

Document de Référence

2016



**Ambition
2019**

A

Profil du groupe 3

A.1	Structure du chiffre d'affaires	4
A.2	Profil d'activité	5
A.3	Entretien avec Thierry Breton	8
A.4	Personnes responsables	9
A.5	Atos en 2016	10
A.6	Présentation du Groupe	15

B

Positionnement et stratégie d'Atos 21

B.1	Tendances du marché des services informatiques	22
B.2	Taille de marché et environnement concurrentiel	28
B.3	Stratégie et Ambition 2019	31

C

Ventes et production 35

C.1	Approche d'Atos pour le développement des ventes et des activités	36
C.2	Infrastructure & Data Management	37
C.3	Business & Platform Solutions	42
C.4	Big Data & Cybersecurity	46
C.5	Worldline	48
C.6	Innovation et partenariats	50

D

Responsabilité sociétale d'entreprise **RFA** 53

D.1	La performance extra-financière, élément à part entière des ambitions d'Atos pour 2019	54
D.2	Être un employeur responsable	65
D.3	Générer de la valeur pour les clients grâce à des solutions innovantes et durables	80
D.4	Être un acteur éthique et équitable dans sa sphère d'influence	86
D.5	Gérer l'empreinte environnementale du Groupe et lutter contre le changement climatique	95
D.6	Information sur le rapport	104

E

Finance **RFA** 115

E.1	Revue opérationnelle	116
E.2	Objectifs 2017	133
E.3	Revue financière	134
E.4	Etats financiers consolidés	142
E.5	Comptes sociaux de la Société Mère	205

F

Facteurs de risques **RFA** 227

F.1	Facteurs de risques externes	228
F.2	Risques liés à l'activité	230
F.3	Risques de conformité et de réputation	233
F.4	Risques relatifs aux marchés financiers	234
F.5	Les activités de Gestion des Risques	234
F.6	Litiges et réclamations	236

G

Gouvernance d'entreprise et capital **RFA** 239

G.1	Administration de la Société	240
G.2	Information juridique	240
G.3	Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la Gouvernance d'Entreprise et le Contrôle Interne	252
G.4	Rémunérations et actionnariat des dirigeants	268
G.5	Résolutions	283
G.6	Code et chartes	291
G.7	Evolution du capital et performance boursière	296

H

Annexes 311

H.1	Définitions	312
H.2	Table de concordance AMF	316
H.3	Contacts et implantations	320
H.4	Implantation	321
H.5	Table des matières détaillée	322

Atos

document de référence 2016

incluant **le rapport financier annuel**



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 31 mars 2017, 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.



A

Profil du groupe

A

A.1	Structure du chiffre d'affaires	4
A.1.1	Répartition par Division	4
A.1.2	Répartition par Entité Opérationnelle	4
A.1.3	Répartition par marché	4
A.2	Profil d'activité	5
A.3	Entretien avec Thierry Breton	8
A.4	Personnes responsables	9
A.4.1	Responsable du Document de Référence	9
A.4.2	Attestation du responsable du Document de Référence	9
A.4.3	Responsables du contrôle des comptes	9
A.5	Atos en 2016	10
A.5.1	Principaux graphiques	10
A.5.2	Principales réalisations	12
A.6	Présentation du Groupe	15
A.6.1	Formation du Groupe	15
A.6.2	Direction et organisation	16



Profil du groupe

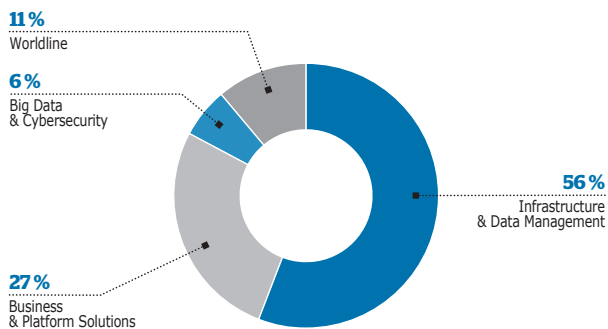
A1 Structure du chiffre d'affaires [G4-8] et [G4-EC1]

A.1 Structure du chiffre d'affaires

[G4-8] et [G4-EC1]

A.1.1 Répartition par Division

En 2016, 74% du chiffre d'affaires d'Atos a été réalisé par des contrats pluriannuels, issu de contrats d'Infrastructure & Data Management (56% du chiffre d'affaires du Groupe), 75% des services transactionnels de Worldline (7%), de la moitié de Big Data & Cybersecurity (4%), et des contrats de Maintenance Applicative (7% inclus en Business & Platform Solutions).



(en millions d'euros)

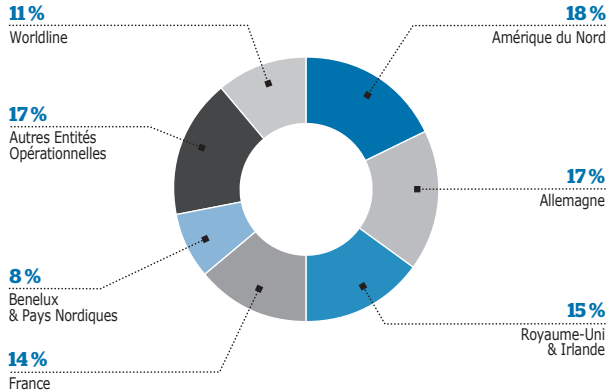
2016

■ Infrastructure & Data Management	6 595
■ Business & Platform Solutions	3 194
■ Big Data & Cybersecurity	666
■ Worldline	1 261
TOTAL GROUPE	11 717

A.1.2 Répartition par Entité Opérationnelle

[G4-6]

L'Europe est la principale base opérationnelle du Groupe, générant 76% du chiffre d'affaires total en 2016.



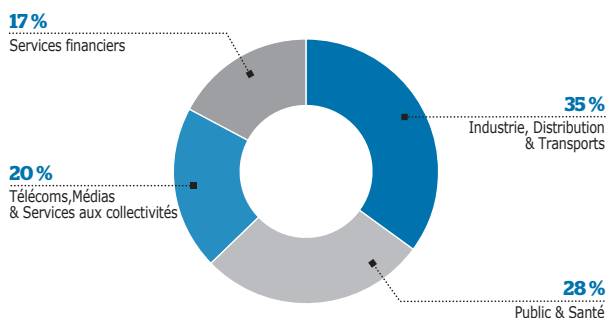
(en millions d'euros)

2016

■ Amérique du Nord	2 061
■ Allemagne	1 954
■ Royaume-Uni & Irlande	1 790
■ France	1 709
■ Benelux & Pays Nordiques	986
■ Autres Entités Opérationnelles	1 956
■ Worldline	1 261
TOTAL GROUPE	11 717

A.1.3 Répartition par marché

Le Groupe offre des services et solutions numériques à haute valeur ajoutée à de nombreux secteurs d'activité regroupés en quatre marchés principaux que sont : Industrie, Distribution & Transports ; Public & Santé ; Télécoms, Médias & Services aux collectivités et Services Financiers.



(en millions d'euros)

2016

■ Industrie, Distribution & Transports	4 058
■ Public & Santé	3 329
■ Télécoms, Médias & Services aux collectivités	2 352
■ Services financiers	1 978
TOTAL GROUPE	11 717

A.2 Profil d'activité

[G4-3] et [G4-4]

Atos SE (Société Européenne), est un leader de la transformation numérique avec environ 100 000 collaborateurs dans 72 pays et un chiffre d'affaires annuel pro forma de l'ordre de 12 milliards d'euros. Fort d'une base de clients mondiale, Atos est le n° 1 européen du Big Data, de la Cybersécurité et de l'environnement de travail connecté, et fournit des services Cloud, des solutions d'infrastructure et gestion de données, des applications et plateformes métiers, ainsi que des services transactionnels par l'intermédiaire de Worldline, le leader européen des services de paiement.

Grâce à son expertise en matière de technologies de pointe et son expertise numérique & sectorielle, Atos accompagne la transformation numérique de ses clients dans les secteurs Défense, Services financiers, Santé, Industrie, Médias, Services aux collectivités, Secteur Public, Distribution, Télécoms, et Transports.

Partenaire informatique mondial des Jeux Olympiques et Paralympiques, Atos est coté sur le marché Euronext Paris et

exerce ses activités sous les marques Atos, Atos Consulting, Atos Worldgrid, Bull, Canopy, Unify et Worldline.

Atos a pour objectif d'accompagner ses clients dans leur transformation numérique en déployant son expertise et son portefeuille d'offres exhaustif. Le Groupe a identifié quatre défis majeurs que rencontrent ses clients, quels que soient leur domaine d'activité et leur situation géographique. Le Groupe possède les ressources, la taille et les expertises pour accompagner ses clients dans tous les défis de leur transformation :

- Réinventer le modèle économique
- Améliorer l'expérience client
- Assurer la sécurité et la confiance
- Renforcer l'excellence opérationnelle

Digital Transformation Factory

Afin de répondre au besoin holistique de transformation digitale des grandes organisations, Atos a conçu une **Digital Transformation Factory** fondée sur quatre offres de bout en bout qui s'appuient sur les compétences et les capacités communes de toutes les divisions du Groupe et une organisation commerciale homogène focalisée sur ses plus grands clients.

Avec **Canopy, le Cloud Hybrid Orchestré d'Atos**, le Groupe conjugue ses forces en interne avec l'expertise d'un écosystème de partenaires unique et puissant. Il propose une approche industrielle de bout en bout pour transformer les applications et infrastructures de ses clients et les migrer vers un cadre commun, permettant de gérer et d'orchestrer un environnement bimodal où cohabitent des infrastructures classiques, du Cloud privé et du Cloud public.

Bénéficiant d'une expérience de 32 ans et fort de plus de 12 000 professionnels de SAP dans plus de quarante pays, le Groupe fournit une proposition de valeur unique pour SAP HANA via un ensemble reconnu d'outils et d'accélérateurs, de services d'hébergement et de Cloud, et du bullion, le serveur haute performance leader pour SAP HANA. Avec l'approche de bout en bout de **SAP HANA par Atos**, allant du conseil et de l'intégration au digital et aux solutions analytiques, Atos accélère

l'innovation et la transformation digitale en simplifiant et optimisant les coûts informatiques de ses clients en combinant SAP classique et SAP HANA.

Dans un contexte de consommerisation qui redéfinit les manières de travailler et les exigences professionnelles de l'utilisateur final, l'offre de bout en bout **Atos Digital Workplace** répond aux besoins de ses clients en termes de productivité des employés, de sécurité et de coûts. L'offre d'Atos comprend des centres de support et d'interaction automatisés, des solutions Cloud et de mobilité, des outils de communication d'entreprises et de collaboration unifiés tels que *Circuit* par Unify.

Atos Codex est une suite de solutions et de services analytiques et d'Internet des Objets qui accélère la transformation digitale du client. Il répond aux besoins des organisations privées et publiques pour transformer leurs données en perspectives commerciales en utilisant les capacités d'analyses cognitives. Dans ce domaine, la valeur ajoutée d'Atos repose sur un modèle ouvert d'innovation pour collecter les données de par le monde et les rendre opérationnelles pour ses clients, grâce à des plateformes sur mesure répondant parfaitement à leur contexte commercial, le tout dans un environnement entièrement sécurisé.



L'expertise d'Atos couvre un large panel de spécialités et accompagne ses clients vers de nouvelles opportunités et des innovations

Infrastructure & Data Management (IDM) : transformer les environnements informatiques actuels vers l'environnement hybride de demain

Atos est à l'avant-garde de la transformation des infrastructures informatiques de ses clients vers le nouveau monde des infrastructures hybrides. Pour cela, le Groupe s'appuie sur son expertise en externalisation informatique, acquise depuis de nombreuses années et renforcée par l'offre de Cloud Hybride de Canopy dans le domaine. Atos a été à plusieurs reprises récompensé par des analystes indépendants comme le prestataire de services informatiques le plus visionnaire en Europe pour son offre Digital Workplace et en tant que leader en Europe et en Asie dans l'externalisation des centres de données ainsi qu'au niveau mondial dans l'assistance informatique et la gestion des postes de travail. Par ailleurs, Atos fournit des services d'externalisation des processus métier (Business Process Outsourcing – BPO) dans les domaines Médicaux et Financiers.

Business & Platform Solutions (B&PS): transformer l'activité des entreprises grâce à des technologies innovantes

Pour mieux répondre à la demande des marchés, la division Business & Platform Solutions (B&PS) d'Atos a profondément changé la manière dont elle opère ses activités. B&PS se concentre dorénavant sur une couverture mondiale avec une approche personnalisée pour les comptes clients clés et sur le développement d'offres assurant un niveau de qualité élevé, l'amélioration de la satisfaction client et la performance opérationnelle.

Business & Platform Solutions contribue à la Digital Transformation Factory du Groupe et propose une approche industrielle globale pour transformer les applications des clients Atos et les migrer sur les solutions Cloud d'Atos Canopy. Avec SAP HANA, B&PS délivre des solutions innovantes pour les besoins de ses clients grâce à une nouvelle plateforme et une approche de conseil basée sur le « design thinking ». Dans le cadre de l'offre Atos Digital Workplace, Business & Platform Solutions propose des solutions mobiles sur tout type de support, téléphone mobile, et tablette, ainsi que de l'intégration SaaS (Software as a Service). Enfin, avec Atos Codex, une solution d'analyse des données, Atos donne la possibilité aux entreprises, de tout secteur d'activité, de minimiser leur effort pour créer de la valeur. Dans ce cadre, Business & Platform Solutions offre des solutions rapides et efficaces pour identifier les opportunités et accélérer le développement de nouveaux cas d'usage pour l'entreprise.

Atos est le partenaire de choix et le conseiller avisé des entreprises qui souhaitent être accompagnées dans leur transformation numérique grâce à une approche globale et holistique. L'activité de Conseil d'Atos fait partie de la Division Business & Platform Solutions et vise à mettre les technologies au service de la transformation des métiers de nos clients. Ainsi, Atos aide ses clients à offrir des services innovants, à réduire les coûts et à gagner en efficacité grâce aux technologies métiers. Les solutions exhaustives d'Atos Consulting pour la transformation numérique permettent aux organisations de communiquer et de collaborer en interne ou en externe de manière plus efficace.

Big Data & Cybersecurity : le Big Data comme différenciateur commercial permettant la transformation numérique

Atos collabore avec des entreprises privées et des organisations publiques, dans les secteurs de l'industrie, des télécommunications, de la finance, et de la défense pour créer de la valeur à partir des volumes croissants de leurs données, avec une sécurité optimale. Grâce aux technologies apportées par Bull, Atos crée des plateformes de calcul de haute performance, des solutions de sécurité, et des services pour permettre de monétiser et de protéger les informations de ses clients.

Worldline : services de transactions électroniques

Worldline [Euronext : WLN], est le leader européen des paiements et services transactionnels. Worldline fournit des services à la pointe de la technologie permettant à ses clients d'offrir des solutions fluides et innovantes au consommateur final. Acteur clé des secteurs B2B2C, riche de quarante années d'expérience, Worldline est idéalement placé pour servir toutes les entreprises et administrations, et contribuer à leur succès dans un marché en perpétuelle évolution. Worldline offre un modèle d'entreprise unique et flexible, construit autour d'un portefeuille d'offres évolutif et global permettant une prise en charge de bout en bout. Les activités de Worldline sont organisées autour de trois domaines : « Services Commerçants & Terminaux », « Traitement de Transactions & Logiciels de Paiement » incluant equensWorldline et « Mobilité & Services Web Transactionnels ». Worldline emploie à travers le monde 8 600 collaborateurs pour un chiffre d'affaires de 1,5 milliard d'euros. Worldline est une filiale d'Atos.

Expertise sectorielle d'Atos

Atos noue des partenariats à long terme aussi bien avec de grands groupes et des entreprises multinationales qu'avec des petites et moyennes entreprises. Sa grande expertise technologique et sa connaissance industrielle permettent au Groupe de travailler avec des clients dans les secteurs suivants :

Industrie, Distribution & Transport

Atos aide les entreprises à transformer et à optimiser leurs processus opérationnels et leurs infrastructures informatiques. Dans le secteur de l'industrie, Atos conçoit, crée et opère des solutions couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur. Les solutions du Groupe se concentrent sur les progiciels de gestion intégrés ("*Enterprise Resource planing*" ERP) et la gestion des processus industriels ("*Manufacturing Execution System*" MES), apportant des améliorations en matière de gestion des cycles de vie des produits (PLM) et de gestion de la relation client (CRM). Atos permet à ses clients du secteur de la distribution de relever les défis lancés par des consommateurs de mieux en mieux informés. Ses solutions de paiement aident ses clients à mieux comprendre leur propre clientèle et à répondre aux besoins de celle-ci en utilisant tous les canaux disponibles (en ligne, dans les magasins et via des centres d'appels) de façon efficace. Dans les secteurs de l'industrie, de la distribution et des transports, Atos propose des services de Cloud et de mobilité pour l'ensemble de ses solutions.

Public & Santé

Atos est un partenaire de confiance auprès des gouvernements, dans la défense, la santé et l'éducation. Pour ces administrations, il est indispensable de disposer de services centralisés, de plateformes analytiques Cloud sécurisé, d'applications modernes, de réseaux partagés et de systèmes, pour s'adapter aux nouvelles normes résultant de changements culturels importants. Dans un monde qui se numérise, Atos aide ses clients à concevoir le futur de leurs plateformes numériques de santé et publique.

En tant qu'expert des systèmes d'information, des infrastructures et les applications critiques et sécurisés, les produits et solutions d'Atos commercialisées sous la marque Bull aident les autorités et les entreprises de défense et de sécurité intérieure à relever les défis et risques d'aujourd'hui. Des

services (ingénierie et intégration de systèmes complexes) aux solutions, Atos aide les acteurs privés et publiques de la défense à bâtir et opérer les technologies et systèmes de défense de demain. Les réalisations du Groupe s'étendent dans des domaines aussi variés que le plus puissant supercalculateur européen pour la simulation nucléaire, le contrôle des frontières, les systèmes d'information embarqués pour les armées, les systèmes mobiles tactiques, les solutions de chiffrement dédiées aux communications ou encore les intercepteurs radars.

Télécoms, Médias & Services aux collectivités

Les acteurs de ces secteurs sont confrontés à une concurrence accrue, à la déréglementation, à une consolidation et à l'évolution des nouvelles technologies. Dans ce contexte, une forte pression s'exerce pour que soient mis en œuvre de nouveaux modèles économiques afin que les entreprises maintiennent leur position de leader sur le marché et puissent surtout élargir leur part de marché. En leur proposant des technologies pour optimiser la gestion de leurs opérations et de leurs relations client, Atos aide les entreprises qui souhaitent accroître leur flexibilité et réduire leurs coûts. Atos permet à ses clients d'évoluer en accélérant et en sécurisant l'adoption de ses technologies de transformation, telles que les approches « data-centric » dans les télécoms, les offres multi-supports dans les médias et les systèmes de réseaux intelligents dans l'énergie et les services aux collectivités.

Services Financiers

Atos accompagne les plus grandes sociétés internationales de Services Financiers en proposant des solutions pour améliorer rapidement leur performance opérationnelle et leur agilité informatique sur le long terme. Ceci leur permet de gérer les risques et d'assurer la conformité avec les réglementations en constante évolution dans les différentes régions du monde. Dans le monde du consommateur connecté, Atos fournit des solutions de bout en bout pour les secteurs de la banque et de l'assurance afin d'attirer et d'engager leurs clients sur de multiples canaux, et afin de mieux les comprendre et de répondre plus rapidement et plus précisément à leurs attentes et ainsi les fidéliser davantage.

A.3 Entretien avec Thierry Breton

[G4-1]



Thierry Breton

Président du Conseil d'Administration
et Directeur Général d'Atos

Quelles ont été les principales réalisations du plan stratégique d'Atos à trois ans, Ambition 2016 ?

Thierry Breton, Président-Directeur général : Au cours des trois dernières années, nous avons transformé notre entreprise, développé de nouveaux marchés dans de nouvelles régions et renforcé notre expertise de technologies de pointe. Aujourd'hui, nous figurons parmi les cinq premiers acteurs mondiaux de services numériques et nous sommes le leader du secteur en Europe.

Nous avons atteint tous les objectifs du plan Ambition 2016 et avons même dépassé les objectifs financiers de ce plan de croissance sur trois ans. Ambition 2016 a aussi transformé notre modèle économique. Nous sommes plus que jamais une entreprise de technologies, qui exerce son leadership dans des secteurs à forte croissance comme le calcul intensif et la cybersécurité. Grâce à l'acquisition de Xerox ITO et d'Anthelio,

l'Amérique du Nord est devenue notre première région en termes de chiffre d'affaires. Je suis fier que le plan Ambition 2016 ait été une réussite pour notre entreprise.

Quels sont les objectifs d'Atos pour les trois prochaines années ?

Le principal objectif de notre plan Ambition 2019 est d'accompagner la transformation numérique de nos clients, où qu'ils soient, en leur offrant notre expertise technologique et les compétences de pointe de nos collaborateurs.

Nous visons une croissance organique de notre chiffre d'affaires avec un taux de croissance annuel moyen de 2 à 3% sur la période 2017-2019, une marge opérationnelle de 10,5 à 11,0% en 2019 et un taux de conversion de la marge opérationnelle d'environ 65% en 2019.

Nous nous appuyons pour ce faire sur notre « *Digital Transformation Factory* », qui repose sur quatre piliers à forte croissance : Atos Canopy Orchestrated Hybrid Cloud, SAP HANA by Atos, Atos Digital Workplace et Atos Codex. Ces quatre offres s'appuient sur les capacités et les compétences de toutes les divisions d'Atos et apportent à nos clients une gamme complète d'expertise et de savoir-faire numériques.

Notre succès repose sur le talent de nos collaborateurs. Nous avons mis en place un programme destiné à développer encore davantage leurs compétences numériques, en investissant notamment dans la nouvelle Atos Global University. D'autre part, nous voulons faire d'Atos l'entreprise la plus prisée des meilleurs talents du secteur du numérique. Les résultats 2016 des enquêtes Great Place to Work® sont extrêmement encourageants et nous voulons poursuivre notre progression dans le top 10% de l'indice de satisfaction des salariés du secteur.

Comment les acquisitions récentes et les partenariats existants créent-ils de la valeur pour Atos ?

Chez Atos, acquérir et réussir les intégrations fait partie de notre ADN : Unify est venu renforcer notre portefeuille d'offres de communication, Anthelio a renforcé notre position sur le marché américain de la santé et Equens a accru le leadership de Worldline dans le secteur européen des paiements. Nous allons poursuivre cette approche tout en respectant la stricte discipline financière que nous appliquons depuis des années.

Nos partenariats jouent un rôle très important pour notre croissance future. Notre « *Digital Transformation Factory* » est soutenue par des partenariats solides avec Dell/EMC et nous allons accélérer la mise en place de partenariats commerciaux et d'innovations avec d'autres grands acteurs comme Cisco, Microsoft, Oracle et SAP. Nous avons célébré en 2016 les cinq ans de notre alliance mondiale avec Siemens et augmenté le financement de notre programme d'investissement commun dans l'innovation.

Quels progrès ont été réalisés par Atos en matière de développement durable ?

En 2016, Atos a été classé n° 1 du secteur des services informatiques dans les indices Dow Jones Sustainability Index au niveau mondial et européen (DJSI niveau Gold). Notre engagement en faveur de la responsabilité d'entreprise a également été reconnu par d'autres organismes de notation de premier plan, tels que la « *Global Reporting Initiative* », qui nous a attribué le niveau « *G4 Comprehensive* », soit le plus élevé. Nous entendons bien conserver cette place à l'avenir. Le plan Ambition 2019 comprend un nouvel objectif particulièrement ambitieux : réduire dans une proportion de 5% à 15% nos émissions de CO₂ par unité de revenu d'ici à 2020. Nous allons accroître encore davantage notre efficacité opérationnelle pour relever ce défi.

Comment le plan Ambition 2019 s'inscrit-il dans votre vision de la réussite future d'Atos ?

Je pense qu'Ambition 2019 renforcera notre position de leader global dans les services numériques en tant que partenaire privilégié de la transformation numérique de nos clients, et ce dans tous les secteurs. Au nom de tous nos actionnaires et de celui du Conseil d'Administration que je préside, je souhaite remercier tous nos collaborateurs pour leur engagement et toutes nos parties prenantes pour leur soutien constant. Grâce à notre Ambition 2019, nous continuons à innover sur la voie de la transformation numérique avec de nouveaux objectifs afin de créer durablement de la valeur non seulement pour nos clients mais également pour la société en général.

A.4 Personnes responsables

A.4.1 Responsable du Document de Référence

Thierry Breton

Président du Conseil d'Administration et Directeur Général

A.4.2 Attestation du responsable du Document de Référence

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

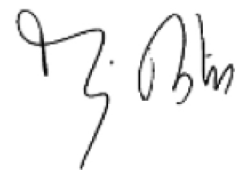
J'atteste à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le rapport de gestion (ci-joint) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la

vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Thierry Breton

Président du Conseil d'Administration et Directeur Général
 Bezons, le 30 mars 2017



A.4.3 Responsables du contrôle des comptes

NOMINATION ET EXPIRATION DES MANDATS

Commissaires aux comptes	Suppléants
<p>Grant Thornton Victor Amselem</p> <ul style="list-style-type: none"> Nommé le 27 mai 2014 pour une durée de six exercices Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 	<p>Cabinet IGEC</p> <ul style="list-style-type: none"> Nommé le 27 mai 2014 pour une durée de six exercices Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019
<p>Deloitte & Associés Jean-Pierre Agazzi</p> <ul style="list-style-type: none"> Nommé le 30 mai 2012 pour une durée de six exercices Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017 	<p>Cabinet B.E.A.S.</p> <ul style="list-style-type: none"> Nommé le 30 mai 2012 pour une durée de six exercices Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017

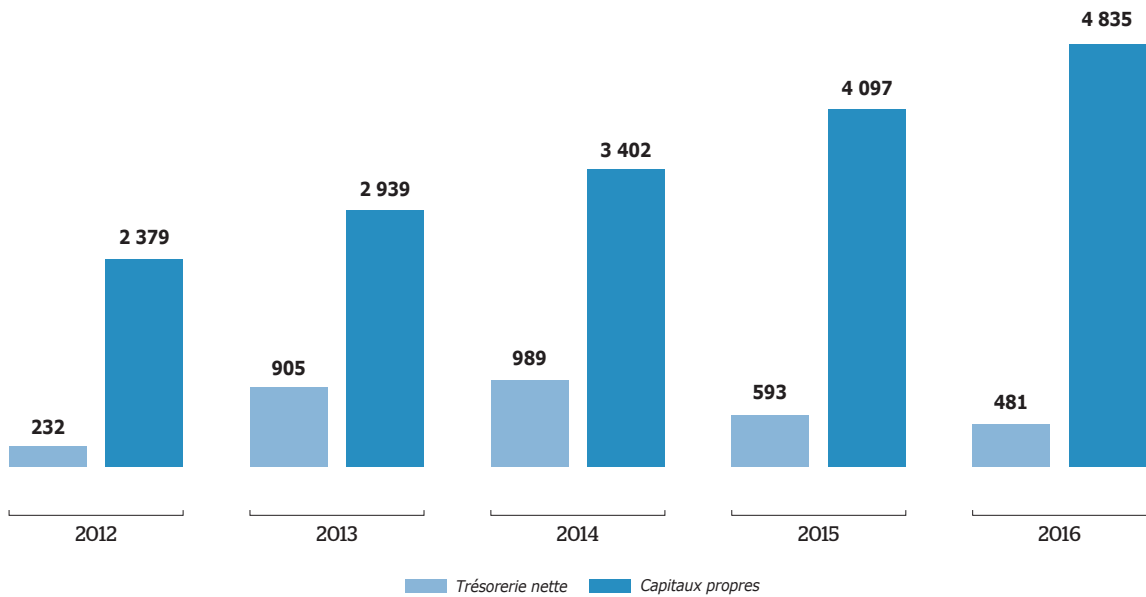


A.5 Atos en 2016

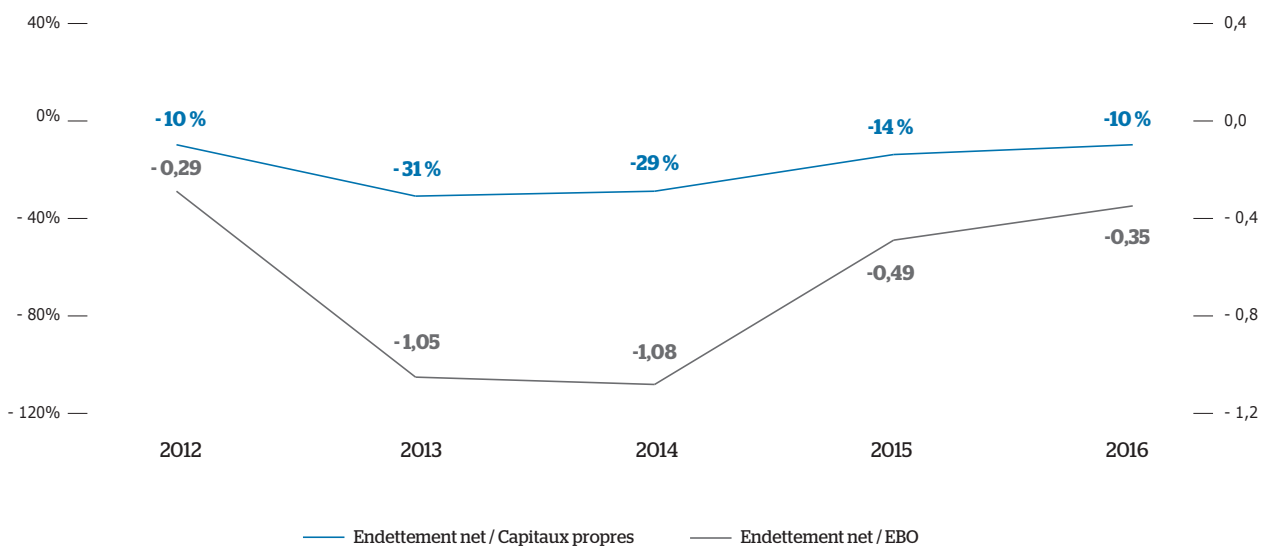
[G4-9]

A.5.1 Principaux graphiques

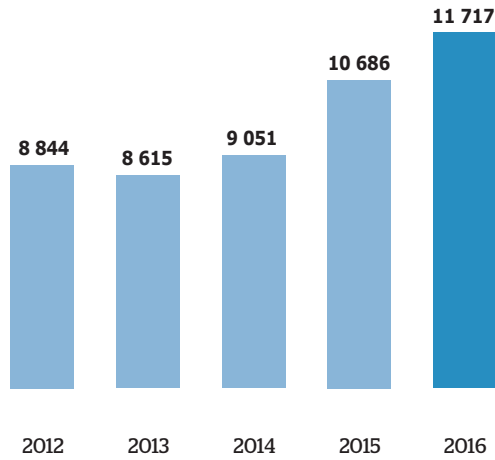
TRÉSORERIE NETTE ET CAPITAUX PROPRES (en millions d'euros)



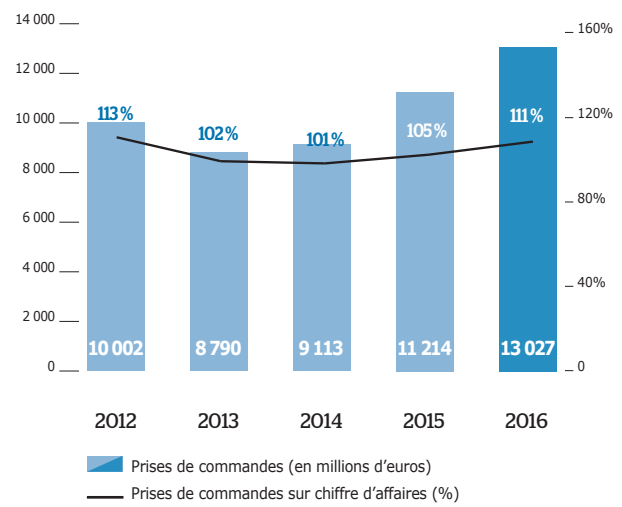
ENDETTEMENT NET / EBO ET ENDETTEMENT NET / CAPITAUX PROPRES



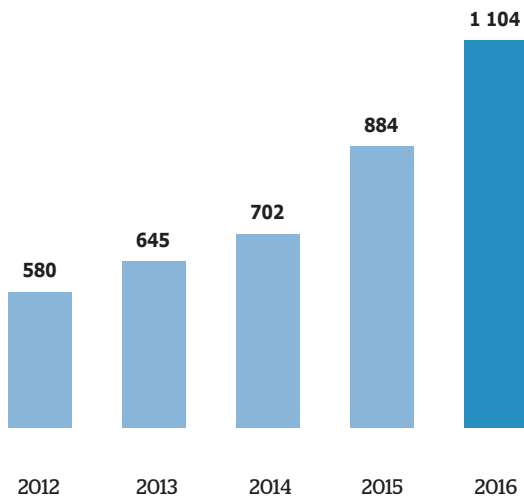
EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES SUR 5 ANS
 (en millions d'euros)



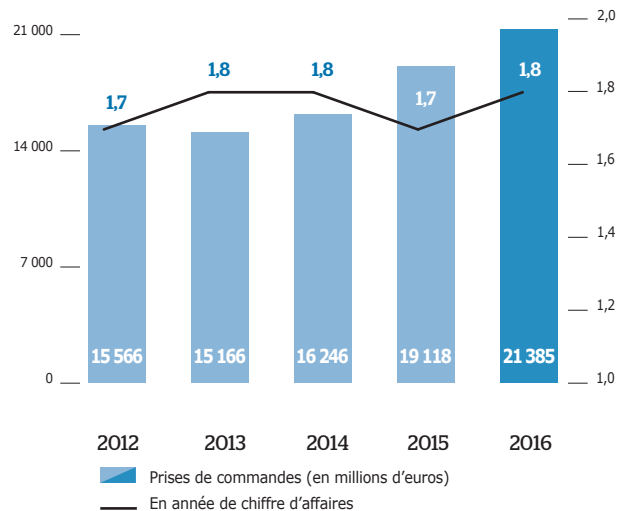
PRISES DE COMMANDES ET RATIO PRISES DE COMMANDES SUR CHIFFRE D'AFFAIRES (en millions d'euros et %)



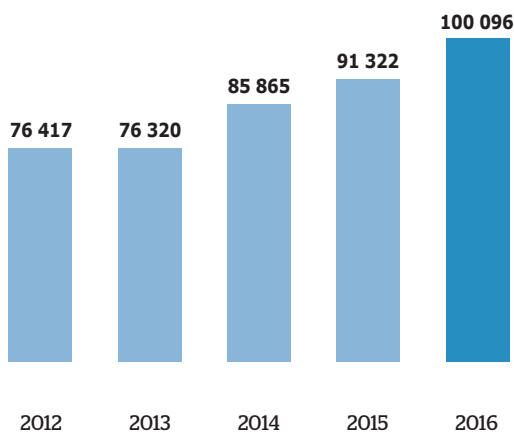
EVOLUTION DE LA MARGE OPÉRATIONNELLE SUR 5 ANS
 (en millions d'euros)



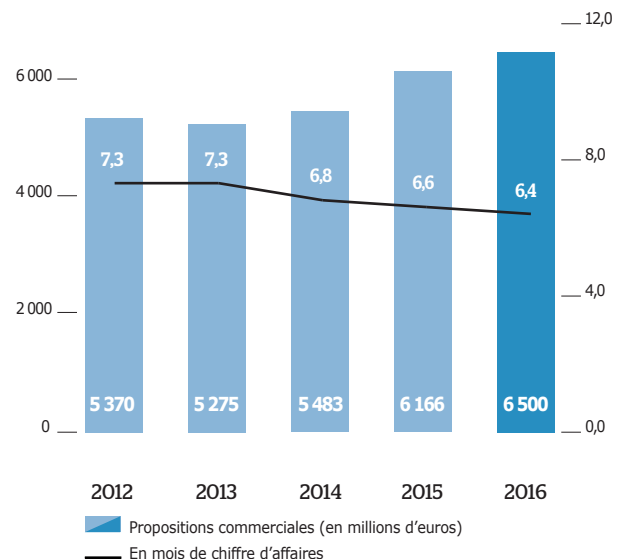
CARNET DE COMMANDES
 (en millions d'euros et en année de chiffre d'affaires)



EVOLUTION DE L'EFFECTIF SUR 5 ANS



PROPOSITIONS COMMERCIALES
 (en millions d'euros et en année de chiffre d'affaires)





A.5.2 Principales réalisations

Janvier

Le **20 janvier**, Atos a annoncé avoir finalisé auprès du groupe Gores et de Siemens l'acquisition d'Unify, le numéro trois mondial des solutions de communication intégrées générant un chiffre d'affaires annuel de 1,2 milliard d'euros. Cette acquisition crée une offre de services intégrés unique pour les communications unifiées qui optimisent la collaboration sociale, la transformation numérique et les performances opérationnelles de ses clients.

Le **25 janvier**, Orange Cyberdéfense et Atos, ont annoncé avoir signé un partenariat stratégique afin d'adresser ensemble le marché des communications sécurisées pour les flottes de terminaux mobiles. Ce partenariat complète la gamme de solutions de sécurité des communications d'Orange Cyberdéfense. Dans le cadre de cet accord, Orange Cyberdéfense assurera la commercialisation de Hoox - le smartphone le plus sécurisé du marché - auprès de ses clients. Orange Cyberdéfense devient le partenaire privilégié d'Atos pour la vente des solutions et la fourniture des services de communication sécurisée basées sur la solution Hoox. Le contrat de distribution couvrira la zone Europe, Moyen-Orient et Afrique.

Février

Le **24 février**, Atos a annoncé ses résultats annuels 2015. Le Groupe a atteint tous ses objectifs financiers 2015 et son positionnement de leader dans les services numériques a été renforcé avec toutes les technologies et les compétences nécessaires pour être le partenaire de confiance de la transformation numérique des grandes organisations. Le chiffre d'affaires a atteint 10 686 millions d'euros, +18% par rapport à 2014 et +0,4% à périmètre et taux de change constants. La marge opérationnelle a été de 883,7 millions d'euros, représentant 8,3% du chiffre d'affaires, par rapport à 7,1% en 2014 à périmètre et taux de change constants. Le Groupe a signé des prises de commandes pour un montant record de 11,2 milliards d'euros, soit un ratio prise de commandes sur chiffre d'affaires de 105%. Le carnet de commandes s'est accru de +2,9 milliards d'euros à 19,1 milliards d'euros, représentant 1,7 année de chiffre d'affaires. La trésorerie nette du Groupe a atteint 593 millions d'euros fin 2015. Le Groupe a généré 450 millions d'euros de flux de trésorerie disponible en 2015, par rapport à 367 millions d'euros en 2014. Le résultat net s'est établi à 437 millions d'euros, en hausse de +55% par rapport à 2014 et le résultat net part du Groupe a été de 406 millions d'euros, en hausse de +53%. Le Conseil d'Administration a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale Annuelle des actionnaires, le versement en 2016 sur les résultats 2015, d'un dividende de 1,10 euro par action, en hausse de +38% par rapport à l'année précédente.

Avril

Devant une assemblée de représentants du monde de l'industrie et de la recherche le **12 avril**, Atos a dévoilé bull sequana, le premier supercalculateur de nouvelle génération qui offrira une puissance mille fois supérieure à celle des systèmes actuels. Portant les technologies de puissance à une nouvelle échelle, il pourra développer, d'ici 2020, une puissance exaflopique, capable de calculer 1 milliard de milliards d'opérations par seconde. À performance équivalente, bull sequana est 10 fois plus économe en énergie, et 10 fois plus dense que la génération

actuelle, prenant ainsi en compte les grands enjeux que sont la consommation et l'encombrement.

A travers le monde, de nombreuses institutions et entreprises utilisent des supercalculateurs Bull pour accélérer leur recherche et améliorer leur compétitivité. Sécurité en temps réel, médecine et pharmacologie personnalisées, agriculture de précision ou encore météorologie sont autant de domaines qui exigent des capacités de traitement exceptionnelles que la génération bull sequana va procurer. Ainsi avec plus de puissance de calcul, les services météorologiques pourront proposer à l'avenir des prévisions localisées extrêmement fines, par exemple pour prédire nappes de brouillard et orages autour des aéroports.

La puissance de calcul haute performance des supercalculateurs Atos est également mobilisée dans le cadre des services Big Data du Groupe Atos, et notamment de l'offre intégrée de business analytics (predictive analytics, cognitive analytics...) baptisée « Atos Codex ». L'exploitation des données tout au long de la chaîne de valeur profite d'ores et déjà aux clients d'Atos.

Le **21 avril**, Atos a annoncé son chiffre d'affaires du premier trimestre 2016. Le chiffre d'affaires a atteint 2 757 millions d'euros, +1,6% à périmètre et taux de change constants et +15,0% à taux de change constants. Les prises de commandes ont représenté 2 794 millions d'euros, soit un ratio prise de commandes sur chiffre d'affaires de 101%. A la suite de ce premier trimestre, Atos a affirmé être confiant dans l'atteinte de tous ses objectifs 2016, avec une croissance profitable en offrant des solutions innovantes et des technologies à forte valeur ajoutée.

Mai

Le **23 mai**, Atos a annoncé la certification de sa plate-forme multi-cloud Cloud Foundry par la Fondation Cloud Foundry qui assure la portabilité des applications et des compétences entre tous les services Cloud et les logiciels basés sur Cloud Foundry. Atos contribue activement au seul programme de certification conçu pour établir une portabilité totale entre plateformes dans un contexte multi-cloud et multi-fournisseurs. Grâce à cette certification, Atos rejoint une liste de fournisseurs de renom certifiés par la Fondation Cloud Foundry afin de délivrer la meilleure plateforme multi-cloud. La certification Cloud Foundry est uniquement décernée aux produits et services qui répondent aux exigences strictes définies par la direction technique de la Fondation. Les produits avec la dénomination « Cloud Foundry » doivent avoir rempli les critères de certification Cloud Foundry.

L'Assemblée Générale Annuelle des actionnaires d'Atos SE s'est réunie le **26 mai**. A cette occasion, la totalité des résolutions proposées par le Conseil d'Administration a été adoptée. L'Assemblée Générale a notamment approuvé les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2015 et le versement d'un dividende de 1,10 euro par action, en actions ou en numéraire. L'Assemblée Générale a également renouvelé les mandats d'administrateur de Madame Aminata Niane, Mademoiselle Lynn Paine, et Monsieur Vernon Sankey.

Atos a publié le **30 mai** son rapport intégré de Responsabilité d'Entreprise 2015 en ligne avec les recommandations les plus exigeantes du Global Reporting Initiative (GRI) option G4 « Comprehensive » et de l'International Integrated Reporting Committee. Avec cette approche, Atos démontre que les informations publiées sur sa performance extra-financière sont exactes et exhaustives. Toutes ces informations qui ont été certifiées par un auditeur externe sont regroupées dans deux

documents : le Rapport de Responsabilité d'Entreprise 2015 et le Document de Référence 2015.

Juin

Atos a lancé le **14 juin** sa solution de gestion du combat, le Bull Battle Management System (BMS). Bull BMS est une solution complète qui optimise le partage en temps quasi réel des informations du combat terrestre et aéroterrestre, au niveau de l'ensemble du bataillon (en poste de commandement, à l'intérieur des véhicules et par les soldats débarqués) et sur l'ensemble des missions. Un seul système au sein des bataillons pour tous les niveaux de la chaîne de commandement et pour tous les métiers permet de constituer rapidement des groupements tactiques interarmés qui partageront de manière efficace les informations relatives à la mission, même en conditions de réseau dégradées.

Juillet

Le **12 juillet**, Atos et Xerox ont lancé une nouvelle offre « Business Process as a Service » (BPaaS) basée sur le Cloud pour les clients cherchant à simplifier leurs activités financières et comptables. Ce nouveau service propose des solutions Source-to-Pay, Order-to-Cash et Record-to-Report et peut être adapté pour répondre à la demande fluctuante et gérer les différentes charges de travail. Associée aux produits les plus performants du marché afin de garantir des contrôles internes, cette offre clé en main favorise l'efficacité et garantit jusqu'à 30% d'économies. Le service conjugue les performances financières générales de Xerox avec les compétences numériques et technologiques d'Atos pour l'intégration des systèmes, offrant ainsi un service Cloud avec paiement à l'usage. Cette solution prête à l'emploi promet des coûts initiaux réduits et ne nécessite aucune infrastructure supplémentaire, si bien que les clients peuvent l'utiliser au bout de quelques semaines seulement. La plateforme technologique entièrement configurée se sert des fonctionnalités avancées des solutions de Cloud Enterprise Resource Planning d'Oracle pour favoriser la productivité, réduire les coûts et améliorer les contrôles liés aux activités financières.

Atos a annoncé ses résultats financiers pour le premier semestre 2016 le **26 juillet**. Au cours du premier semestre de l'année Atos a délivré de très bons résultats financiers qui matérialisent la stratégie de capitaliser sur sa position de leader en Infrastructure & Data Management pour vendre les solutions et expertises de l'ensemble de ses Divisions. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 5 697 millions d'euros, une augmentation de +17,9% à taux de change constants et +1,7% à périmètre et taux de change constants. La croissance organique s'est élevée à +1,8% au cours du deuxième trimestre 2016, reflétant le caractère durable de cette croissance. Les prises de commandes se sont élevées à 6 309 millions d'euros au cours du premier semestre 2016, en hausse de +24,0% et représentant un ratio prise de commandes sur chiffre d'affaires de 111%. L'activité commerciale est restée forte au deuxième trimestre avec un ratio prise de commandes sur chiffre d'affaires de 120%. La marge opérationnelle a atteint 444,4 millions d'euros en hausse de +23,1% par rapport à la marge opérationnelle du premier semestre 2015 et représentant 7,8% du chiffre d'affaires, en amélioration de +60 points de base à périmètre et taux de change constants. Le résultat net s'est élevé à 234 millions d'euros comprenant 51 millions d'euros pour la vente de l'action détenue par Worldline dans Visa Europe à Visa Inc.. Le résultat net part du Groupe a atteint 205 millions d'euros (dont 36 millions d'euros part du Groupe pour Visa), en hausse de

+66,9% par rapport au premier semestre 2015. Le flux de trésorerie disponible s'est élevé à 181 millions d'euros au premier semestre 2016, en augmentation de +74,2% par rapport au flux de trésorerie disponible du premier semestre 2015. Compte tenu de ce flux de trésorerie disponible, du paiement du prix d'acquisition d'Unify et du dividende versé sur les résultats de 2015, ainsi que des produits reçus de Visa Inc., la position nette de trésorerie du Groupe s'élevait à 412 millions d'euros fin juin 2016. Dans ce contexte, le Groupe a relevé tous ses objectifs pour 2016.

Septembre

Le **12 septembre**, Atos a annoncé renforcer davantage son offre de services numériques sur le marché en forte croissance de la santé aux Etats-Unis en ayant signé un accord de rachat d'actions pour acquérir Anthelio Healthcare Solutions (Anthelio), le plus grand fournisseur indépendant de solutions technologiques dans le domaine de la santé, pour une valeur d'entreprise de 275 millions de dollars US (8,5xEBIT post-synergies en 2017). Cette acquisition, entièrement financée en numéraire, positionne Atos de façon unique pour élargir sa base de clients dans le secteur de la santé aux Etats-Unis tout en renforçant le périmètre et l'échelle de ses services. Grâce à l'acquisition d'Anthelio, Atos va répondre plus efficacement aux besoins de ses clients permettant d'optimiser davantage leurs performances financières, d'améliorer l'expérience de soin du patient, la prise en charge du patient grâce à des applications de pointe, tout en répondant au besoin grandissant de sécurité, de gestion des risques et de conformité.

Atos a annoncé le **26 septembre** avoir été classé n° 1 de son secteur d'activité dans les indices de développement durable du Dow Jones Sustainability Index (DJSI) Monde et Europe à l'occasion de la publication des résultats 2016 collectés par RobecoSAM. Atos est classé n° 1 dans la catégorie des services informatiques et logiciels qui comprend environ 200 entreprises mondiales. Atos a obtenu un score de 84 points sur un maximum de 100 avec un accroissement significatif de ses notes dans la plupart des catégories couvrant les dimensions économiques, environnementales et sociétales. Atos est sélectionné par le Dow Jones Sustainability Index pour la cinquième année consécutive.

Atos a également annoncé le **26 septembre** l'ouverture d'un nouveau Security Operations Center (SOC) en Roumanie, étendant ainsi son empreinte actuelle dans le monde pour répondre de manière proactive à un besoin croissant en termes de cybersécurité. Compte tenu de l'abondance et de la mobilité des données actuelles, la sécurité doit évoluer de façon continue. Les clients ont besoin d'un accès permanent à une expertise en sécurité et d'un partenaire capable de répondre à leurs besoins croissants et en constante évolution générés par la transformation digitale. L'ouverture du Security Operations Center à Timisoara, en Roumanie, permet de gérer avec efficacité le développement de la clientèle internationale d'Atos. Le nouveau SOC propose déjà des services de protection, de détection et de d'intervention de sécurité à plus de 20 clients dans le monde, permettant ainsi d'aider encore plus facilement les clients internationaux d'Atos à accomplir une transformation digitale sécurisée.

Atos a annoncé le **29 septembre** le placement auprès d'investisseurs institutionnels européens d'une émission obligataire sur le marché du placement privé européen pour un montant de 300 millions d'euros, à échéance octobre 2023 (7 ans) et à taux fixe de 1,444%. Il n'y a pas de covenant financier lié à cette émission. Atos ainsi que l'emprunt obligataire



ne font pas l'objet d'une notation. Atos a décidé de profiter des conditions actuellement avantageuses sur le marché du placement privé européen et d'utiliser le produit de cette émission pour ses besoins de financement généraux.

Le **30 septembre**, suite à l'obtention durant l'été des accords réglementaires de la Banque Nationale des Pays-Bas et de la Banque Nationale de Belgique, Worldline a annoncé la finalisation de la transaction présentée le 3 novembre 2015 avec le groupe Equens, un prestataire majeur de services de paiement en Europe, basé à Utrecht, aux Pays-Bas. Le succès de la finalisation de la fusion d'Equens et Paysquare au sein de Worldline est une étape majeure dans le développement d'Atos pour mieux servir les commerçants et la communauté bancaire. Cette transaction est parfaitement en ligne avec la stratégie de consolidation du marché des paiements en Europe. Avec cette opération, Worldline bénéficie désormais d'une couverture pan-européenne complète et a augmenté son chiffre d'affaires en Processing Financier d'environ +65% et en Acquisition Commerçant d'environ +25%.

Octobre

Le **5 octobre**, Atos a présenté son nouveau produit "Evidian Identity Governance and Administration". La solution devient l'offre d'Atos sur le marché de l'Identity Governance and Administration. Conçue pour les moyennes et grandes organisations, la solution apporte à ses clients des processus modernes de gestion du cycle de vie des Identités et des Accès, complétés par des outils de gouvernance des Identités et de gestion des Risques destinés à diminuer les risques opérationnels et répondre aux exigences de conformité. Les utilisateurs finaux et leurs managers prennent le contrôle grâce à une interface enrichie qui leur donne accès, depuis un cockpit central, à toutes les actions liées à la gestion des identités et des droits, ainsi qu'à la surveillance des processus.

Atos a annoncé son chiffre d'affaires du troisième trimestre 2016 le **20 octobre**. Au cours du troisième trimestre, le Groupe a continué de croître organiquement dans toutes ses activités avec en particulier une performance solide au Royaume-Uni post Brexit et en Amérique du Nord, ainsi qu'en Europe Continentale. Le dynamisme de l'activité commerciale s'est poursuivi avec un niveau élevé de prises de commandes, en particulier dans la défense et la sécurité. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 2 777 millions d'euros, une augmentation de +1,8% à périmètre et taux de change constants et +6,3% à taux de change constants. Les prises de commandes se sont élevées à 2 845 millions d'euros représentant un ratio prise de commandes sur chiffre d'affaires record pour un troisième trimestre à 102%. Au cours des neuf premiers mois de l'année, le chiffre d'affaires a crû de +1,7% en organique et de +13,8% à taux de change constants.

Novembre

Atos, a lancé « Atos Quantum » le **6 novembre**, un ambitieux programme industriel d'informatique quantique visant à développer des solutions de calcul quantique qui offriront des puissances de calcul inédites, tout en faisant évoluer ses produits de cybersécurité pour les renforcer face à ces nouvelles technologies. Le programme a été revu et lancé en présence de physiciens quantiques et de mathématiciens reconnus au plus haut niveau international. Atos Quantum vise notamment le

développement d'une plate-forme de simulation quantique afin de permettre aux chercheurs de tester dès maintenant les algorithmes et les logiciels destinés aux futurs ordinateurs quantiques. Atos Quantum s'intègre dans l'écosystème technologique d'Atos. Déjà fort de 15 centres de R&D dans le monde, le Groupe vient de créer à cet effet un laboratoire de Recherche & Développement dédié au quantique en France, en région parisienne, et une équipe dédiée. Atos Quantum bénéficie aussi de la dynamique du Groupe dans le calcul intensif, la simulation numérique et la cybersécurité. Pour simuler le calcul quantique, Atos Quantum peut d'ores et déjà s'appuyer sur la puissance du supercalculateur Bull sequana, lancé en avril dernier, et de son programme visant à atteindre l'exaflops, soit 1 milliard de milliards d'opérations par seconde. L'informatique quantique devrait permettre, dans les décennies à venir, de faire face à l'explosion des données qu'entraînent le Big Data et l'Internet des Objets. Elle devrait également favoriser de nouvelles avancées dans le deep learning et l'intelligence artificielle. Pour progresser sur ces sujets, Atos entend mettre également en place plusieurs partenariats avec des centres de recherche et des universités dans le monde.

A l'occasion de la Journée Investisseurs qui s'est tenue à son siège français à Bezons (France) le **8 novembre**, Atos a présenté à la communauté financière son nouveau plan à 3 ans baptisé « Ambition 2019 ». Ce plan stratégique vise à accompagner les clients du Groupe dans leur transformation digitale au sein d'un cyber espace sécurisé, à consolider le leadership d'Atos en Infrastructure & Data Management et de capitaliser sur l'offre unique du Groupe en Big Data, Cybersécurité, Paiements électronique et en Business & Platform Solutions, afin de générer une forte croissance au cours des trois prochaines années.

Atos et Siemens ont annoncé le **17 novembre** avoir renforcé davantage leur alliance stratégique. Les deux entreprises augmenteront de 80 millions d'euros leur fonds commun d'investissement et d'innovation, le portant ainsi à 230 millions d'euros. A l'occasion du cinquième anniversaire de l'alliance mondiale Atos-Siemens célébré en octobre dernier, le Conseil de l'Alliance a exprimé sa satisfaction quant à la coopération commerciale entre les deux Groupes, qui continue à dépasser les objectifs. S'appuyant sur l'augmentation du fonds commun d'investissement et d'innovation, les deux entreprises ont l'ambition d'accélérer encore davantage leur activité commerciale commune jusqu'en 2020. Ce nouveau financement visera à explorer de nouvelles opportunités de coopération dans les domaines de la cybersécurité industrielle, de l'analyse des données industrielles, des technologies d'amélioration des services ainsi que de l'Internet des objets.

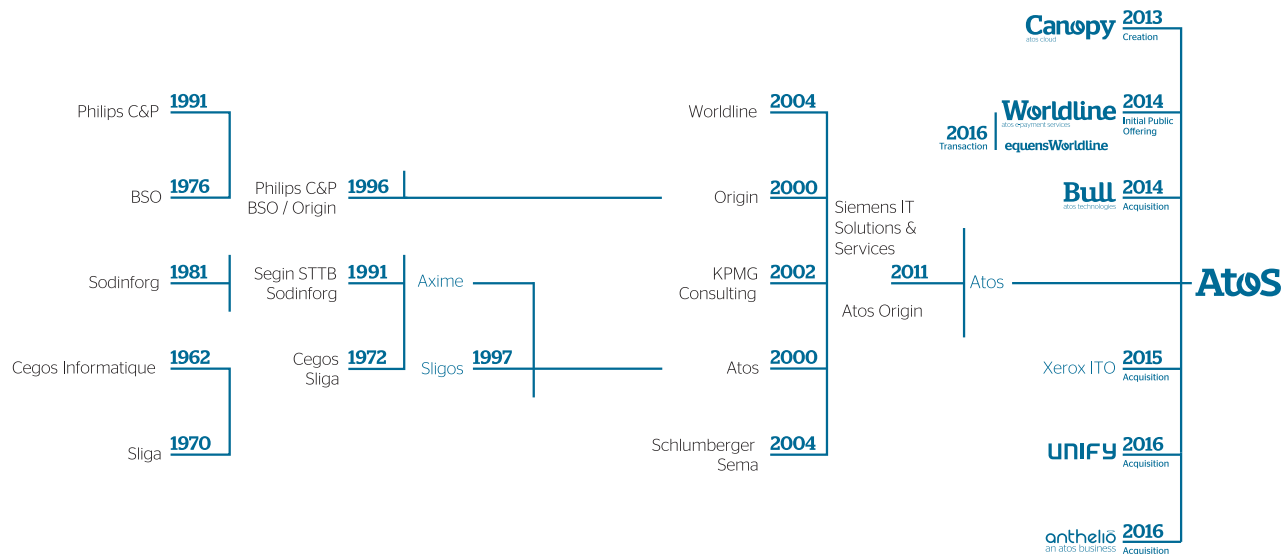
Décembre

Atos a annoncé le **7 décembre** que bullion, son serveur d'entreprise x86, est désormais certifié pour l'utilisation de SAP HANA jusqu'à 16 Téraoctets (To). Son architecture modulaire et ultra-flexible contribue à simplifier les opérations et améliorer la productivité des collaborateurs ainsi que les performances de l'environnement informatique. Un client peut facilement faire évoluer et personnaliser sa capacité de stockage au fil du temps avec ce serveur évolutif pouvant prendre en charge jusqu'à 16 To de mémoire. Aujourd'hui, Atos est l'un des deux seuls fournisseurs au monde proposant une plateforme certifiée de plus de 8 To.

A.6 Présentation du Groupe

A.6.1 Formation du Groupe

Atos est au service de ses clients depuis plus de 50 ans et s'est développé au travers d'une série de fusions et d'acquisitions afin de devenir un leader mondial des services numériques.



Historiquement, **Atos** a résulté du rapprochement intervenu en 1997 entre deux sociétés françaises de services informatiques, Axime et Sligos, dont les constitutions respectives résultaient elles-mêmes de fusions intervenues au préalable. Au moment de sa fusion avec Origin, Atos comptait un effectif de 11 000 salariés et générait un chiffre d'affaires annuel de 1,1 milliard d'euros environ.

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

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

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

Le 1^{er} juillet 2011, Atos a annoncé la finalisation de l'acquisition de **Siemens IT Solutions and Services** afin de devenir un nouveau leader des technologies de l'information, avec un chiffre d'affaires annuel pro forma 2011 de 8,5 milliards d'euros et un effectif de 74 000 personnes réparti dans 47 pays. La nouvelle entreprise fait partie du top 10 mondial des sociétés de services informatiques, et se classe numéro 5 mondial en Infogérance et

numéro 1 en Europe parmi les acteurs européens. Elle bénéficie d'une complémentarité exceptionnelle des deux organisations qui ensemble, sous la marque Atos, donnent naissance à un leader des services informatiques et des services critiques dans les métiers de ses clients pour les aider à accélérer leur croissance.

Le 11 août 2014, Atos a annoncé le succès de l'Offre Public d'Achat lancée par Atos sur **Bull**, une étape importante dans la création en Europe d'un leader mondial dans le Cloud, la Cybersécurité et le Big Data. Ce rapprochement a créé un nouveau Groupe avec un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 10 milliards d'euros et 86 000 collaborateurs dans 66 pays.

Le 1^{er} juillet 2015, Atos a annoncé la finalisation de l'acquisition de **Xerox ITO**, dont l'activité se trouve majoritairement concentrée aux Etats-Unis. Avec un chiffre d'affaires d'environ 2 milliards de dollars, l'Amérique du Nord devient la première zone géographique d'Atos dans laquelle le Groupe se positionne désormais en neuvième place dans les services d'externalisation informatique. Ainsi Atos compte 93 000 collaborateurs dans 72 pays.

En février 2016, Atos a finalisé l'acquisition d'**Unify**, le numéro trois mondial des solutions de communication intégrées permettant à Atos de créer une offre unique de services intégrés pour les communications unifiées et les capacités de traitement en temps réel optimisant la collaboration sociale, la transformation numérique et les performances commerciales de ses clients.

En septembre 2016, Atos a finalisé l'acquisition d'**Anthelio Healthcare Solutions** société américaine, pour compléter son offre de services dans le secteur de la Santé et notamment sur le marché Nord-Américain. Cette acquisition a permis au Groupe de renforcer sa base de clientèle et d'étendre son activité en



Amérique du nord avec l'intégration de 1 700 nouveaux collaborateurs dont 1 300 basés aux Etats-Unis.

En janvier 2017, Worldline a annoncé la finalisation de l'acquisition d'**Equens** dont l'activité va renforcer le groupe

Worldline. Cette acquisition permet à Worldline d'étendre sa présence en Europe notamment aux Pays-Bas, en Allemagne et en Italie.

A.6.2 Direction et organisation

Atos est une Société Européenne à Conseil d'Administration, présidée par Thierry Breton, Président-Directeur général.

A.6.2.1 Group General Management Committee (GMC)

La Direction Générale se compose du Président-Directeur général et de trois Directeurs Généraux Adjoints. Ils forment le Comité de Direction Générale du Groupe, placé sous l'autorité de Thierry Breton, Président-Directeur général. Le rôle du Comité de Direction Générale d'Atos consiste à élaborer et à appliquer la stratégie du Groupe dans l'intérêt des clients, des actionnaires, des partenaires et des collaborateurs du Groupe. Ce comité est en charge de la coordination mondiale de la Direction du Groupe.

Nom	Titre	Champs de Responsabilités
Thierry Breton	Président-Directeur général Président de Worldline	
Charles Dehelly	Directeur Général Adjoint Opérations Globales et Programme TOP	Coordination des opérations globales (Lignes de Services et Entités Opérationnelles) ¹ , du Programme TOP et de la fonction Achats
Gilles Grapinet	Directeur Général Adjoint Fonctions Globales et Directeur Général de Worldline	Coordination des fonctions globales ² et Directeur Général de Worldline
Michel-Alain Proch	Directeur Général Adjoint, Directeur Opérations en Amérique du Nord, Informatique interne et Sécurité	Coordination des opérations en Amérique du Nord, de l'Informatique interne et de la sécurité.

1. A l'exclusion de Worldline qui est sous la Direction de Gilles Grapinet et de l'Amérique du Nord qui est sous la direction de Michel-Alain Proch.
2. A l'exclusion du Directeur Financier, du Directeur des Relations Investisseurs & de la Communication Financière, du Directeur des Fusions & Acquisitions et du Directeur Commercial qui reportent au Comité de Direction Générale, et l'Informatique interne et la Sécurité qui reportent à Michel-Alain Proch.

Thierry Breton, Président-Directeur général d'Atos SE et Président de Worldline

Ancien ministre français de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Thierry Breton a été Président-Directeur général de France Telecom, deuxième opérateur télécom européen, et Président-Directeur général de Thomson. Il a également occupé les fonctions de Directeur Général Adjoint puis administrateur délégué - Vice-Président du groupe informatique Bull. Thierry Breton a été professeur à la Harvard Business School, où il enseignait le leadership et la gouvernance d'entreprise. Il est diplômé de l'Ecole supérieure d'électricité « Supélec » de Paris et de l'Institut des hautes études de défense nationale. Il a été décoré du titre de Commandeur de la Légion d'honneur et de Grand Officier de l'Ordre National du Mérite. Il est Président-Directeur général d'Atos et depuis la création de Worldline en juillet 2013, il est également Président de Worldline.

Charles Dehelly, Directeur Général Adjoint en charge de la coordination des Opérations Globales et du Programme TOP

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

Général Adjoint en charge des Opérations. Il est Responsable des la supervision mondiale des opérations du Groupe (Infrastructure & Data Management, Business & Platform Solutions et Big Data & Cybersecurity), du programme TOP, de la fonction Achats et des Entités Opérationnelles du Groupe.

Gilles Grapinet, Directeur Général Adjoint en charge de la coordination des Fonctions Globales, Directeur Général de Worldline

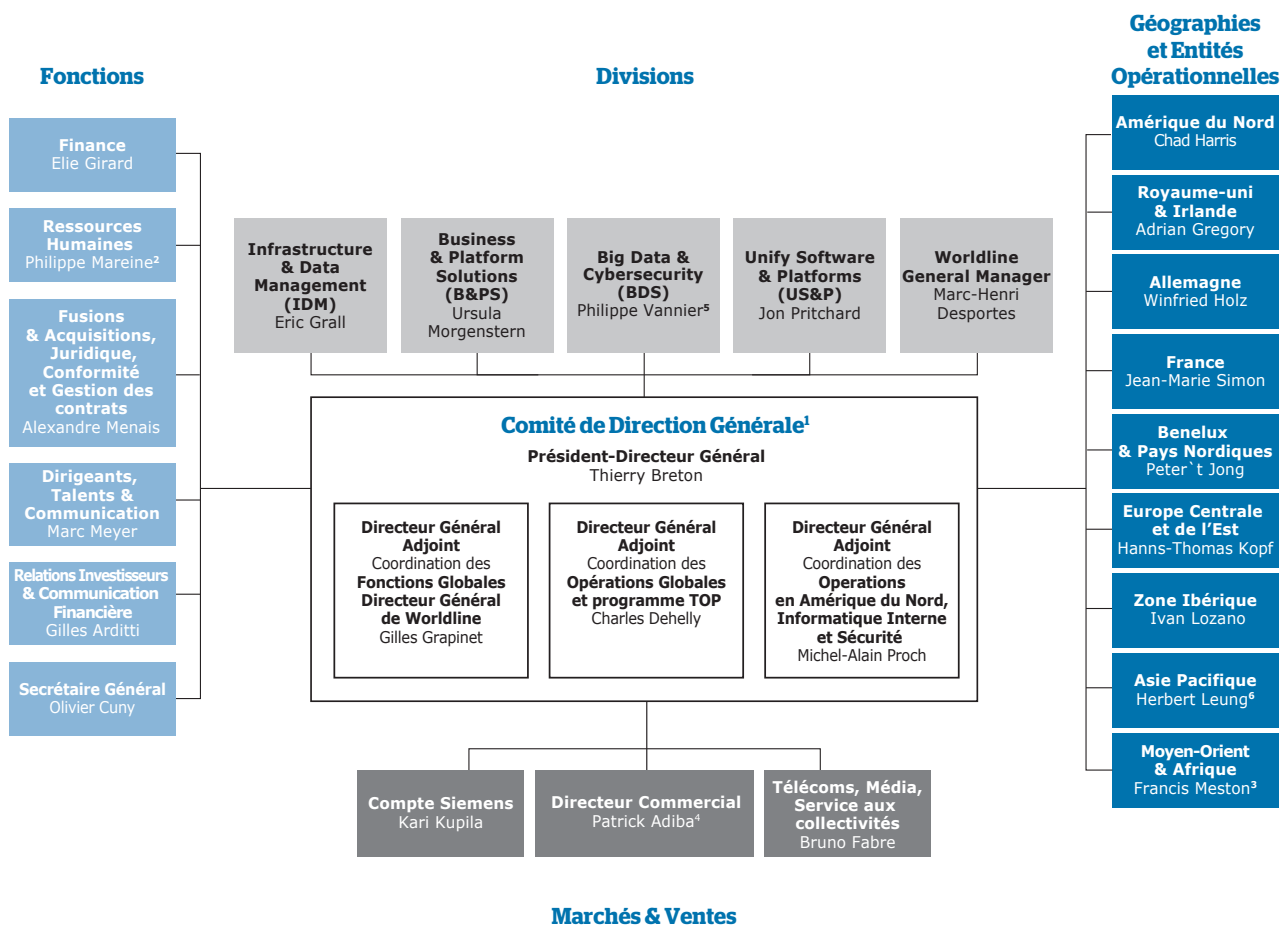
Diplômé de l'Ecole nationale d'administration, Gilles Grapinet a été Inspecteur Général des Finances, Directeur du Système d'information et de la Stratégie à la Direction Générale des Impôts, Directeur du programme Copernic visant à mettre en place l'« e-administration fiscale » puis membre du Comité Exécutif de Crédit Agricole SA en charge de la Stratégie et de l'activité Systèmes et Services de Paiements. Il a été Conseiller économique et financier du Premier ministre en 2003 et 2004 puis Directeur de cabinet de deux ministres de l'Economie et des Finances de 2004 à 2007. Gilles Grapinet a rejoint Atos en décembre 2008. Il est Directeur Général Adjoint en charge des Fonctions Globales, des Ventes, des Marchés, du partenariat stratégique avec Siemens, du Conseil et des Services Technologiques, et des Services Transactionnels de Haute Technologie. Depuis juillet 2013, il devient également le Directeur Général de Worldline. Il a été décoré du titre de Chevalier de la Légion d'honneur en 2011.

Michel-Alain Proch, Directeur Général Adjoint, Directeur des Opérations en Amérique du Nord et en charge de la coordination de l'Informatique interne et de la Sécurité

Michel-Alain Proch, diplômé de l'École supérieure de commerce de Toulouse, a commencé sa carrière en 1991 chez Deloitte & Touche à Paris dans la division Audit des groupes industriels puis à Londres en Transaction Services. En 1998, il rejoint le groupe Hermès en tant que Directeur de l'Audit interne, puis contrôleur financier des activités horlogères et de la zone Amériques. En 2002, il est promu Directeur Administratif et Financier de la zone Amériques, basé à New York, supervisant les fonctions Finance, Informatique, Logistique et « Store planning ». Il rejoint Atos en

2006 en tant que Directeur de l'Audit interne et de la Gestion des Risques. En 2007, il est nommé Directeur Administratif et Financier du Groupe, membre du Comité Exécutif. En 2009, il dirige les fonctions Finance, Informatique et Process, Immobilier, Gestion des Retraites, Gestion des Risques, Contrôle de l'Avant-Vente et Sécurité. Il est nommé Directeur Général Adjoint en 2015, membre du Comité de Direction Générale aux côtés de Charles Dehelly et Gilles Grapinet et présidé par Thierry Breton, Président-Directeur général. Michel-Alain est Directeur Général Opérations Amérique du Nord et en charge de la coordination de l'Informatique interne et de la Sécurité au niveau du Groupe.

A.6.2.2 Organigramme



¹ Le Directeur Financier, le Directeur Commercial, le Responsable Fusions & Acquisitions, Juridique, Conformité et Gestion des contrats, le Responsable communication investisseurs et communication financière reportent au Comité de Direction Générale.

² Egalement responsable de l'Alliance Globale Siemens, de la Logistique et des services généraux

³ Egalement Directeur de la Transformation du Groupe

⁴ Egalement responsable de "Major Event"

⁵ Directeur Général de Bull et Conseiller du Groupe pour la Technologie

⁶ Incluant les activités locales en Inde



A.6.2.3 Comité Exécutif

Le rôle du Comité Exécutif consiste à développer et mettre en œuvre la stratégie du Groupe tout en délivrant qualité de service et valeur ajoutée à ses projets envers les clients du Groupe, les actionnaires et les collaborateurs. Il est également chargé d'améliorer l'interaction et la coopération entre les « Specialized and Global Business Units » (SBU et GBU ou Entités Opérationnelles spécialisées et entités opérationnelles mondiales), les « Global Divisions » (Divisions mondiales), les « Global Markets » (Marchés mondiaux) et les « Global Functions » (Fonctions mondiales).

Le Comité Exécutif d'Atos est composé des membres du Comité de Direction Générale ainsi que ceux des :

Fonctions Groupe

Elie Girard, Directeur Exécutif, Directeur Financier

Elie Girard est diplômé de l'École Centrale de Paris et de l'Université de Harvard. Il débute sa carrière chez Andersen en tant qu'auditeur, avant de rejoindre le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie à la Direction Générale du Trésor. De 2004 à 2007, il travaille notamment au cabinet de Thierry Breton, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. En 2007, il rejoint Orange et devient Directeur de cabinet du Président-Directeur général. Depuis septembre 2010, il était Directeur Exécutif, en charge de la Stratégie et du Développement du Groupe Orange, membre du Comité Exécutif du Groupe. En avril 2014, Elie a rejoint Atos et en tant que Directeur Financier Adjoint du Groupe Atos et depuis février 2015, il est nommé Directeur Financier du Groupe.

Philippe Mareine, Directeur Exécutif, Ressources Humaines, Logistique, Gestion des sites et Partenariat Mondial Siemens

Avant de rejoindre Atos, Philippe Mareine a été Adjoint du Chef du Service de l'Inspection Générale des Finances, il a été chargé des Ressources Humaines à la Direction Générale de la Comptabilité Publique. Entre 2005 et 2007, Philippe Mareine exerce les fonctions de conseiller technique chargé des réformes et des relations sociales auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. Préalablement, il a occupé différentes responsabilités à la Direction Générale des Impôts. En 2009, il rejoint Atos en tant que Secrétaire général du Conseil d'Administration, chargé des fonctions juridiques, de la Conformité, de l'Audit, de la Sécurité, de la politique de Responsabilité Sociale et est aujourd'hui Directeur des Ressources Humaines et de l'Alliance Mondiale avec Siemens. Il est diplômé de l'École Polytechnique et de l'École nationale d'administration.

Marc Meyer, Directeur Exécutif, Gestion des Cadres Dirigeants, des Talents et de la Communication

Marc Meyer a rejoint le Groupe en 2010 après avoir été Directeur de la Communication de Dexia. Après avoir intégré Bull en 1986, où il a exercé différentes responsabilités en Communication et en Marketing, il a rejoint Thomson en 1997 comme Directeur de la Communication et a intégré le Comité Exécutif en 2001. Il est nommé Directeur de la Communication de France Telecom/Orange en 2001. Marc Meyer est diplômé de l'Université Paris-Sorbonne. Il a été nommé en 2014, en charge de la gestion des dirigeants d'Atos, des Talents et de la Communication. Marc Meyer est Chevalier de la Légion d'Honneur.

Alexandre Menais, Directeur Exécutif, Fusions et Acquisitions Juridique, Conformité et Gestion des Contrats

Alexandre Menais a rejoint Atos en 2011 en tant que Directeur Juridique du Groupe. Auparavant, Alexandre a travaillé pour le

Cabinet d'avocat Hogan Lovells à Paris et à Londres. En 2006, il rejoint le groupe eBay France (eBay, Paypal et Skype) en tant que Directeur Juridique avant d'être promu Directeur Juridique Europe d'eBay. En novembre 2009, il prend les fonctions de Directeur Juridique France Benelux d'Accenture. Alexandre est titulaire d'un DEA en droit privé de l'Université de Strasbourg et d'un MBA à HEC.

Gilles Arditti, Directeur Exécutif, Relations Investisseurs et Communication Financière

Après six ans chez Bull et quatre ans chez KPMG, Gilles Arditti a rejoint le Groupe Atos en 1990, où, jusqu'en 2006, il a été successivement Directeur Fusions-Acquisitions, puis Directeur Financier et des Ressources Humaines pour Atos Origin en France, avant de devenir Directeur Financier pour la France, l'Allemagne et l'Europe Centrale. En 2007, Gilles Arditti prend en charge les Relations Investisseurs et la Communication Financière d'Atos, fonction qu'il occupe toujours. En mars 2014, il est nommé responsable du M&A pour le Groupe et intègre le Comité Exécutif d'Atos. Depuis juin 2014, Gilles Arditti siège au Conseil d'Administration de Worldline. Titulaire d'un master en Finance de l'Université Paris-Dauphine et d'un master en Finance internationale obtenu à HEC Paris, Gilles Arditti est également ingénieur ENSTIMA et expert-comptable diplômé.

Olivier Cuny, Secrétaire Général du Groupe

Olivier Cuny a rejoint Atos en mai 2012. Il était, depuis 2009, Directeur de Cabinet du Président de l'Assemblée nationale française. Ancien du Trésor et de l'Agence de la dette française (Agence France Trésor), il a été administrateur suppléant pour la France à l'Executive Board du Fonds Monétaire International à Washington de 2003 à 2006. Il est ensuite devenu conseiller pour la macroéconomie et les affaires économiques internationales auprès du Premier ministre avant d'être nommé Directeur de Cabinet du Gouverneur et Secrétaire du Comité Exécutif de la Banque de Développement du Conseil de l'Europe en 2007. Il a rejoint Atos en 2012 en tant que Directeur du cabinet du Président-Directeur général d'Atos et Secrétaire du Comité Exécutif du Groupe. En 2014, Olivier a pris la direction de la responsabilité d'entreprise et du Secrétariat du Conseil d'Administration, et il a été promu Secrétaire Général du Groupe en 2015. Titulaire d'un diplôme d'ingénieur de l'École Polytechnique, Olivier Cuny est également ancien élève de l'École nationale d'administration et lauréat de l'Institut d'études politiques de Paris.

Divisions

Eric Grall, Directeur Exécutif, Infrastructure & Data Management

Eric Grall a débuté en tant que diplômé en 1986 chez HP, où il a eu des fonctions en marketing et en R&D dans la division Produit, avant de rejoindre les activités de Services du Groupe en 1998. Il a ensuite occupé des fonctions managériales liées à l'Infogérance, de l'avant-vente jusqu'aux opérations. En 2005, il a été nommé Vice-Président et Directeur Général en charge de la production des Services de HP pour la région EMEA, couvrant l'Infogérance, le conseil et les services supports, et a mené une grande transformation du modèle de production. Suite à l'acquisition d'EDS en 2008, Eric a dirigé les activités de l'ITO de cette nouvelle entité. Eric a rejoint Atos en 2009 en tant que Vice-Président Exécutif de la division Infrastructure & Data Management.

Ursula Morgenstern, Directrice Exécutive, Business & Platform Solutions

Ursula Morgenstern a intégré Atos en 2002 lors de l'acquisition de KPMG Consulting. Elle a occupé de 2007 à 2009, le poste de Senior Vice-Présidente en charge de l'Intégration de Systèmes, puis de 2009 à 2012 celui de Senior Vice-Présidente en charge des entreprises du secteur privé. Auparavant, elle avait occupé de nombreux postes dans le domaine de l'Intégration de Systèmes dans plusieurs secteurs, y compris la responsabilité de Centres de Profits. En 2012, elle est promu Responsable de l'Entité Royaume-Uni et Irlande. Depuis Juillet 2013, Ursula dirige depuis Juillet 2013 la division Business & Platform Solutions.

Philippe Vannier, Conseiller, Big Data & Cybersécurité, Technologie du Groupe

Philippe Vannier est ingénieur, diplômé de l'École Supérieure de Physique et Chimie de Paris (ESPCI), de l'INSEAD AMP et d'un DEA de Génie électrique et Instrumentation de l'Université Paris-IV. Il a débuté sa carrière chez Michelin Amérique du nord en tant que responsable qualité, puis responsable de production. De 1988 à 1996, il a occupé plusieurs fonctions de direction au sein de SAFT (filiale d'Alcatel-Alsthom spécialisée dans le stockage d'énergie), dont la direction de la division Espace et Défense de la société. Puis de 1996 à 2004, il a dirigé Chelton Telecom & Microwave (groupe Cobham) dont il a créé l'activité Microwave en Europe. En 2004, Philippe Vannier crée Crescendo Industries dont il préside le Directoire ainsi que celui de la société I2E, rachetée la même année. En mai 2010, Philippe Vannier devient Président-Directeur Général de Bull. Depuis août 2014, Philippe Vannier est Directeur Général de Bull et conseille le Groupe sur le Big Data & Cybersécurité ainsi que sur les questions technologiques du Groupe. Philippe Vannier est Chevalier de la Légion d'Honneur.

Jon Pritchard, Directeur Général Logiciels et Plateformes Unify

Fort de ses 25 années passées dans le secteur informatique, M. Pritchard met à profit son expérience de la stratégie commerciale, des opérations et de la distribution à son poste de PDG. Dernièrement, il a occupé la fonction de Vice-Président exécutif de la distribution chez Unify, où il était en charge de toutes les activités de Distribution Indirectes. Dans ce cadre, il a contribué de manière décisive à faire progresser la mission d'Unify consistant à s'imposer comme une organisation axée sur la distribution. Il a restructuré et développé le programme de distribution d'Unify, générant une hausse significative des recettes générées par le réseau. Avant de rejoindre Unify, M. Pritchard a dirigé Comstor Worldwide, une entreprise de distribution du secteur informatique pesant quelque 2,5 milliards de dollars et opérant dans pas moins de 40 pays. M. Pritchard a également occupé différentes fonctions chez Ingram Micro, au Royaume-Uni.

Worldline

Marc-Henri Desportes, Directeur Général Adjoint de Worldline

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

Haute Technologie et Activités Spécialisées. En juillet 2013, il est Directeur Général Adjoint de Worldline.

Entités Opérationnelles

Chad Harris, Président des Opérations en Amérique du Nord

Chad Harris est Président des Opérations en Amérique du Nord. Avant d'occuper ce poste, il était Vice-Président exécutif, services informatiques mondiales pour Xerox ITO Services. Avant de rejoindre Xerox ITO, il a passé cinq ans en tant que PDG de Computer Systems Development, Inc.. Il a obtenu une licence en administration des affaires à l'Université de New Mexico State, avec une spécialisation en systèmes d'information de gestion et une mineure en économie. Il a obtenu un MBA à la Robert O. Anderson Graduate School of Management de l'Université du Nouveau-Mexique.

Adrian Gregory, Directeur Exécutif, Royaume-Uni & Irlande

Adrian Gregory a rejoint Atos en 2007 après 20 ans d'expérience dans plusieurs secteurs d'activité. Plus récemment, il était Vice-Président pour le secteur public, de la santé et le client BBC avec la responsabilité pour tous les aspects de gestion du client et de la stratégie. En juillet 2015, il a été nommé Directeur Exécutif pour l'Entité Opérationnelle Royaume-Uni & Irlande et il a rejoint le Comité Exécutif d'Atos.

Winfried Holz, Directeur Exécutif, Allemagne

Winfried Holz a débuté sa carrière en 1984 au sein de Siemens AG où il a occupé différentes fonctions à responsabilité, dont celle de Vice-Président de Siemens Nixdorf Informations Systems et Président des Opérations Internationales de Siemens Medical Solutions. Il prend ensuite la Direction Générale de Fujitsu Services en Allemagne avant d'être nommé Président-Directeur général de TDS en novembre 2007. Il rejoint Atos en 2009 en charge de l'Allemagne qui suite à l'intégration de SIS est devenue une des Entités Opérationnelles les plus importantes du Groupe. Winfried Holtz possède un diplôme d'Ingénieur Industriel.

Jean-Marie Simon, Directeur Exécutif, France

Jean-Marie Simon a occupé de nombreux postes en R&D et production au sein de Schlumberger, à Clamart en France tout d'abord, puis à Oslo en Norvège. Il a travaillé également en tant que Directeur Technique de la région Asie en Indonésie. Pendant trois années, il fut Directeur Informatique du pôle Pétrole du Groupe Schlumberger. Suite à l'acquisition de Sema, il travaille pour Schlumberger-Sema, puis pour Atos. Il est alors en charge de développer des pratiques RH pour les lignes de service de Conseil et d'Intégration de Systèmes. Entre 2005 et 2007, Jean-Marie Simon était Directeur des Ressources Humaines France, Allemagne et Europe Centrale, puis de 2007 à 2013 Directeur Exécutif en charge des Ressources Humaines. Actuellement, il dirige Atos France.

Peter't Jong, Directeur Exécutif, Benelux & Pays Nordiques

Peter't Jong s'est forgé une solide expérience dans le domaine des services informatiques. Peter a commencé sa carrière au sein d'AT&T et Philips dans le département de l'automatisation puis a continué sa carrière chez Lucent aux Pays-Bas et aux Etats-Unis. Peter a rejoint Atos en 2001 comme Directeur de la division Infrastructure & Data Management aux Pays-Bas puis a étendu ses responsabilités pour être Directeur Exécutif de la force de vente et des opérations pour la région Europe du Nord. En 2015 il a été Directeur Exécutif de la division Infrastructure & Data Management en Allemagne où il a supervisé la cession et l'intégration des activités Unify. Depuis mai 2016, il est Directeur Exécutif, Benelux et pays nordiques.



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

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

Iván Lozano, Directeur Exécutif, Région Ibérique

Iván Lozano Rodriguez a passé la majeure partie de sa carrière chez Atos, dès lors qu'il a rejoint le Groupe en tant que Consultant dans le secteur des Télécommunications, en juin 1994. De 1995 à 2008, il a occupé un grand nombre de postes parmi lesquels celui de Responsable des Opérations et de Responsable des Opérations pour l'Entité Opérationnelle. A partir d'avril 2008, il dirige la ligne de Service, Intégration de Systèmes. En tant que membre exécutif de la Région Ibérique, il avait pour mission de consolider et développer la nouvelle entité opérationnelle. En novembre 2010, Iván Lozano devient Directeur des Opérations d'Atos pour la Région Ibérique. Iván Lozano possède un diplôme d'Ingénieur en Télécommunications de l'Universidad Politécnica de Madrid, et un master en Management International de la Caledonian University de Glasgow (Royaume-Uni).

Herbert Leung, Directeur Exécutif, Asie-Pacifique

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

Francis Meston, Directeur Exécutif, Moyen-Orient et Afrique

Avant de rejoindre Atos en 2009 pour diriger le Conseil et l'Intégration de Systèmes, Francis Meston était en charge de la filiale française d'EDS depuis janvier 2002. En 1996, il entre chez AT Kearney pour prendre en charge les pratiques de Conseil de transformation d'entreprises et de celles de la Stratégie et des Fusions Acquisitions pour la zone EMEA. Au préalable, il a travaillé chez Capgemini Consulting comme responsable des activités en France, des pratiques de télécommunications de la zone EMEA et la refonte des processus pour la même zone. Ingénieur diplômé de l'ESIM, Francis Meston possède un MBA en Finance obtenu à Purdue (Etat de l'Indiana, Etats-Unis). Il est également maître de conférences à HEC. Depuis juillet 2015 il est responsable des régions Inde, Moyen-Orient et Afrique. Il est aussi responsable de la transformation numérique du Groupe.

Ventes et Marchés

Patrick Adiba, Directeur Exécutif, Directeur Commercial Groupe, Directeur Jeux Olympiques et Major Events

Patrick Adiba est un Ingénieur, diplômé de l'INSA Lyon en électronique et télécommunications. Il a obtenu en 2001 un Executive MBA à l'Université de Stanford. Avant de rejoindre Atos, il a occupé différentes fonctions managériales au sein de Schlumberger et notamment le poste de Vice-Président et Directeur Général de la Division des Solutions de Mobilité De cartes à Puce de Transport. Il a rejoint Atos en 2004, pour prendre en charge la responsabilité des Jeux Olympiques. Pendant cinq ans, il a été Directeur Général de la région Amérique latine, puis des activités d'Atos sur la zone Ibérique. En 2013, il s'est vu confier la Direction des Ressources Humaines. Patrick est maintenant en charge de la fonction Commerciale du Groupe, des activités de Major Events, entité d'Atos qui gère les partenariats informatiques avec les Jeux olympiques et paralympiques.

Bruno Fabre, Directeur Exécutif, Télécoms, Médias & Services aux collectivités

Bruno Fabre a rejoint Atos en 2010 pour prendre en charge le secteur des Télécommunications, Médias et Technologies. Il était préalablement Président de Thomson Telecom et membre du Comité Exécutif de Thomson. Auparavant, il était en charge d'Atlinks, filiale commune d'Alcatel et de Thomson, Vice-Président en charge des Ventes, Supply Chain et Customer Care d'Alcatel Mobile Phone, Directeur des Ventes Europe & Amérique du Sud d'Alcatel Radiotéléphone. Il a aussi exercé différentes responsabilités chez Afrique Métaux et chez Sagem. Bruno Fabre est diplômé de l'IDRAC, du CNAM et de l'Université de Stanford. Depuis juillet 2013 et la création du nouveau marché par la fusion des marchés Télécommunications, Médias et Technologies et Energies et Services aux Collectivités, Bruno Fabre est en charge du marché Télécommunications, Médias & Services aux collectivités.

Kari Kupila, Directeur Exécutif, Compte Siemens

Kari Kupila a débuté sa carrière au sein du groupe Siemens à Espoo en 1986, puis il a exercé plusieurs fonctions importantes d'encadrement au sein de la société en Allemagne, notamment Directeur pour le Secteur Financier, et Directeur Régional et des Ventes. En 2010, il devient Responsable de la zone Europe du Sud et de l'Ouest chez SIS, puis chez Atos en juillet 2011. Récemment, il a pris la responsabilité du compte Siemens d'Atos. Kari Kupila possède un Master de Science et d'Economie de l'Ecole supérieure de commerce d'Helsinki avec une spécialisation en Droit et en Finance.



B

Positionnement et stratégie d'Atos

B.1	Tendances du marché des services informatiques	22
B.1.1	L'élan de la transformation numérique est une réalité	22
B.1.2	La demande en croissance constante de Cloudification	22
B.1.3	La transformation des processus ERP et commerciaux afin d'arriver à l'« entreprise en temps réel »	23
B.1.4	Réinventer l'environnement de travail : sur la voie vers un poste de travail numérique connecté	23
B.1.5	Le développement des analyses cognitives et de l'intelligence artificielle	24
B.1.6	Un marché de la sécurité et de la confidentialité des données en croissance rapide	25
B.1.7	Tendances du marché des paiements	26
B.2	Taille de marché et environnement concurrentiel	28
B.2.1	Taille totale du marché	28
B.2.2	Paysage concurrentiel et positionnement prévisionnel d'Atos sur le marché	29
B.2.3	Taille et part de marché d'Atos en Europe	30
B.3	Stratégie et Ambition 2019	31
B.3.1	Consolider sa place de leader en Infrastructure & Data Management et l'utiliser comme levier pour le reste du Groupe	31
B.3.2	Rejoindre le niveau de croissance et de rentabilité des activités de Business & Platform Solutions des autres acteurs de l'industrie	32
B.3.3	Déployer un processus commercial de bout en bout sur la base d'une offre holistique de transformation digitale et industrialiser son programme de qualité globale afin d'augmenter son taux de pénétration chez ses clients	32
B.3.4	Développer Worldline en tant que leader européen incontesté des paiements	33
B.3.5	Tirer profit de son offre unique à l'échelle européenne en Big Data & Cybersecurity pour soutenir une solide croissance à deux chiffres sur la période	33
B.3.6	Maintenir son excellence en Ressources Humaines et en RSE	33
B.3.7	Poursuivre sa participation à la consolidation de l'industrie informatique pour étendre sa base de clientèle et renforcer ses capacités technologiques.	34

B

B.1 Tendances du marché des services informatiques

B.1.1 L'élan de la transformation numérique est une réalité

Comme l'annonçait la précédente analyse d'Atos, la transformation numérique se poursuit et implique des changements fondamentaux d'ordre commercial et organisationnel. Les analystes, qui l'année dernière avaient prédit que 2 000 entreprises surtout actives dans le secteur B2C intégreraient le projet de transformation numérique dans leur stratégie en 2017, prévoient désormais que cette tendance s'intensifiera au cours des trois prochaines années et s'étendra même aux entreprises B2B. Les chiffres annoncés font état de 2,2 billions de dollars US dépensés dans des initiatives de transformation numérique dans le monde. Les analystes considèrent 2016 et 2017 comme des années charnières, qui apporteront de nouveaux services numériques et des produits intelligents, avec une croissance forte et rapide.

Avec la transformation numérique, les clients passeront de leur système traditionnel à des solutions autonomes et cognitives en passant par l'orchestration du Cloud. Selon Atos, plus de 70% des 500 plus grandes entreprises se seront engagées dans une transformation numérique profonde d'ici fin 2017 et à l'horizon 2020, la réussite commerciale de 50% des 2 000 plus grandes entreprises dépendra fortement de leur capacité à créer des produits, services et expériences numérisés.

La révolution attendue engendrée par l'Internet des Objets (IdO) et résultant de l'interconnexion des systèmes de domotique intelligents etc. a été un peu lente à démarrer jusqu'à présent en raison du niveau de concurrence élevée et d'une collaboration insuffisante. Aujourd'hui il n'existe que peu de solutions associant tous les éléments pour faire une expérience utilisateur unique. Maintenant que des acteurs de niveau mondial s'impliquent fortement, le Groupe prévoit des avancées majeures à partir de 2017. L'amélioration des performances numériques ouvre de nouvelles opportunités qui, à leur tour, augmentent les besoins en maintenance et coordination des systèmes, tout en nécessitant des capacités pour auditer la collecte, la distribution et la vérification des données. Par conséquent, les informations ne sont pas consommées aussi rapidement que leur capacité à être reconnu comme étant dépassée, non pertinente ou inexacte.

Les entreprises ont donc besoin de partenaires performants pour les accompagner dans leur transformation numérique, et leur fournir plus de sécurité, de vitesse de calcul, de transformation des applications et de collaboration. Pour s'adapter à la demande, le marché sur lequel Atos se positionne, se concentre autour de la Cloudification, de la transformation des ERP, des postes de travail numériques, de l'analyse cognitive et la sécurité, sans oublier la confidentialité des données.

B.1.2 La demande en croissance constante de Cloudification

Le Cloud se trouve au cœur de la troisième révolution numérique, avec un potentiel de croissance de 30% par an pour ses trois catégories de services: IaaS (Infrastructure as a Service), SaaS (Software as a Service), PaaS (Platform as a Service). A titre de comparaison, la croissance générale du marché informatique traditionnel se situe entre 3 et 5%. Cette croissance importante est principalement liée au succès du Cloud public. Le marché mondial du Cloud public atteindra 146 milliards de dollars US en 2017, ce qui représente le double de celui de 2015. En 2020, il devrait atteindre 236 milliards de dollars US. De la même manière, d'ici 2020, deux tiers des dépenses réalisées par les entreprises dans leur infrastructure informatique et dans des logiciels se feront sur des offres Cloud. Selon les prévisions d'IDC, plus de 70% du chiffre d'affaires généré par les fournisseurs de services Cloud passeront alors par des partenaires et des courtiers, un secteur dans lequel Atos s'est parfaitement positionné.

Les entreprises savent pertinemment que le Cloud leur donnera la flexibilité requise afin d'accéder à la souple opérationnelle

dont elles ont besoin pour survivre dans le nouveau monde numérique. Toutefois, certains éléments clés de l'environnement informatique professionnel ne pourront jamais migrer dans le Cloud. Les grandes entreprises veulent donc profiter des avantages du Cloud en modernisant aussi bien leurs applications que leur infrastructure. Mais, elles souhaitent que cela soit réalisé de façon coordonnée afin de continuer à profiter de leur ancien environnement, dans lequel elles ont investi plusieurs centaines de millions et qu'elles ne peuvent pas juste remplacer en quelques mois seulement. Pour y arriver, cela nécessite l'orchestration et l'hybridation de l'environnement informatique pris dans son ensemble. La mutualisation des infrastructures sur le Cloud et l'automatisation réduisent les coûts des entreprises, leur permettant ainsi d'investir dans de nouvelles solutions numériques. De 33 milliards de dollars US aujourd'hui, le marché du Cloud hybride devrait atteindre 92 milliards de dollars US en 2021 avec un CAGR de 23% pour la période 2016-2021, bien plus élevé que celui du marché informatique en général.

Dans le domaine de l'infrastructure et de l'industrialisation du Cloud, les clients, et notamment les moyennes entreprises, exigent des développements plus souples et donc plus de services de proximité, ce qui réduira progressivement la demande de services offshore. Les principales parties prenantes doivent avoir la taille et les capacités pour délivrer tant les services de proximité que de l'offshore, générant ainsi un environnement Cloud profondément intégré et aligné.

Concernant le marché SaaS, le déploiement et l'intégration de solutions SaaS dans les grandes entreprises exigent toujours un haut niveau de conseil et de service. Les grandes entreprises externalisent ces processus aux acteurs clés du marché, dans la mesure où ils requièrent une compréhension approfondie de l'environnement informatique, et notamment de ses composants d'infrastructure afin d'obtenir une mise en œuvre la moins discontinue possible. Les analystes du secteur pensent que cette activité représentera la moitié du chiffre d'affaires en conseil et implémentation des principaux fournisseurs d'intégration des systèmes d'ici 2020.

B.1.3 La transformation des processus ERP et commerciaux afin d'arriver à l'« entreprise en temps réel »

Aujourd'hui, les entreprises sont persuadées que l'obtention d'informations en temps réel est à même d'améliorer la gestion opérationnelle de leurs activités. Elles se lancent donc dans la numérisation de leurs processus commerciaux et dans le remplacement de l'ancienne génération de systèmes ERP, tout en se penchant sur l'Internet des Objets (IdO) et la migration vers un environnement analytique. Par le passé, le déploiement d'ERP traditionnels était coûteux et prenait au moins deux ou trois ans, sans avancées majeures pendant cette période. Avec la demande en constante croissance de plus de souplesse et de réactivité, ce n'est plus le cas aujourd'hui.

Les clients veulent d'une part une accélération nette de la mise en œuvre et du lancement des systèmes, mais d'autre part aussi profiter des avantages commerciaux de la gestion en mémoire et en temps réel de leurs bases de données, afin d'atteindre plus rapidement le seuil de rentabilité. Les évolutions techniques conduisent à des changements à une cadence impressionnante, créant ainsi des défis et des opportunités dans tous les secteurs. Certains de ces changements vont commencer à se matérialiser dès 2017, avec l'intégration de l'AI (intelligence artificielle) qui offrira de nouvelles capacités aux systèmes ERP existants permettant l'analyse et l'exploitation de très grands volumes de données (« Big Data and analytics ») afin d'améliorer l'expérience client. Atos croit en une accélération de l'adoption des nouvelles technologies par les principaux acteurs sur le marché. En 2016,

les sommes investies dans les ERP avec des solutions SaaS ont plus que doublé et s'élevaient à au moins 78 milliards de dollars US. A contrario, les investissements dans les systèmes ERP traditionnels ont baissé de plus de 30% et s'élèvent à moins de 15 milliards de dollars US.

Par exemple, SAP, le leader de l'ERP, a ainsi axé sa stratégie sur le HANA et sur le Cloud et conçu l'ensemble de son portefeuille de logiciels autour du HANA. La capacité de stockage des données de SAP HANA et la nouvelle génération de S/4HANA constituent un cadre opérationnel pour migrer sur le Cloud et de numériser les processus de l'entreprise, ainsi qu'une plateforme efficace pour prendre en charge le lancement progressif de l'IdO. En partant d'une situation initiale différente chez tous les clients, les futurs « fournisseurs multiservices » devront être capables de proposer une assistance personnalisée des ERP dans le Cloud, en partant du conseil stratégique avec des études de cas, et de l'analyse des technologies et des processus jusqu'à la mise en œuvre et le lancement de l'assistance en temps réel sur la base d'une approche « one-stop shopping ». Ce n'est qu'ainsi qu'ils réussiront à faire le lien entre l'informatique, le système d'information (ERP) et les activités de l'entreprise, à trouver le bon équilibre entre la technologie et les processus, les activités et la stratégie, à comprendre les situations spécifiques de leurs clients et à y répondre en conséquence, afin de les accompagner vers la nouvelle ère numérique.

B.1.4 Réinventer l'environnement de travail : sur la voie vers un poste de travail numérique connecté

La transformation numérique a un impact fort sur la manière dont les salariés accéderont aux informations et nécessite des capacités de communication et de collaboration différentes de celles d'aujourd'hui. Les technologies disruptives comme l'intelligence artificielle, la réalité augmentée, le machine learning (ou apprentissage machine) et le développement d'algorithmes pour les Big Data font leur entrée dans l'espace de travail et changent fondamentalement la nature du travail, ainsi que les attentes des collaborateurs et les demandes des entreprises.

Le marché des services relatifs au poste de travail, estimé à 73 milliards de dollars US en 2016, devrait croître de 2 à 4% annuellement car les entreprises sont à la recherche d'un espace de travail proposant une meilleure expérience utilisateur servant

les objectifs de l'entreprise. La numérisation de l'espace de travail constitue un processus complexe qui devrait être externalisé à des fournisseurs dont l'approche sera centrée sur le client qui seront capables de fournir des technologies tout en garantissant la sécurité et la prévention contre les menaces. La mise en place de nouveaux services basés sur des technologies disruptives boostera le marché des services relatifs à l'environnement de travail au cours des prochaines années. L'automatisation de processus robotisés (RPA) est considérée comme la continuité des technologies utilisées par les entreprises pour automatiser plusieurs opérations. Pour de nombreuses entreprises, elle constitue un enjeu de survie. Selon les estimations, la RPA ne coûtera qu'un tiers de la main-d'œuvre offshore la moins chère avec pour conséquence des économies de l'ordre de 20 à 50% pour les différentes

activités réalisées sur l'environnement de travail. Les principaux changements sont attendus dans les secteurs suivants :

- assistance : aujourd'hui, pour réussir, il faut pouvoir fournir un bon service d'assistance clients, reposant sur un centre de contact bien automatisé et soutenu par des analyses cognitives et être capable d'interagir avec le client final par le biais d'un assistant virtuel automatisé (AVA). Nous reviendrons plus en détail sur l'intelligence artificielle dans le paragraphe suivant ;
- la mobilité du personnel (40% : du chiffre d'affaires total du marché de l'espace de travail aujourd'hui) : L'année prochaine, 90% des organisations devraient proposer une forme de BYOD (« Bring Your Own Device » ou « Apportez votre équipement personnel de communication »). En effet, la mobilité et l'intégration du BYOD sont les services liés à l'environnement de travail qui devraient connaître la plus forte progression d'ici 2020, avec une croissance annuelle estimée à 4 à 6%. Les principaux acteurs se tournent vers cette tendance. Par exemple, Dell propose une solution de poste de travail mobile qui permet aux utilisateurs de télé-travailler sur les appareils mobiles de l'entreprise, et ce en toute sécurité ;

- communications et collaboration unifiées : d'importants changements arriveront par la mise en œuvre d'applications, d'analyses et de gestion de la sécurité basées sur le Cloud. Les leaders sur ce marché fournissent des solutions qui aident les entreprises à intégrer des environnements voix, données et vidéo afin de garantir la collaboration et la productivité avec des offres de communication unifiée, comprenant une messagerie et des services de collaboration. Grâce à son offre Unify Circuit, décrite à la section C, Atos contribue à cette tendance.

Atos est persuadé qu'en raison de la consolidation du marché et du besoin d'une dimension et d'une capacité mondiale, le nombre de professionnels sur le marché des services informatiques capables de répondre à ces demandes va baisser. Les fournisseurs doivent ainsi être en mesure de fournir une expérience omnicanal basée sur le Cloud, mobile, simplifiée, toujours accessible, partout et tout le temps, et personnalisée à leurs clients. Et bien plus important encore, cette transformation de l'environnement de travail doit être vue comme un parcours unique pour chaque client, avec des cartes clairement tracées et une valeur ajoutée mesurable.

B.1.5 Le développement des analyses cognitives et de l'intelligence artificielle

Le monde est en rapide mutation, et ce grâce à l'adoption croissante de l'analytique et de l'intelligence artificielle (AI). Les entreprises et les organisations publiques utilisent ces technologies et des informations pour prendre de meilleures décisions. Étant donné que les capacités de calcul et de stockage doublent tous les deux ans et que les prix continuent à baisser, les Big Data créent de nouvelles ouvertures pour l'intelligence artificielle et l'exploration des données. En effet, le marché de l'AI devrait valoir 16 milliards de dollars US à l'horizon 2022, avec un CAGR de 63% à partir de 2016. L'utilisation de l'AI se développe et atteint aujourd'hui les secteurs de la fabrication, des banques et des médias qui ont compris l'avantage concurrentiel que l'analyse cognitive peut leur apporter quand elle est appliquée au calcul de grands volumes de données.

Une décision cognitive efficace et l'analytique d'exécution offrent aux organisations un moyen rapide et rentable d'explorer la valeur de leurs données, leur permettant de les transformer en perspectives, prévisions et valeur ajoutée pour l'entreprise. Les secteurs qui en profiteront le plus seront incontestablement le marketing, le commerce en ligne et la gestion des produits. Plutôt que d'ignorer les formats de données complexes et variés, les organisations peuvent désormais utiliser l'analyse cognitive pour accéder rapidement à des informations non structurées : des documents au format texte, des images, des e-mails, des publications sur les réseaux sociaux etc. pour acquérir des perspectives intéressantes qui augmentent le partage des connaissances et fournissent sur demande un accès rapide aux réponses et aux idées les plus pertinentes. Certains des principaux acteurs du marché des solutions d'automatisation sont aujourd'hui capables de fournir de l'information à partir

d'un très grand nombre de données (Big Data) non structurées grâce au machine learning et au traitement du langage naturel.

L'évolution dans la reconnaissance du langage naturel et la synthèse vocale a atteint rapidement un point auquel il est difficile de faire la différence entre l'humain et la machine dans les dialogues commerciaux et de services courants, grâce aux nouvelles technologies centrées sur l'audio, similaires à celles utilisées dans les AirPods Apple, sur Google Home et Amazon's Echo en donnant accès à des informations universelles basées sur le dialogue et les interactions « voice first ». Le nombre de périphériques IdO (Internet des Objets) et de machines intelligentes est en plein essor. D'ici 2018, il devrait y avoir plus de 26 milliards d'objets connectés. Atos pense également que ces périphériques connectés créeront une multitude de nouvelles manières de générer et d'économiser de l'argent et que d'ici 2022, les modèles de services compatibles IdO permettront d'économiser un billion de dollars par an en frais de maintenance et de SAV. Les systèmes cognitifs s'adaptent et deviennent plus « intelligents » au fil du temps, en apprenant grâce à l'interaction entre les données et l'humain. Ils regroupent ainsi des technologies telles que le traitement du langage naturel, le raisonnement par probabilités, le machine learning et d'autres technologies afin que, toutes ensemble, elles analysent efficacement de grandes quantités d'informations contextuelles provenant de plusieurs sources afin de donner des réponses quasi instantanées. De manière générale, Atos est convaincu que le marché de la décision cognitive sera l'un des principaux segments du marché des services informatiques, avec une croissance réussie dans différents secteurs d'activités.

B.1.6 Un marché de la sécurité et de la confidentialité des données en croissance rapide

Les organisations publiques et privées se préoccupent de plus en plus de la sécurité et la confidentialité des données. En effet, les dépenses attendues dans le domaine de la cybersécurité à l'échelle mondiale entre 2017 et 2021 sont de l'ordre de 1 billion de dollars US. Malgré cela, le cybercrime devrait coûter 6 billions de dollars US chaque année dans le monde d'ici 2021. La croissance de l'Internet des Objets (IdO) rend également les enjeux en matière de cybersécurité plus importants. Pour l'année à venir, les analystes conseillent aux équipes de sécurité et aux architectes d'infrastructure de développer une approche de sécurité dès le tout début de la conception de l'IdO et des applications, en prédisant que d'ici 2020, plus de 25% des cyberattaques identifiées sur les entreprises porteront sur l'IdO.

Sur le marché, il existe déjà toute une variété de solutions. D'une part, nous disposons d'outils bien établis issus des Services d'Infogérance de la Sécurité (Managed Security Services ou MSS), avec par exemple le chiffrement ou encore l'identité et la gestion de l'accès (Identity Access Management). Globalement, le **marché MSS** peut être divisé en MSS basé sur le Cloud et en MSS sur site. La solution MSS basée sur le Cloud est relativement simple à mettre à place pour les clients qui se concentrent sur une gestion proactive des menaces. Il existe de nombreux fournisseurs sur le marché, parmi lesquels on compte AT&T, Dell, IBM, Symantec et Verizon, qui fournissent de plus en plus de solutions de ce type. La **standardisation** et les réglementations de conformité représentent une autre manière de lutter contre les nouveaux risques sécuritaires engendrés par les nouvelles technologies, mais également par les nouvelles faiblesses qui ne sont pas encore toutes identifiées sur des technologies anciennes. Actuellement, plus de 90% des entreprises ont adopté des règles de sécurité, ou plus souvent encore un amalgame de règles qui permettront d'identifier les failles de sécurité, de prioriser les menaces et d'atténuer les risques comme par exemple la norme ISO 27001, le US National Institute of Standards and Technology Cybersecurity Framework et les contrôles critiques SANS. En outre, l'**IAM (Identity and Access Management)** se penche sur les problèmes d'authentification d'accès, afin de protéger les utilisateurs contre le vol d'identité numérique et de dicter le contenu auquel les utilisateurs peuvent accéder et/ou d'opérer afin de garantir que seules les personnes vraiment autorisées accèdent aux bonnes ressources au bon moment et pour les bonnes raisons. Selon les analystes, d'ici 2020, 40% des achats dans l'Identity et Access Management (IAM) utiliseront un modèle Identity and Access Management as a Service (IDaaS), en hausse par rapport au seulement 20% de 2016.

D'autre part, on observe un nouveau marché sur lequel Atos s'est indubitablement positionné et qui inclut :

- la **sécurité prescriptive** : Cet outil surveille et reconnaît des typologies de menaces en se basant sur un auto-apprentissage adaptatif afin de mettre en oeuvre des

tâches automatisées et répondre immédiatement aux attaques avant même qu'elles ne puissent nuire à l'entreprise, voire même qu'elles se produisent. Selon les estimations, d'ici 2018, au moins 10% des solutions dans le domaine de la sécurité utiliseront des modèles d'analyse du comportement des utilisateurs et des entités afin de générer une réponse automatique et efficace aux incidents, alors qu'aujourd'hui aucune n'est capable de le faire ;

- l'utilisation croissante du **chiffrement** s'est révélée une arme à double tranchant pour de nombreuses entreprises. En effet, les estimations disent que d'ici 2017, 50% de toutes les attaques réseau s'appuieront sur les protocoles Secure Sockets Layer/Transport Layer Security (SSL/TLS) pour masquer leur programme malveillant et le rendre invisible aux systèmes de sécurité. Les entreprises étendent donc leur protection de réseau existante afin de couvrir les communications chiffrées en scannant le trafic SSL au niveau dès l'entrée dans le réseau de l'entreprise, avec des outils tels que des pare-feu pour décrypter le trafic SSL/TLS et effectuer une inspection en profondeur des volumes de données transmis ;
- la **cryptographie quantique** est utilisée pour détecter les écoutes illicites par exemple. Toute modification sera ainsi détectée rapidement pour garantir le caractère privé des données transférées. Toutefois, comme d'autres ordinateurs quantiques sont aujourd'hui capables de déchiffrer les modèles de chiffrement les plus populaires tels que les schémas RSA, ElGamal ou encore ceux basés sur des courbes elliptiques à l'aide de l'algorithme de Shor afin de factoriser et calculer les algorithmes discrets, les recherches dans la cryptographie post-quantique ou résistante au quantum sont en pleine évolution. D'ici 2020, le marché quantique devrait dépasser la barre des cinq milliards ;
- la relativement récente **technologie de la "Blockchain"** est censée avoir le potentiel d'améliorer la confidentialité, la sécurité et la liberté d'envoi des données. Selon Atos, en 2017, les "Blockchains" multimodales seront mises en oeuvre dans tous les secteurs d'activités confondues avec un marché potentiel de 10 milliards de dollars US.

Comme Atos l'avait prédit l'an passé, avec le passage de la sécurité à l'ère des Big Data, le déploiement de solutions identifiant rapidement les menaces et les fraudes devient une priorité. Toutefois, au vu du taux de croissance actuel, les technologies traditionnelles pourraient vite devenir incapables d'analyser les énormes quantités de données venant du réseau d'un client. Pour suivre la cadence, Atos doit donc continuer à se focaliser sur des secteurs tels que la sécurité des informations et la gestion des risques en lien avec le machine learning, avec pour résultat une sécurité pilotée par intelligence permise par la surveillance en temps réel.

B.1.7 Tendances du marché des paiements

L'évolution vers les moyens de paiement électronique se poursuit à la fois dans le secteur des paiements pour le commerce de détail et les paiements en masse, alimentée par une interaction complexe de plusieurs forces, notamment :

Les attentes et le comportement des clients

La manière dont les consommateurs vivent, grâce à certaines technologies clés, a créé des attentes exigeantes car ils interagissent à la fois avec les institutions financières et les commerçants. Aujourd'hui le consommateur moyen dans les pays développés détient et utilise plusieurs appareils connectés et il est « super social » (par exemple Facebook). Les consommateurs se connectent plusieurs fois par jour et le font de plusieurs endroits, y compris lorsqu'ils sont en déplacement ou dans un magasin, et ils partagent leur expérience avec leur réseau. La nature même des appareils mobiles, toujours allumés et toujours connectés, crée de nouvelles opportunités qui permettront aux distributeurs traditionnels, aux fabricants et aux nouvelles entreprises numériques de se connecter à leurs clients et à leur réseau partout où ils sont, d'augmenter ainsi la fréquence de leurs interactions et d'augmenter les ventes et les actes de paiement.

En conséquence, les transactions de paiements électroniques ont connu ces dernières années une croissance importante, et on s'attend à ce que ce phénomène s'accélère au fur et à mesure que les transactions électroniques remplacent de plus en plus les opérations réglées en espèces ou par chèques. D'après A.T. Kearney, le nombre total des transactions électroniques dans l'Union Européenne a connu un taux de croissance annuelle de 6% ces 10 dernières années. A.T. Kearney estime également que ce taux de progression va s'accélérer pour atteindre 7% par an entre 2020 et 2025, pour atteindre 238 milliards de transactions.

Aussi, l'augmentation des paiements sans contact représente une véritable avancée vers les moyens de paiement électronique remplaçant les liquidités dans les transactions de faible valeur. D'après le rapport du BCG «Global Payments 2016»,

« l'augmentation des cartes sans contact en Europe a connu un pic entre 2013 et 2015, passant de moins de 2% des transactions par carte dans les points de vente à environ 20% ».

La valeur des transactions de paiement est également attendue en forte croissance, le paiement mobile couvrant tant les cas d'utilisation à distance (paiement sur le site d'une boutique en ligne ou sur l'application mobile d'un commerçant) que les cas d'utilisation de proximité (paiement dans un magasin physique).

Enfin, les paiements immédiats (également appelés paiements instantanés ou paiements en temps réel) ont un potentiel incroyable pour les paiements de détail et d'entreprise et l'impact à long terme sur l'écosystème des paiements sera considérable. Dans le monde entier, le nombre d'initiatives de paiements en temps réel sous une forme ou une autre ne cesse d'augmenter. En Europe, le Conseil européen des paiements a publié son modèle de données SEPA sur les virements bancaires instantanés (SCT Inst) et EBA Clearing, le fournisseur paneuropéen de solutions d'infrastructure de paiement, a récemment annoncé qu'il avait obtenu le soutien de près de 40 institutions financières dans le cadre de la création d'une plateforme de paiements instantanés paneuropéenne.

D'après le rapport mondial 2016 sur les paiements, les paiements immédiats présentent de nombreux avantages par rapport aux liquidités et aux chèques et remplacent donc parfaitement ces moyens de paiement. Cependant, poussés par les applications mobiles, ils ont également le potentiel pour remettre en question la carte de paiement. Les facteurs clés de réussite se trouvent tous à portée de main, en particulier l'ubiquité, l'interopérabilité, l'expérience utilisateur améliorée et le prix.

La technologie

Les nouvelles technologies jouent un rôle fondamental dans la modification de l'environnement des paiements et de l'engagement plus important des clients et incluent :

- les montres intelligentes, qui seront un outil multiservice pratique d'identification, qui permettra d'ouvrir la porte d'un hôtel, de recevoir des messages/notifications contextuelles ou de payer de manière simple des services ou des biens ;
- le développement des technologies de blockchain pour les paiements ; et
- le remaniement complet des plateformes bancaires de paiement existantes, avec le développement de plateformes

intégrées de bout en bout (end-to-end), couvrant la totalité de la gamme du traitement des paiements et des fonctions connexes, avec la capacité de partager les informations de paiement à travers l'ensemble du système. On s'attend à ce que ces nouvelles plates-formes intégrées permettent l'introduction de nouveaux services, qu'elles réduisent les temps d'accès au marché et qu'elles créent de nouvelles économies d'échelle, permettant aux fournisseurs de services de paiement équipés de ces nouvelles plateformes plus d'offrir des services plus diversifiés et de meilleure qualité à un coût inférieur et de les offrir facilement dans de nombreux pays.

La réglementation

Les institutions financières et les prestataires de services de paiement font face à une série de modifications réglementaires qui ont le potentiel de créer de nouvelles opportunités de sous-traitance pour les fournisseurs de services de paiement et d'augmenter la demande de services à valeur ajoutée, afin de créer de nouveaux services et d'opportunités d'affaires.

À volume constant, la réduction des commissions d'interchange en Europe, qui a été imposée par l'Interchange Fee Regulation le 9 décembre 2015, a conduit à la baisse du chiffre d'affaires des banques d'émission. Ceci pourra créer de nouvelles opportunités de sous-traitance dans la mesure où il amènera les banques à réexaminer leurs modèles économiques et à rechercher des moyens pour réduire leurs coûts. En même temps, cela va créer des opportunités de vente des services à valeur ajoutée (tels que services de détection de fraude ou les services liés aux cartes, etc.) qui pourront être proposés par les banques à leurs clients, leur offrant ainsi de nouvelles sources de revenus pour compenser la perte des commissions d'interchange. En même temps, en réduisant le coût pour les commerçants associés à l'acceptation des paiements électroniques, on s'attend à ce que

la réduction des commissions d'interchange vienne encourager un nombre plus important de commerçants à accepter les paiements par carte et à le faire pour des montants de transaction plus petits. Ceci devrait contribuer à l'augmentation du volume des transactions électroniques.

La réglementation applicable aux services de paiement est en constante évolution. La version révisée de la Directive sur les Services de Paiement II « DSP II » est entrée en vigueur le 13 janvier 2016 et vise à élargir le champ d'application de la DSP en limitant les exemptions prévues par cette dernière et en soumettant à la réglementation des services de paiement les « prestataires de services de paiement tiers », tels que les prestataires offrant un accès à distance aux comptes de paiement tenus par des prestataires de services de paiement ou des services d'initiation d'opérations de paiement via des plateformes Internet. LA DSP II aurait pour conséquence de créer un nouveau statut réglementaire applicable aux services d'initiation de paiement et d'accès au solde de comptes de paiement.

Les nouveaux acteurs

Les nouvelles « Fintechs », les opérateurs mobiles et GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon, etc.) font désormais partie de l'écosystème de paiement et menacent de remplacer les acteurs existants.

Les GAFA (Google, Apple, Facebook et Amazon) n'ont pas seulement changé la façon dont les consommateurs conçoivent les services aux clients et les achats, ils sont bel et bien entrés dans l'univers des paiements et, avec la capacité d'investissement dont ils disposent, le rythme de l'innovation

risque d'être trop rapide pour les acteurs existants. Les services de paiement P2P Apple Pay, Android Pay, Facebook via messenger ne sauraient être ignorés.

Les nouvelles "Fintechs", libérées des technologies existantes, sont donc en train de changer la façon dont les consommateurs interagissent avec les prestataires de services Financiers, tout comme nous voyons par exemple apparaître une nouvelle vague de banques en ligne, entièrement digitales.

B.2 Taille de marché et environnement concurrentiel

[G4-8] et [G4-13]

B.2.1 Taille totale du marché

Le total des dépenses mondiales en matière d'IT est estimé à 3,82 billions de dollars (en monnaie constante), représentant une croissance de 0,9% en 2016. Les segments clés ont affiché des taux de croissance contrastés :

- les services de communications (services fixes pour les consommateurs, services mobiles grand public, services fixes pour entreprises et services mobiles d'entreprise) : représentent 41,4% du marché des dépenses IT en dollars constants et a connu une croissance modeste de 0,3% pour s'établir à 1,58 billion de dollars en 2016. Orienté vers la réduction des coûts via des politiques de déchargement de Wi-Fi et des contrats d'optimisation du nombre de leurs fournisseurs pour les services de communications et les WAN mondiaux. L'augmentation de la consolidation des prestataires de services et la transparence accrue de la tarification et du regroupement des services mobiles ont entraîné un ralentissement des dépenses. Toutefois, la croissance des services mobiles d'entreprise est restée positive à 1,6% en 2016 ;
- les appareils (PC et tablettes, téléphones mobiles et imprimantes) représentent 17,8% ou 681 milliards de dollars, avec une croissance projetée négative de -5,8% en 2016 ;
- les logiciels d'entreprise (y compris les produits de sécurité), représentent 9,6%, soit 367 milliards de dollars, et affichent une croissance de 6,9% en 2016. Les innovations dans « in line chat », les communautés « peer-to-peer » et le « machine learning » qui permettent l'automatisation sont les moteurs des investissements des organisations qui cherchent à améliorer le service et le support à leurs clients. Cela conduit à un taux de croissance annuel composé (CAGR) prévu de 13,2% dans le segment du CRM ;
- les systèmes et serveurs des data centers représentent 5% soit 193 milliards de dollars, avec une croissance prévue de 2,3% en 2016. La demande des utilisateurs devrait rester robuste, malgré les perturbations résultant de l'infrastructure pilotée par les logiciels et de la mise en oeuvre du Cloud ;
- le segment des serveurs a été particulièrement fort en 2015 en raison des renouvellement des équipements dans les entreprises, mais la demande a ensuite été interrompue en 2016. À plus long terme, on s'attend à une forte demande de la part des acheteurs sur le marché ;
- le stockage à l'aide d'un contrôleur externe (ECB) continue d'être légèrement à la baisse, en raison de l'impact des architectures alternatives telles que les systèmes intégrés hyper-convergeants et le Cloud sur ces plates-formes de stockage traditionnelles ECB. Les dépenses totales de stockage ECB devraient atteindre environ 28,3 milliards de dollars d'ici à 2020 ;
- les services informatiques (services informatiques d'entreprise et le support lié aux produits informatiques), qui représentent 26,2% ou 1,0 billion de dollars, ont progressé de 4,5% en 2016. Sur ce total, les activités du support matériel et logiciel représentent 100 milliards de dollars. Par conséquent, la taille du marché des services informatiques sur lequel Atos est principalement actif est évaluée à 900 milliards de dollars, dont environ 30,4%, soit 274 milliards de dollars en Europe, malgré l'expansion rapide d'Atos aux Etats-Unis. Jusqu'en 2020, le marché des services informatiques devrait croître de 4,7%, avec un CAGR de 33,7% pour les services de calcul du Cloud public à un recul de 4,6% pour l'externalisation de la gestion des centres de données. Les dépenses mondiales en externalisation des services informatiques (ITO) doivent croître à un CAGR de cinq ans de 5,8% jusqu'en 2020.

Dans l'ensemble, les dépenses en IT varient considérablement d'une région à l'autre. La plus grande région reste l'Amérique du Nord, avec 1,16 billion de dollars. Toutefois, la région dont la croissance est la plus rapide est celle de l'Asie / Pacifique, avec une croissance de 3,2% en devises constantes en 2016. La région la plus favorable à la croissance est l'Afrique subsaharienne, avec une croissance à taux de change constant de 2,6% en 2016. Les régions restantes sont confrontées à des taux de croissance entre -1,9% et +2,2%.

Dépense et croissance du secteur du service informatique en 2016	(en milliards d'euros)	2016 croissance vs. 2015	
Amérique (Canada, USA, et Amérique Latine)	413,2	+23,1	+5,9%
Europe	274,3	+11,3	+4,3%
Reste du monde	213,0	+8,6	+4,2%
Total	900,5	+43,0	+5,0%

Source : Estimation d'Atos et rapport Gartner pour les services professionnels (Conseils, développement et intégration, externalisation des services informatiques et gestion des process) à taux de change constant (Dollar à taux de change constant 2016)

Bien que la combinaison de l'Amérique du Nord et de l'Amérique du Sud représente la croissance globale la plus importante, il est important de noter certaines différences régionales importantes.

- En Amérique du Nord, la croissance a été de 5,7%, mais l'Amérique du Sud a connu une hausse plus importante avec une hausse moyenne de 7,5%, avec une croissance de 13,3% pour l'Argentine.
- Le Brexit a surpris les marchés des changes. Toutefois, cela n'a pas perturbé le marché mondial des dépenses informatiques. Néanmoins, l'incertitude économique et politique accrue en Europe de l'Ouest devrait conduire à une réduction à court terme des achats de logiciel professionnel de fonctionnalité «add-on» et plus particulièrement au Royaume-Uni. Cela résultera dans une baisse en 2016 d'environ 0,7% à 6,7% des ventes de logiciel à destination des entreprises dans la région. Toutefois, il ne s'agira que d'un report de la demande pour ces achats d'« Add-on » sur

les périodes de 2017 à 2019, dont beaucoup sont liés aux initiatives commerciales numériques. En outre, nous croyons que, dans les 18 prochains mois, les actions post-Brexit augmenteront les dépenses dans les sous-segments ITO, le plus probablement dans les services du Cloud et les activités liés à la sortie de l'Union européenne.

- Du côté des zones à faible croissance, nous avons la Grèce qui affiche une croissance de 0,6% et l'Autriche à 2,4%. La dynamique de croissance dans les principales régions européennes est décrite ci-dessous.
- Dans le reste du monde, l'Inde connaît la croissance la plus rapide à 15,1%, suivie de la Chine à 9,7% et de Singapour et de l'Arabie saoudite à 7,7%. Nous constatons une croissance plus lente en Corée du Sud avec 1,2%, à Taïwan 1,5%, en Thaïlande 1,9% et en Turquie avec une croissance des dépenses de 2,7%.

B.2.2 Paysage concurrentiel et positionnement prévisionnel d'Atos sur le marché

En observant le marché des services informatiques en 2016, Atos occupe le 8^e rang mondial et est la deuxième société de services informatiques en Europe avec une part de marché d'environ 4%. Atos est le numéro 1 européen fournisseur de services informatiques en Europe juste derrière IBM.

Atos est l'une des rares entreprises capables de couvrir l'ensemble des régions européennes. Dans les plus grands pays européens, les principaux concurrents d'Atos sont IBM, HP, Accenture, Capgemini, CGI et quelques champions locaux avec une forte présence régionale comme Capita, Fujitsu (Royaume-Uni), T-Systems (Allemagne) et Indra (Espagne). Les acteurs indiens commencent à avoir une présence significative en Europe, mais essentiellement localisé au Royaume-Uni (TCS, Cognizant, Infosys et Wipro).

En 2016, les grands analystes industriels ont évalué les capacités d'Atos et positionné Atos comme suit :

- leader européen du Cloud hybride ;

- leader européen du marché des serveurs, en particulier dans le calcul haute performance HPC ;
- leader européen en gestion de l'environnement de travail ;
- n ° 2 mondial pour la gestion de la mobilité à haute sécurité dont Hoox est le produit d'Atos le plus représentatif (High-Security Government Grade) ;
- n ° 6 mondial des services de conseil en sécurité ;
- top 9 des dix meilleurs consultants en sécurité de l'information ;
- acteur de niche pour l'administration de l'identité et de la gouvernance dans le monde ;
- acteur de niche pour la gestion des services de sécurité dans le monde ;
- acteur de niche pour systèmes intégrés dans le monde ;
- acteur de niche pour les serveurs modulaires dans le monde.

B.2.3 Taille et part de marché d'Atos en Europe

Les parts de marché d'Atos dans les principaux pays et gammes de services sont présentés ci-après et reflètent bien sa place de leader informatique en Europe.

Ces chiffres se basent sur les estimations annuelles de 2016 du cabinet de conseil Gartner sur les dépenses informatiques externes pour les Services professionnels.

(en milliard d'euros)	Taille du marché			Atos	
	2016	Poid	Croissance vs. 2015	2016	PdM (%)
Royaume-Uni & Irlande	89	33%	4,5%	1,9	2,1%
Allemagne	43	16%	4,9%	2,1	4,8%
France	33	12%	3,1%	2,1	6,5%
Benelux & Pays Nordiques	52	19%	3,8%	1,5	2,8%
Zone Ibérique	19	7%	4,5%	0,4	2,3%
Europe Centrale & de l'Est	36	13%	4,8%	0,9	2,5%
Reste de l'Europe	1	1%	4,0%	0,0	0,0%
Europe	274	100%		8,9	3,2%
IT management/Infrastructure ¹	106	39%	3,5%	3,8	3,6%
Conseil & Implémentation ²	129	47%	4,9%	3,5	2,7%
Process Management ³	40	15%	4,4%	1,6	4,0%

Basé sur le chiffre d'affaires statutaire en 2016.

1 Division Infrastructure & Data Management hors BPO.

2 Division Business & Platform Solutions et Big Data & Cybersecurit

3 Inclus BPO & Worldline.

Source : rapport Gartner sur les estimations du 3e trimestre 2016 sur le secteur des services (Conseil, mise en œuvre et externalisation de l'IT): Les dépenses des clients finaux en service informatique par zone géographique à taux de change constant entre 2014 et 2020 (à Dollars constant 2016)

Le conseil et la mise en œuvre restent le plus grand marché des services informatiques. L'augmentation de la confiance des clients envers les fournisseurs de services en tant que partenaires stratégiques est un facteur clé dans la croissance du marché des services de conseil en sécurité de l'information déjà considéré comme un moyen d'acquérir les compétences et l'expertise nécessaires pour relever les défis. Atos est également en concurrence sur d'autres marchés où la Société est maintenant perçue comme un acteur clé :

- dans le marché de la sécurité de l'information, Atos a été classée par la PAC comme l'un des trois principaux fournisseurs de services de sécurité informatique en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique. Les dépenses mondiales en sécurité de l'information atteindront 94,2 milliards d'euros en 2016, soit selon Gartner, une augmentation de +8,4% par rapport à 2015. L'augmentation des dépenses est motivée par les initiatives gouvernementales, les évolutions législatives ainsi que les violations de données de grande envergure. Les tests de sécurité, l'externalisation informatique et la gestion de l'identité et de l'accès présentent les plus grandes opportunités de croissance pour les fournisseurs de technologies ;

- Atos est un leader Européen sur le marché des supers calculateurs (High Performance Computing ou HPC). Ce marché, qui comprend les serveurs, le stockage, les services, les logiciels, les réseaux et autres produits, a atteint 30,1 milliards de dollars en 2016, en hausse de 5,1% par rapport à 2015 (CAGR en utilisant 2015 comme base de comparaison) et devrait croître de 6,8% entre 2016 et 2020. Les trois principaux secteurs économiques sur le marché HPC sont d'abord les industriels qui représentent 56,1% ou 16,9 milliards de dollars, suivi du secteur public 25,4% ou 7,6 milliards de dollars et le milieu universitaire 18,5% ou 5,6 milliards de dollars. Les catégories de produits les plus vendus sur ce marché sont les serveurs qui représentent 37% ou 11,1 milliards de dollars, les logiciels 19,4% ou 5,8 milliards de dollars, le stockage 17,3% ou 5,2 milliards de dollars et les Services 10,2% ou 3,1 milliards de dollars. Avec le besoin croissant de se développer pour répondre à la demande, le segment de l'Hyperscale, impliquant des infrastructures de grande envergure pour des activités Internet, qui nécessite l'utilisation de technologies HPC pour l'efficacité à l'échelle, dans des entreprises comme Google, Amazon ou Baidu.

B.3 Stratégie et Ambition 2019

Pour la période 2017-2019, Atos a mis en place un plan stratégique triennal, appelé « Ambition 2019 », pour accompagner tous ses clients dans leur transformation digitale et la profonde « data-isation » de leurs activités au sein d'un cyber espace sécurisé, capitalisant sur ses atouts technologiques et les compétences de ses équipes. La stratégie s'appuie sur Digital Transformation Factory d'Atos fondée sur 4 piliers à très forte croissance : le Cloud, le Digital Workplace, SAP HANA et les solutions cognitives avec Atos Codex, pour transformer les données en valeur ajoutée, tout en continuant de capitaliser sur les technologies de pointe du Groupe en cybersécurité intégrées à toutes ses offres.

La nature holistique de la transformation digitale des clients d'Atos nécessite d'orchestrer et de mettre efficacement en place la plupart des technologies d'Atos (supercalculateurs, gestion des données & infrastructures, Intégration de Systèmes et développement agile, solutions collaboratives, analyse de données, paiement électronique...) ce qui positionne idéalement Atos pour capter la croissance de cette nouvelle vague numérique.

Le Groupe affiche aujourd'hui un profil plus technologique que jamais et avec plus de 70% du chiffre d'affaires générés par des contrats pluriannuels, le business model d'Atos, est à la fois prévisible et très bien placé pour saisir les opportunités nouvelles qu'offre la révolution digitale. Sans dette, le Groupe dispose de la solidité financière requise pour se projeter vers l'avenir.

Fort de l'ensemble de ces atouts, Atos est solidement armé pour atteindre ses objectifs ambitieux pour 2019, au bénéfice de ses clients, de ses salariés et de ses actionnaires.

Pour réaliser son Ambition 2019, le Groupe va se concentrer sur sept leviers :

- consolider sa place de leader en Infrastructure & Data Management (anciennement Infogérance) et l'utiliser comme levier pour le reste du Groupe ;

- rejoindre le niveau de croissance et de rentabilité des activités de Business & Platform Solutions (anciennement Conseil & Intégration de Systèmes) des autres acteurs de l'industrie ;
- déployer un processus commercial de bout en bout sur la base d'une offre holistique de transformation digitale et industrialiser son programme de qualité globale afin d'augmenter son taux de pénétration chez ses clients ;
- développer Worldline en tant que leader européen incontesté des paiements ;
- tirer profit de son offre unique à l'échelle européenne en Big Data & Cybersecurity pour soutenir une solide croissance à deux chiffres sur la période ;
- maintenir son excellence en Ressources Humaines et en RSE ;
- poursuivre sa participation à la consolidation de l'industrie informatique pour étendre sa base de clientèle et renforcer ses capacités technologiques.

Dans le cadre du plan « Ambition 2019 », le Groupe a pour ambition d'atteindre :

- une croissance organique du chiffre d'affaires : entre +2% et +3% de taux de croissance annuel moyen sur la période 2017-2019 ;
- une marge opérationnelle : de 10.5% à 11.0% du chiffre d'affaires en 2019 ;
- un flux de trésorerie disponible: taux de conversion de la marge opérationnelle d'environ 65% en 2019, comparée à environ 52,5% en 2016.

Les chiffres ci-dessus doivent être comparés avec ceux de 2016 pro forma en incluant les effets sur 12 mois des récentes acquisitions et cessions (principalement les acquisitions de Unify Managed Services, Equens, Paysquare, Komercni Banka Smartpay et Anthelio). De plus, il est pris comme hypothèse qu'il n'y aura pas d'effet non récurrent au titre de l'optimisation des plans de retraites sur la période 2017-2019.

B.3.1 Consolider sa place de leader en Infrastructure & Data Management et l'utiliser comme levier pour le reste du Groupe

Le Groupe entend ancrer son leadership Infrastructure & Data Management, sa division la plus importante, en continuant notamment à mener avec succès la transition de ses clients vers des infrastructures de Cloud hybrides, avec des volumes accrus et des gains de parts de marché liés à de nouveaux contrats. Le Groupe continuera à développer l'innovation nécessaire à la transformation digitale de ses clients, en particulier à travers des

partenariats étroits avec les principaux leaders technologiques du monde.

Dans ce contexte, la Division **Infrastructure & Data Management devrait améliorer son taux de marge opérationnelle de +50 à +100 points de base au cours de la période 2017-2019 avec un taux de croissance organique annuel moyen compris entre 0% et +1%.**

B.3.2 Rejoindre le niveau de croissance et de rentabilité des activités de Business & Platform Solutions des autres acteurs de l'industrie

En Business & Platform Solutions, le Groupe a l'ambition de rattraper les autres acteurs de l'industrie en termes de croissance organique et de rentabilité. L'accent sera mis en particulier sur la migration vers SAP HANA, la transformation des applications et les solutions cognitives sectorielles avec les offres Atos Codex, ainsi que sur le marché prometteur de l'Amérique du Nord.

L'augmentation de la rentabilité de la Division devrait provenir principalement de la mise en œuvre d'un tout nouveau concept de processus de production entièrement intégré à destination

des entreprises internationales (qui représentent aujourd'hui le tiers des activités de Business & Platform Solutions), comblant ainsi l'écart avec les autres acteurs de l'industrie tout en faisant d'Atos un acteur commercial dynamique sur ce marché.

En conséquence, **l'activité Business & Platform Solutions vise à réaliser sur la période 2017-2019 un chiffre d'affaires en croissance organique moyenne annuelle de +3% à +4% tout en améliorant sa marge opérationnelle de +200 à +250 points de base.**

B.3.3 Déployer un processus commercial de bout en bout sur la base d'une offre holistique de transformation digitale et industrialiser son programme de qualité globale afin d'augmenter son taux de pénétration chez ses clients

Afin de répondre au besoin holistique de transformation digitale des grandes organisations, Atos a conçu une **Digital Transformation Factory** fondée sur quatre offres de bout en bout qui s'appuient sur les compétences et les capacités communes de toutes les divisions du Groupe et une organisation commerciale homogène focalisée sur ses plus grands clients.

Avec **Canopy, le Cloud Hybrid Orchestré d'Atos**, le Groupe conjugue ses forces en interne avec l'expertise d'un écosystème de partenaires unique et puissant. Il propose une approche industrielle de bout en bout pour transformer les applications et infrastructures de ses clients et les migrer vers un cadre commun, permettant de gérer et d'orchestrer un paysage bimodal où cohabitent des infrastructures classique, du Cloud privé et du Cloud public. **Le chiffre d'affaires de Canopy – le Cloud Hybrid Orchestré d'Atos, devrait passer d'environ 700 millions d'euros en 2016 à environ 1,7 milliard d'euros en 2019e.**

Bénéficiant d'une expérience de 32 ans et fort de plus de 12 000 professionnels de SAP dans plus de quarante pays, le Groupe fournit une proposition de valeur unique pour SAP HANA via un ensemble reconnu d'outils et d'accélérateurs, de services d'hébergement et de Cloud, et du Bullion, le serveur haute performance leader pour SAP HANA. Avec l'approche de bout en bout de **SAP HANA par Atos**, allant du Conseil & Intégration au Digital et aux Solutions Analytiques, Atos accélère l'innovation et la transformation digitale en simplifiant et optimisant les coûts informatiques de ses clients en combinant SAP classique et SAP HANA. **Le chiffre d'affaires de SAP HANA par Atos devrait**

passer d'environ 100 millions d'euros en 2016 à environ 700 millions d'euros en 2019e.

Dans un contexte de consumentisation qui redéfinit les manières de travailler et les exigences professionnelles de l'utilisateur final, l'offre de bout en bout **Atos Digital Workplace** répond aux besoins de ses clients en termes de productivité des employés, de sécurité et de coûts. L'offre d'Atos comprend des centres de support et d'interaction automatisés, des solutions Cloud et de mobilité, des outils de communication d'entreprises et de collaboration unifiés tels que *Circuit* par Unify. Grâce à un savoir-faire mondial reconnu, à des investissements importants, à des innovations permanentes et à la gestion d'un écosystème de partenaires, **le chiffre d'affaires d'Atos Digital Workplace devrait passer d'environ 200 millions d'euros en 2016 à environ 1,3 milliard d'euros en 2019e.**

Atos Codex est une suite de solutions et de services analytiques et d'Internet des Objets qui accélère la transformation digitale du client. Il répond aux besoins des organisations privées et publiques pour transformer leurs données en perspectives commerciales en utilisant les capacités d'analyses cognitives. Dans ce domaine, la valeur ajoutée d'Atos repose sur un modèle ouvert d'innovation pour collecter les données de par le monde et les rendre opérationnelles pour ses clients, grâce à des plateformes sur mesure répondant parfaitement à leur contexte commercial, le tout dans un environnement entièrement sécurisé. **Le chiffre d'affaires d'Atos Codex devrait passer d'environ 500 millions d'euros en 2016 à environ 1 milliard d'euros en 2019e.**

B.3.4 Développer Worldline en tant que leader européen incontesté des paiements

Worldline a annoncé son ambition pour 2019, reflétant l'accroissement de son périmètre à la suite des acquisitions d'Equens, Paysquare et KB Smartpay. Les ambitions de Worldline pour 2017-2019 sont :

- après un premier semestre 2017 en légère croissance organique, un taux de croissance compris entre +5% et +7% ;
- une augmentation de l'Excédent Brut Opérationnel comprise entre +350 points de base et +400 points de base en 2019e, par rapport à 2016 ;
- un flux de trésorerie disponible en 2019 en augmentation de +50% par rapport aux objectifs 2016 pour atteindre 210 millions d'euros à 230 millions d'euros.

Pour les trois prochaines années, Worldline entend tirer profit de son leadership européen pour étendre sa plateforme Omni-commerce paneuropéenne pour les services aux commerçants et se développer dans le traitement des transactions de paiement pour les Institutions Financières et pour dégager les très fortes synergies industrielles prévues chez equensWorldline.

Sur la base de ses relations étroites dans le secteur des paiements et de son profil financier, Worldline a pour ambition d'accélérer sa participation à la consolidation de l'industrie européenne des paiements.

B.3.5 Tirer profit de son offre unique à l'échelle européenne en Big Data & Cybersecurity pour soutenir une solide croissance à deux chiffres sur la période

L'approche de bout en bout de la Digital Transformation Factory d'Atos sera un grand facilitateur pour offrir les solutions de **Big Data & Cybersecurity** par-delà les secteurs traditionnels de la recherche et de la défense et bénéficiera du développement international au-delà de ses marchés existants que sont la France et l'Allemagne.

Avec cette expansion sectorielle et internationale, la Division **Big Data & Cybersecurity devrait connaître un taux de croissance annuel moyen d'au moins 12% sur la période 2017-2019 tout en maintenant sa forte marge opérationnelle actuelle au-dessus de 16%.**

B.3.6 Maintenir son excellence en Ressources Humaines et en RSE

Afin de réaliser son plan à trois ans, le Groupe s'appuie sur des valeurs fortes et des bonnes pratiques en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale. Ces valeurs sont pleinement intégrées dans ses opérations.

Pour nourrir son ambition, Atos met en place la meilleure expérience numérique qui soit pour ses salariés employés afin d'attirer et de retenir diplômés, talents et experts.

Atos s'est fixé plusieurs objectifs extra-financiers à moyen terme portant notamment sur :

- une meilleure expérience numérique pour les salariés afin d'être reconnu comme le meilleur employeur dans le secteur informatique et développer la meilleure expérience numérique pour les salariés. Dans ce domaine, Atos souhaite poursuivre sa progression au sein du top 10% de l'indice de satisfaction des salariés GreatPlaceToWork TrustIndex® parmi les acteurs de l'industrie ;
- une attention particulière sur la satisfaction client au travers de solutions durables et innovantes avec un Score de Promotion Net 2020 supérieur à 50% chez ses plus grand clients ;
- dans le domaine de l'éthique et de la protection des données, le Groupe entend maintenir en 2020 un niveau de 70% de ses dépenses totales évalué par EcoVadis, une agence externe ;

- finalement, en tant qu'acteur responsable, Atos a l'objectif de réduire son impact environnemental par une réduction de -5% à -15% des émissions de CO₂ par unité de revenu (tonne de CO₂ par million d'euros de chiffre d'affaires) d'ici à 2020.

Les solutions digitales aident les clients d'Atos à répondre à leurs propres défis et objectifs en matière de RSE dans des domaines tels que l'environnement, le progrès social et la gouvernance. Cela est particulièrement vrai pour les quatre offres complètes Atos Digital Transformation Factory.

Avec Atos Canopy Orchestrated Hybrid Cloud, Atos Canopy contribue à rationaliser les ressources informatiques tout en optimisant l'efficacité énergétique des infrastructures et des services fournis, essentiellement par la mutualisation et l'automatisation. En outre, d'importantes questions de conformité telles que la gouvernance et l'utilisation de données sensibles sont au cœur de l'offre Canopy Orchestrated Hybrid Cloud.

Avec SAP HANA d'Atos, Atos aborde plusieurs thèmes critiques en matière de développement durable de ses clients, tels que le cycle de vie des produits, l'analyse du réseau intelligent, la santé et la sécurité. Accélérer l'innovation, améliorer la sécurité et l'intendance des produits, assurer des lieux de travail plus sûrs ou réduire les risques sont des exemples de ce que fournit SAP HANA.

En regroupant toutes les technologies utilisées par les employés (courrier, réseaux sociaux, applications métier, messagerie instantanée, réunion virtuelle...), l'offre complète d'Atos Digital Workplace apporte de nombreux avantages en matière de durabilité comme l'impact environnemental avec moins de déplacements et moins de biens immobiliers grâce au télétravail, une meilleure gouvernance avec une amélioration de gestion de la conformité et de la confiance, sécurité, la gestion des données, les rôles des intervenants, la formation des employés, le suivi de la gestion des performances et... Atos Digital Workplace répond à toutes ces questions de durabilité.

Atos Codex soutient les organisations des secteurs public et privé pour transformer les données en des informations opérationnelles via des capacités cognitives. Il simplifie et rationalise la compréhension des données en croisant des

informations entre elles, des informations sémantiques et contextuelles afin d'obtenir des critères de décision plus rationnels en tenant compte des impacts possibles sur les questions de durabilité. Par exemple, Atos Codex facilite admirablement la compréhension des interactions entre les citoyens, les ressources, les écosystèmes et le climat, en aidant les entreprises à intégrer leurs contraintes durables comme « paramètres » dans leurs activités, à affiner les objectifs si nécessaire et à concentrer les efforts sur les variables durables. Enfin, la compréhension de la façon dont les entreprises influent réellement sur leur écosystème et la mesure de cet impact ouvrira des possibilités de développement durable au sein des organisations : innovation, réduction des coûts et amélioration de la rentabilité à long terme dans un environnement à ressources limitées.

B.3.7 Poursuivre sa participation à la consolidation de l'industrie informatique pour étendre sa base de clientèle et renforcer ses capacités technologiques.

Atos maintient une agilité financière pour soutenir son ambition de développement. Il saura saisir les opportunités de taille pour renforcer son business model, gagner de nouveaux clients et renforcer ses capacités technologiques avec la même discipline financière que celle qui a prévalu ces dernières années.



C

Ventes et production

C.1	Approche d'Atos pour le développement des ventes et des activités	36
C.1.1	La "Digital Transformation Factory" d'Atos	36
C.1.2	Organisation commerciale	37
C.2	Infrastructure & Data Management	37
C.2.1	Data Centers & Managed Infrastructures	38
C.2.2	Canopy, le cloud hybride orchestré d'Atos	38
C.2.3	Workplace et Service Desk	39
C.2.4	Les compétences en maintenance applicative	40
C.2.5	Réseau & Communication	40
C.2.6	Technologie des services de transformation	41
C.2.7	BPO - Externalisation des processus métiers (Business Process Outsourcing)	41
C.3	Business & Platform Solutions	42
C.3.1	La transformation numérique a des répercussions sur la dynamique de marché au sein de la division Business & Platform Solutions	42
C.3.2	La transformation numérique et les services d'applications ont des critères de réussite qui leur sont propres	43
C.3.3	Principales modifications entraînant une augmentation de la rentabilité	44
C.4	Big Data & Cybersecurity	46
C.4.1	Big Data : l'expertise de la performance extrême au service de la valorisation de la donnée	46
C.4.2	Cybersécurité : l'expertise de la sécurité informatique au service de la confiance métier	47
C.4.3	Défense : l'expertise de la sécurité des activités critiques	47
C.4.4	Les activités de R&D dans l'ADN de la division	47
C.5	Worldline	48
C.5.1	Services Commerçants et Terminaux	48
C.5.2	Services Financiers (anciennement Traitement de Transactions & Logiciels de Paiement)	49
C.5.3	Mobilité & Services Web Transactionnels	49
C.6	Innovation et partenariats	50
C.6.1	Recherche et Développement	50
C.6.2	Un écosystème de partenaires technologiques unique	51

C



C.1 Approche d'Atos pour le développement des ventes et des activités

C.1.1 La "Digital Transformation Factory" d'Atos

La structure de développement des affaires d'Atos est alignée sur le plan stratégique du Groupe Ambition 2019.

Le numérique se trouve au cœur des stratégies des entreprises et des réflexions des Conseils d'administration. Pour chaque entreprise, la principale question est la suivante : comment conduire l'innovation plutôt que de la subir ? En tant que partenaire de confiance en matière de transformation numérique, Atos aide les grandes entreprises à s'adapter, prospérer et tirer parti des opportunités qu'offre le numérique en termes de compétitivité et de croissance dans l'ère numérique à venir. Pour ce faire, son approche commerciale qui se fonde sur la compréhension des défis auxquels les clients sont confrontés lors de leur transformation numérique, est adaptée à leur activité et à leur marché et s'accompagne d'un portefeuille de solutions complètes exploitant toute l'expertise et l'expérience d'Atos (la "Digital Transformation Factory" d'Atos).

C.1.1.1 La méthode stratégique : commencer par les défis auxquels les clients sont confrontés lors de leur transformation

En tant que Business Technologist, la première étape de la stratégie de commercialisation d'Atos s'articule autour des principes fondamentaux : aider les clients à formaliser leur stratégie numérique autour des quatre principaux leviers commerciaux :

- redessiner **l'expérience client**, en orchestrant avec fluidité les canaux numériques et physiques afin d'offrir le meilleur service à la demande personnalisé et contextuel aux utilisateurs et aux consommateurs finaux ;
- rationaliser **l'excellence opérationnelle** en conséquence, à l'aide des capacités numériques, afin de complètement

réaligner les structures de coûts et d'accroître l'efficacité de l'ensemble des processus ;

- favoriser la réflexion et la mise en œuvre de la **réinvention du métier**, à l'aide d'innovations numériques, afin de développer de nouveaux modèles de monétisation et de prendre des positions de leaders dans la future économie de plates-formes ;
- garantir **la confiance et la conformité** afin de protéger les actifs et les données, mais aussi et surtout pour jeter les bases de la confiance numérique au niveau international.

C.1.1.2 L'adaptation au marché : répondre véritablement aux spécificités du secteur

Chaque activité étant unique, Atos ajuste son approche de commercialisation aux stratégies de transformation numériques spécifiques appropriées pour chaque secteur. Le Groupe prend en compte les contextes de la transformation du secteur, ainsi que la manière dont le numérique perturbe les chaînes de valeur sur les marchés. Atos prend notamment en considération :

- **l'industrie, la distribution et le transport**, en proposant des services innovants en matière d'industrie 4.0, de paiements numériques et d'expérience client dans le commerce de détail, plus le transport en tant que service ;
- **public & santé**, en mettant notamment l'accent qui est mis par les gouvernements centraux sur la relation avec les citoyens avec notamment les Smart Cities et l'éducation, ainsi que

l'importance de la relation avec les patients dans le secteur de la santé ;

- **les Télécoms, médias et services publics**, en mettant l'accent sur la transformation de l'infrastructure de télécommunication, les médias numériques, la numérisation du sport avec les Jeux olympiques et le réseau intelligent dans les services publics ;
- **les services Financiers**, en mettant l'accent sur l'engagement des banques dans un service client en temps réel, le support aux Fintechs pour les activités bancaires ainsi que des solutions flexibles et innovantes pour les assurances, le tout dans un environnement réglementaire en rapide mutation qui apporte son lot de menaces et d'opportunités.

C.1.1.3 Les accélérateurs technologiques: La "Digital Transformation Factory" d'Atos

La réussite de la transformation numérique requiert des solutions évolutives. Afin de faciliter l'implémentation, Atos a élaboré quatre concepts complets prêts à être déployés lui permettant de s'engager à achever la transformation numérique des clients dans le respect des délais, du budget et des spécificités. Ce processus commercial de bout en bout, basé sur

des solutions de transformation numérique holistiques, est décrit dans la section B.3.3 et repose sur :

- les solutions de **Cloud hybrides orchestrés Canopy d'Atos** permettant d'étendre les ressources existantes des clients dans le Cloud ;

- **SAP HANA by Atos**, pour créer et utiliser les processus opérationnels en temps réels des clients dans cet environnement de Cloud ;
- **l'espace de travail numérique d'Atos**, afin que les collaborateurs et les clients puissent profiter des informations le plus facilement et le plus efficacement possible ;
- **Atos Codex** pour transformer les données provenant de ces processus en résultats commerciaux.

Tirant parti des solutions orchestrées et des meilleures pratiques de ses quatre divisions, ces piliers de la transformation numérique prennent en charge la montée en gamme et la mise en œuvre des solutions numériques d'Atos, de l'industrie 4.0 ou de l'IoT (Internet des Objets) à l'expérience numérique des clients. Y sont inclus les différenciateurs uniques d'Atos : des solutions de sécurité et des services de transaction permettant d'offrir une protection exhaustive.

C.1.2 Organisation commerciale

Au niveau du Groupe, l'organisation commerciale est dirigée par le Directeur commercial d'Atos, qui se charge de piloter l'effort de vente global, de diriger les responsables Marché à l'international, les responsables commerciaux des divisions, la Direction globale des ventes stratégiques, la division Alliances à l'international, la division Marketing et le programme Excellence et transformation de la division Ventes (STEP - *Sales Transformation and Excellence*).

Les solutions de transformation numérique d'Atos sont particulièrement dédiées aux très grandes entreprises. Ainsi, depuis fin 2016, Atos est structuré de manière à proposer un partenariat solide à 660 comptes internationaux, qui bénéficient alors d'une relation commerciale de type « une équipe, un contrat » pour un service en continu. Ces comptes sélectionnés représentent 80% du chiffre d'affaires externe du Groupe et sont gérés par marché (Services Financiers, Industrie, Distribution & Transport, Public & Santé, Télécoms, médias et services publics, compte Siemens). Ils sont servis par des responsables de compte dédiés, qui s'appuient sur le marketing des comptes stratégiques, coordonnant ainsi l'offre, les ventes et la livraison depuis l'ensemble des divisions d'Atos.

Les comptes internationaux se trouvent au cœur de la stratégie de commercialisation d'Atos et jouent un rôle essentiel dans la réalisation des objectifs de croissance du Groupe, par l'intermédiaire de projets de vente croisée et de montée de gamme, qui s'articulent notamment autour de la "Digital Transformation Factory" et des solutions stratégiques associées. Les responsables des comptes internationaux sont assistés par des experts en vente et prévente provenant de chaque division et des réseaux de partenaires, qui prennent en charge les comptes

internationaux et les comptes développés par chaque division ou réseau sur une offre spécifique.

La division Marketing est structurée telle une division globale et relève du responsable marketing. Elle se charge des stratégies marketing des clients des équipes Marchés, des stratégies marketing des solutions des divisions, des plates-formes numériques de communication et marketing des services généraux communs et du marketing opérationnel des entités opérationnelles régionales, en incluant le marketing des comptes stratégiques. Elle fournit également des renseignements sur les marchés, de l'aide à la vente, un leadership éclairé, des campagnes marketing, des ateliers sur les innovations avec les centres d'innovation et de technologie commerciale d'Atos (BTIC) et de l'assistance relativement aux appels d'offres.

La division Alliances à l'international, en tant que canal de vente, veille à ce qu'Atos tire pleinement parti de son écosystème de partenaires (décrit dans la section C.7) afin de créer de nouvelles activités ;

L'excellence de la division Ventes est soutenue par le programme Excellence et transformation de la division Ventes d'Atos (STEP), qui vise à continuellement aligner l'organisation commerciale à la stratégie et aux objectifs de croissance du Groupe dans un monde des affaires en évolution. Son objectif est d'accélérer la croissance induite par les marchés via des programmes de ventes croisées et d'autres solutions de bout en bout, ainsi que la protection de la base installée de client des divisions grâce à la réactivité et à la productivité. En 2017, le Groupe accélérera également sa dynamique commerciale par l'intermédiaire de nouvelles méthodes de vente et du déploiement CRM force de vente.

C.2 Infrastructure & Data Management

Atos est spécialisé dans la gestion et la transformation des systèmes informatiques de ses clients. Il est l'une des trois premières entreprises dans ce domaine en Europe et l'une des six premières dans le monde. La division Infrastructure & Data Management (IDM) génère un chiffre d'affaires annuel d'environ 6 milliards d'euros, avec plus de 40 000 collaborateurs répartis dans près de 50 pays.

Le Groupe est l'une des rares entreprises capables de fournir l'ensemble de la chaîne (conception, mise en place et gestion)

d'une solution d'externalisation complète offrant la gestion et la transformation de services globaux pour les postes de travail, les infrastructures, les applications, la sécurité et le Cloud.

Les cinq principales Entités Opérationnelles d'un point de vue de chiffre d'affaires sont l'Amérique du Nord, Royaume-Uni & l'Irlande, Allemagne, Benelux & Pays Nordiques et la France. Ensemble elles représentent 86% du chiffre d'affaires 2016 de la Division.



C.2.1 Data Centers & Managed Infrastructures

L'activité Centres de données d'Atos est au coeur de la stratégie du Groupe afin de prendre en charge la migration de ses clients vers le Cloud, l'espace de travail numérique et les services IoT. Plus de 100 centres de données permettant une présence mondiale sur les cinq continents, avec 4 hubs en Cloud jumelés (soit huit centres de données) soutenus par dix centres de données stratégiques jumelés pour assurer une présence régionale. Le réseau de centres de données constitue une force industrielle de premier ordre pour la qualité de la prestation de services numériques et bimodaux transformant et déplaçant les charges de travail du client vers la solution la plus appropriée en fonction de ses besoins partout dans le monde.

La stratégie globale d'Atos relative aux centres de données se fonde sur des principes concernant le Cloud, l'empreinte carbone, la capacité, la continuité et le coût. Ces principes garantissent que les centres de données d'Atos continuent d'assurer la continuité de l'activité et d'offrir une capacité suffisante pour l'augmentation des données traitées et des services numériques fournis. Ils constituent également le moteur du principal programme d'Atos visant à améliorer son réseau de centres de données en construisant de nouveaux centres de données modulaires, à adopter la colocation des installations et à consolider ou supprimer les installations en conformité avec le programme de consolidation déjà couronné de succès, avec plus de 44 centres de données déplacés et mis en arrêt au cours des cinq dernières années et 26 autres qui seront mis à l'arrêt d'ici fin 2019.

La nouvelle génération de centres de données d'Atos est avant-gardiste, avec des installations à la pointe de la technologie et un faible indicateur d'efficacité énergétique (PUE), ce qui permet au Groupe de conserver son leadership en matière d'écologie. Cela a été observé en Allemagne et au Royaume-Uni. En Allemagne, notre hub Cloud installé sur un de nos sites existants a été complètement transformé afin d'améliorer la puissance, les systèmes de refroidissement et de sécurité, sans interruption des services. La nouvelle technologie installée a permis de réduire l'indice d'efficacité énergétique (PUE) de 1,9 à 1,3. Au Royaume-Uni, Atos a lancé la construction d'un tout

nouveau site climatisé et écologique, avec un indicateur d'efficacité énergétique (PUE) extrêmement faible de 1,15. Atos va investir dans la construction de nouveaux centres de données à la pointe de la technique, et notamment deux nouveaux et quatre rénovés, dans trois pays stratégiques clés entre 2016 et 2018.

Le leadership en matière d'écologie est animé par le déploiement continu du programme mondial « Objectif zéro carbone » d'Atos décrit dans la section « D.5 Gérer l'empreinte environnementale du Groupe et lutter contre le changement climatique ».

Afin de constamment améliorer la qualité des services des centres de données, de réduire les coûts des services et de proposer des services de plus en plus flexibles, Atos déploie des technologies autonomes. Il s'agit d'une avancée en termes d'automatisation : automatisation orchestrée, automatisation des processus robotisés, automatisation intelligente, automatisation cognitive et véritable intelligence artificielle. Ceci tout en harmonisant les outils au niveau international, en formant le personnel afin de se préparer pour l'avenir et en enregistrant les traditionnels gains de productivité. Les résultats ont déjà montré jusqu'à 30% de gains grâce à l'automatisation structurée de 1^{re} génération concernant la résolution des demandes d'assistance en 2016, en ayant pour objectif d'en obtenir 70% grâce à l'automatisation non structurée de 2^e génération en 2017. Cela mènera éventuellement à l'automatisation de 3^e génération ou non structurée, pour laquelle Atos a déjà lancé des projets pilotes afin d'enregistrer de nouveaux progrès.

D'autres services innovants ont été développés en 2016, par exemple Atos Resource Island, dédié aux clients qui requièrent une protection des plus hautes pour les actifs les plus coûteux et essentiels à leur activité, ou les services gérés par vidéosurveillance, conçus avec notre partenaire stratégique EMC et qui comblent une lacune de marché, à savoir une solution de surveillance complète fournie par un seul prestataire : conseils en sécurité, conception et stratégie de vidéo-surveillance et les opérations de déploiement.

C.2.2 Canopy, le cloud hybride orchestré d'Atos

Les services Cloud constituent un élément essentiel de la numérisation des entreprises clientes. L'année passée a révélé une tendance croissante chez nos clients pour le déploiement de stratégie et de cadre cloud exhaustifs. Les stratégies de type « Cloud first » deviennent l'élément à prendre en compte par défaut pour permettre et soutenir la transformation numérique. La solution Canopy, le cloud hybrides orchestrés d'Atos prend en compte ces nouvelles tendances en offrant des fonctionnalités industrialisées de bout en bout nécessaires à la transformation des infrastructures et applications de nos clients.

Le Cloud Computing apporte beaucoup à la transformation numérique dans trois domaines clés :

- le Cloud Computing permet aux entreprises d'améliorer leur efficacité opérationnelle en mettant en œuvre une infrastructure informatique flexible et agile, permettant le déploiement rapide de nouveaux services. Certaines technologies propres au Cloud Computing telles que la gestion

automatisée via des processus métier ainsi que le self-service jouent un rôle essentiel dans ces avancées ;

- le Cloud Computing propose une approche moderne pour l'expérience des utilisateurs et des clients, la mobilité et la collaboration permettant un accès à l'information à tout moment et de n'importe où dans le monde.
- le Cloud Computing favorise l'émergence rapide de nouveaux environnements applicatifs, nativement orientés « web », qui peuvent se déployer et évoluer à grande échelle, permettant ainsi à nos clients de se réinventer dans un environnement très concurrentiel.

Afin de tirer pleinement parti de ces avantages, le Cloud d'entreprise sera hybride par nature, avec une partie publique et une partie privée, plus de nombreuses plateformes et applications traditionnelles qui ne seront jamais déplacées dans le Cloud.

Pour soutenir l'approche globale du Cloud en général, la division Infrastructure & Data Management d'Atos propose une gamme complète de services de Cloud (IaaS) virtuels privés et privés, gérés, robustes et sécurisés offrant aux entreprises clientes une expérience utilisateur intégrée et de nombreuses options en termes de plateformes, de SLA (accords de niveau de service) et de gestions de services.

Les services Cloud d'Atos sont déployés à l'aide de solutions de Cloud privés et virtuels privés constituant la base d'un Cloud hybride pouvant être enrichi d'infrastructures de Cloud public de tierces parties, par exemple Amazon Web Services et Microsoft Azure. Cela est possible grâce à notre niveau de gestion des services informatiques et d'orchestration complète des activités basé sur ServiceNow. Le Cloud public géré d'Atos intègre les principaux Cloud publics du marché à sa structure de Cloud hybride pour apporter davantage de valeur aux entreprises clientes en plus de Cloud publics, par exemple l'approbation des workflows, la génération de rapports consolidés et une fonction de gouvernance optimisée.

En 2016, Atos a davantage utilisé sa solide position en matière d'offres de centres de données définis par logiciel via son écosystème de partenaires stratégiques de haut niveau. Le

Cloud privé numérique est basé sur une architecture unifiée, totalement automatisée et programmable qui permettra de placer, de manière intelligente, les applications et les services sur des infrastructures spécialement adaptées.

Grâce à cette panoplie complète de services de Cloud hybrides orchestrés, Atos a créé l'un des Clouds hybrides les plus imposants au monde.

Atos a étendu la portée mondiale de son Cloud privé virtuel à l'Australie, disposant désormais de cinq lignes de production mondiale en Amérique du Nord, en Europe et en Asie-Pacifique. Cela a permis d'enregistrer une croissance annuelle des services Cloud de 30% au cours des 3 dernières années, tout en réduisant les prix de 20 à 30% auprès de ses clients. Les principaux cabinets d'analystes considèrent désormais Atos comme un leader du secteur.

En 2017, la division Infrastructure & Data Management d'Atos continuera de s'appuyer sur les capacités des services hybrides et définis par logiciel pour que les entreprises bénéficient d'une plateforme numérique tout en adoptant le Cloud au niveau des Big Data et de l'IoT.

C.2.3 Workplace et Service Desk

L'offre de services Workplace d'Atos propose des services modulaires et innovants d'environnement et de postes de travail, qui reposent sur une expérience reconnue dans tous les secteurs d'activité. À l'heure actuelle, Atos gère plus de 3,2 millions de périphériques, en associant des centres de production au niveau mondial dédiés aux services d'assistance, qui opèrent telle une seule ligne de production mondiale, et des centres de production locaux répartis dans le monde, prenant en charge, chaque année, plus de 31 millions de demandes d'assistance dans 38 langues. Conjugué à sa capacité d'assistance sur place dans 118 pays, cela confère à Atos une véritable empreinte mondiale de services Workplace d'Atos. L'organisation internationale des lignes de production mondiales représente un effectif de plus de 12 000 personnes.

Les demandes provenant des utilisateurs finaux et le désir de simplicité des consommateurs ont suscité un intérêt important dans les services Digital Workplace. Au travers de ses services Digital Workplace, Atos fournit des services qui répondent aux besoins des utilisateurs finaux des entreprises clientes d'aujourd'hui. Les principales solutions, telles qu'Enterprise Mobility Management, conjuguées à des solutions de collaboration, de postes de travail virtuels et de gestion des applications, permettent d'adopter de nouvelles méthodes de travail, où seule une simple connexion Internet suffit, tout en disposant des fonctionnalités requises par les utilisateurs finaux et les entreprises permettant un accès à tout moment, de n'importe quel endroit et à partir de n'importe quel périphérique.

Les expériences consommateurs continuent de totalement changer les attentes des personnes sur leurs lieux de travail. Pour les utilisateurs finaux, l'uniformisation n'est plus d'actualité et l'approche du poste de travail flexible consiste à fournir aux travailleurs des solutions utilisables à tout moment, n'importe où et avec n'importe quel équipement. Atos se focalise sur le service à la clientèle et de l'expérience globale de l'utilisateur final, comprenant un support omnicanal intuitif avec le service

d'auto-assistance, le tchat et les solutions de résolution par l'utilisateur qui ont un impact direct sur l'expérience de l'utilisateur. L'innovation redessine en profondeur l'assistance utilisateur avec une nouvelle technologie, qui consiste notamment en des assistants virtuels destinés à améliorer l'expérience lors de l'assistance dans les prochaines années. Conformément à sa vision de l'avenir, Atos s'attache à fournir une assistance proactive, l'analytique du Big Data offrant une intelligence complète des services. Cela permet à Atos de se concentrer sur l'amélioration proactive de la qualité de service et surtout de l'expérience des utilisateurs.

L'environnement d'entreprise créatif, qui permet aux clients de redéfinir leur futur espace de travail numérique centré sur l'utilisateur, sera pris en charge par Atos et proposera des optimisations et des améliorations en continu, en se focalisant principalement sur l'accroissement de l'automatisation. Tout cela s'intègre à l'aide que nous apportons aux clients afin qu'ils réduisent l'empreinte carbone de leur espace de travail, via divers projets comme le remplacement des postes de travail par des appareils plus économes en énergie, conjugué à l'utilisation de services Cloud hébergés dans des centres de données écologiques et à l'adoption de nouveaux comportements en matière de déplacement grâce aux communications unifiées.

À l'heure actuelle, l'espace de travail numérique constitue un élément évident de chaque programme de transformation d'envergure de l'espace de travail, où les clients adoptent activement les modèles de prestation hybrides dans le cadre des services Workplace en SaaS. Atos intègre des solutions Workplace en SaaS, notamment Microsoft avec Office 365, ServiceNow et d'autres, conjuguées à des services de Cloud privé pour enrichir l'espace de travail des utilisateurs finaux, tout en réduisant les coûts et augmentant la souplesse et la mobilité des utilisateurs finaux, ainsi qu'en réduisant l'écart physique entre les environnements de travail et les solutions de collaborations sociales.



C.2.4 Les compétences en maintenance applicative

Les maintenances applicatives offrent un facteur de différenciation majeur pour les services de la division Infrastructure & Data Management. Elles offrent une alternative pertinente à l'exploitation et à l'assistance internes de l'infrastructure informatique grâce à une approche flexible axée sur les résultats pour répondre aux exigences des applications clients.

Nos services SAP HANA et nos capacités d'externalisation et d'hébergement S/4 HANA SAP, couvrant les appliances SAP HANA et la solution SAP HANA TDI, viennent en complément de la gamme complète d'Atos et de sa division Business & Platform Solutions, utilisant le matériel Atos Bullion. Nos capacités d'exécution sont clairement démontrées, en fournissant des services SAP à plus de 2,9 millions d'utilisateurs de SAP et avons entrepris l'un des plus importants déploiements de SAP HANA dans le monde. L'externalisation SAP/SAP HANA sera optimisée et complétée en 2017 par l'ajout de nouvelles offres Cloud.

En 2016, Atos a continué d'améliorer avec succès les capacités de ses performances extrêmes en environnement Oracle, en élargissant l'offre avec le concept unique VOC-Hotel. Ceci a permis de proposer un prix d'entrée plus bas et représente un axe de croissance profitable. Atos est aujourd'hui un leader sur le marché européen avec plus de 100 systèmes Oracle vendus à des clients répartis dans neuf pays.

La gestion des performances des applications demeure une priorité, l'expérience utilisateur et la satisfaction des clients étant les principaux fers de lance de nos services. De nouveaux services SaaS sont en cours de développement avec notre partenaire DynaTrace, permettant de déployer des outils de gestion des performances des applications bien plus rapidement et, à plus grande échelle, des analyses plus approfondies et une amélioration des performances des applications.

C.2.5 Réseau & Communication

Les services de réseau et de communication offrent aux clients les services de connectivité essentiels pour bénéficier de services de communications, voix et réseau totalement gérés dans tous les domaines de la transformation numérique, y compris les Clouds publics et privés, l'espace de travail numérique, l'IoT et les services plus traditionnels. La connectivité est essentielle pour permettre à tous les nouveaux services numériques de fonctionner au rythme nécessaire pour répondre aux besoins des entreprises. C'est la raison pour laquelle Atos offre des services complets, standards, reproductibles et innovants pour répondre aux exigences d'un personnel dynamique, mobile et international.

Atos gère ainsi une des plus grandes installations Microsoft de communications unifiées pour un client et 360 000 utilisateurs, et la mise en place de WAN MPLS dans plus de 120 pays via les partenaires de son réseau. Plus de 2,8 millions de ports Ethernet sous gestion, routeurs et commutateurs, plus d'un million d'utilisateurs en mode conférence accompagnés, 500 000 lignes VoIPBX, 42 000 commutateurs, 17 000 points d'accès sans fil, 23 000 utilisateurs de centres de contacts gérés au plan mondial et le filtrage de centaines de milliers de boîtes de courriers électroniques viennent compléter la gamme existante.

De nouveaux services seront introduits en 2017, par exemple les services WAN définis par logiciel, qui viendront compléter tous nos services et qui permettront de réduire les coûts liés au WAN de manière significative, tout en augmentant la vitesse de déploiement, l'agilité quant à l'assistance et aux changements et en améliorant à la fois la performance et la fiabilité.

Atos continue à adopter les technologies les plus récentes, telles que le Software Defined Networking (réseau à définition logicielle) dans son offre de Cloud privé numérique existante. Atos a pour objectif d'accroître ses capacités déjà considérables dans le domaine des réseaux intelligents, de la mobilité, des communications unifiées, du Cloud Computing et de la vidéo conférence.

Le portefeuille de solutions de collaboration et de communication d'Atos offre aux entreprises des outils de communication permettant de bénéficier de conversations constructives et enrichissantes sur divers canaux, plates-formes et médias, pour une méthode de travail collaborative, en temps réel et mobile. Grâce à ses capacités de Cloud public, hybride et privé, Atos offre une expérience UCaaS (Unified Communications as a Service) sécurisée et fluide avec des solutions qui unifient plusieurs réseaux de données, vidéo et voix, les périphériques connectés et les applications sur une seule plateforme simple d'utilisation permettant aux équipes de collaborer partout et à tout moment, de manière sécurisée et efficace. Cela entraîne la transformation de la manière de communiquer et de collaborer des entreprises qui amplifie l'effort collectif, donne de l'énergie à l'activité et améliore la satisfaction des collaborateurs et les performances.

Atos fournit des services de communication intégrés à près de 75% des entreprises du Fortune Global 500. La clientèle d'Atos se compose d'entreprises employant cinq à plus de 500 000 personnes. Les solutions d'Atos, dont Circuit, unifient plusieurs réseaux de données, vidéo et voix, les périphériques et les applications sur une seule plateforme simple d'utilisation permettant aux équipes d'engager des conversations constructives et enrichissantes.

La conception, la mise en œuvre, la gestion et la maintenance de solutions sophistiquées et à grande échelle de communication unifiée (UC) pour entreprises requièrent du savoir-faire, des connaissances institutionnelles, de l'expérience (plus de 1 500 spécialistes des services UC), de la formation pour suivre le rythme des certifications (plus de 2 000 accréditations multifournisseurs) et une masse critique pour que le client tire pleinement parti de la solution.

Atos est le seul fournisseur proposant une gamme complète de solutions de communication unifiée, des applications UC basées sur logiciel entièrement intégrées aux services qui permettent de les mettre en œuvre et de les gérer, tout en étant capable d'en assurer le service partout dans le monde (plus de 400 partenaires de services) depuis le Cloud ou au niveau du centre de données du client. De ce fait, Atos est l'un des acteurs

principaux dans presque tous les marchés, avec plus de 600 000 solutions installées.

Au total, l'équipe internationale de spécialistes UCC du Groupe et les professionnels des services gèrent plus de 40 millions de lignes installées et définissent la norme d'une riche expérience en matière de collaboration et de communication qui permet aux équipes d'enregistrer de meilleurs résultats.

C.2.6 Technologie des services de transformation

L'important portefeuille de Services de transformation numérique d'Atos aide les clients du Groupe à réaliser la réinvention de leurs affaires au travers de la transformation numérique. Cela permet d'éliminer la complexité inhérente à l'innovation de l'espace de travail, des centres de données, des plateformes d'application et des prestations de services informatiques avec des solutions innovantes, en utilisant un système d'orchestration des services et d'analyse des données permettant d'améliorer l'expérience client. L'approche et les meilleures pratiques d'Atos se fondent sur des exemples concrets qui permettent d'obtenir les résultats escomptés et de créer de la valeur commerciale et informatique en mettant l'accent sur les exigences des entreprises propres au secteur de ces dernières. Les solutions TTS sont personnalisables et flexibles pour que les clients puissent créer leur espace de travail du futur, innover dans leurs méthodes de travail, jeter les bases de leur environnement Cloud et se transformer pour répondre aux besoins informatiques de demain.

Tirant parti de la technologie ClickFox, Atos collecte et regroupe les événements chaque fois que des clients consomment des produits et des services via les canaux de l'entreprise. Cela se fait de manière automatique, et il est possible de paramétrer la fréquence de mise à jour de l'expérience client sur l'ensemble des canaux. Grâce à l'analyse de données, Atos peut schématiser l'intégralité de l'expérience client, reliant les événements pour constituer des parcours. Par la suite, les équipes d'Atos analysent et visualisent les parcours afin d'en tirer des informations précises pour améliorer l'expérience client dans sa globalité, réduire les coûts de service et soutenir la croissance de l'entreprise, le tout en parfaite harmonie.

Atos démontre son expertise approfondie au quotidien, avec plus de 600 projets de transformation par an et s'est développé, avec plus de 1 900 ingénieurs, architectes et consultants techniques dédiés répartis dans le monde entier.

C.2.7 BPO - Externalisation des processus métiers (Business Process Outsourcing)

Atos possède aujourd'hui l'une des meilleures offres d'externalisation des processus métiers du Royaume-Uni. L'effectif direct combiné dans ce domaine représente près de 2 900 personnes, et une proportion importante des traitements est effectuée par une équipe dédiée dans un centre de production mondial. L'un des principaux éléments de différenciation, notamment dans les secteurs publics, les services Financiers et de la santé, repose sur le fait qu'Atos assure l'intégralité de la gestion du service de bout en bout sur tous ces marchés en s'appuyant sur la technologie numérique, la transformation et des employés disposant d'une expertise technique spécifique. Le Groupe peut ainsi offrir une valeur ajoutée grâce à son expertise technique et industrielle des différents domaines, en complément des avantages traditionnels associés à l'externalisation des processus métiers.

Atos continue non seulement de séduire de nouveaux clients mais également de fidéliser des clients existants grâce à sa

réussite au niveau des plus grands centres de contact client du secteur, à la gestion des cas et des documents, aux opérations d'impression, ainsi qu'aux systèmes de gestion des réservations et des relations entre les différents comptes, uniques sur le marché. Ces fonctionnalités permettent au Groupe d'offrir à ses clients actuels et futurs des services et des performances radicalement supérieurs par le biais de son fonctionnement évolutif.

Toutefois, selon Atos, il va également être nécessaire d'appliquer l'automatisation des processus robotiques (RPA) car cela surpassera les économies de coûts opérationnels comparativement aux avantages en matière de coûts de l'arbitrage salarial BPO obsolète. Atos a également l'intention d'être en première ligne de cette évolution en capitalisant sur ses nouvelles capacités de RPA des services et en concluant des partenariats stratégiques avec des prestataires de services et de technologies RPA, tels que Thoughtonomy et UiPath.



C.3 Business & Platform Solutions

Dans le monde du numérique d'aujourd'hui, c'est au niveau de la plateforme que l'entreprise et la technologie se retrouvent. L'objectif de la division Business & Platform Solutions (anciennement Conseils et Intégration de Systèmes) est de devenir la « Digital Transformation Factory » de nos clients.

Prévoyant une croissance de 3 à 5% (CAGR) et une amélioration de son taux de marge de 200 à 250 points de base, la division Business & Platform Solutions joue un rôle essentiel dans le plan à 3 ans du Groupe. Afin d'atteindre ces objectifs, la division Business & Platform Solutions entreprend les étapes nécessaires

permettant d'accélérer la croissance de la transformation numérique, d'améliorer les services d'applications grâce à nos solutions de transformation des applications et de conférer une position de marché solide aux 4 solutions de bout en bout d'Atos. La division atteindra son objectif de rendement grâce au programme de modernisation et d'industrialisation auprès de ses clients de grande envergure et opérant à l'international, en augmentant la revente de ses solutions globales et en modifiant son offre commerciale.

C.3.1 La transformation numérique a des répercussions sur la dynamique de marché au sein de la division Business & Platform Solutions

L'ampleur de l'évolution engendrée par la numérisation dans l'ensemble des secteurs redessine de manière radicale la manière dont nos clients consomment la technologie et les services. Nos clients orientent désormais leurs priorités et leurs budgets vers les technologies axées sur l'entreprise à un rythme effréné, des solutions de processus opérationnels aux plates-formes d'interaction. Ils aspirent également à plus de rapidité et de flexibilité. À titre d'exemple, on donne vie aux produits et services bien plus rapidement de nos jours, en quelques jours ou quelques semaines, et non en quelques mois ou quelques années comme cela était le cas auparavant.

L'étude réalisée par Gartner en 2016 sur le programme des CIO reflète cette tendance ; en effet, les CIO estiment que l'élément numérique du chiffre d'affaires devrait enregistrer une croissance de 16 à 37% au cours des cinq prochaines années. Le positionnement d'Atos lui permet d'aborder ce nouveau marché du numérique et des plateformes hybrides, permettant ainsi à nos clients d'innover et de se différencier grâce à de nouvelles technologies rapides, telles que le Cloud, les analyses en temps réel et l'Internet des Objets (IoT). Selon nous, ce segment devrait représenter 60% du marché de l'intégration de systèmes d'ici 2019.

Dans le même temps, nos clients peuvent également relever le défi que représente la gestion de leur portefeuille d'applications existant grâce à des modèles d'amélioration de l'efficacité en termes de coûts et de livraison, libérant ainsi du budget qui peut être utilisé pour accélérer leur transformation numérique. Ce segment, qui enregistre une croissance plus faible, subit également une transformation radicale, les technologies du Cloud apportant de l'agilité aux modèles de gestion des applications traditionnels.

La division Business Platform & Solutions aspire à devenir le partenaire de choix et le conseiller de confiance de nos clients en

leur permettant d'atteindre ces objectifs dans le cadre de sa stratégie. Conformément aux exigences, la division Business Platform & Solutions a structuré son activité en conséquence et a fondamentalement modifié ses méthodes de travail. L'organisation se focalise sur l'internationalisation de la production, la gestion des comptes stratégiques et le développement de l'offre de développement permettant d'atteindre des normes de qualité plus strictes, améliorer la satisfaction des clients et stimuler les performances opérationnelles :

- l'organisation mondiale de la production (Global delivery) au sein d'Atos se compose du service de Pratiques pour les solutions de plate forme technologiques d'entreprise et numérique globales (Global Practices of Technology, Enterprise Platform Solutions and Digital). En outre, de nouvelles organisations internationales spécialisées dans le Deal Solutioning, la gestion des ressources (gestion des effectifs) et la gestion de programmes/valorisation de projets ont été créées. En outre, un nouveau service ouverte sera en charge de l'intégralité de la résolution des problèmes et de la livraison pour les entreprises du secteur privé d'Amérique du Nord, du Royaume-Uni et de l'Irlande ;
- la gestion des comptes stratégiques à l'international permet d'augmenter le niveau de qualité, d'améliorer la satisfaction client et, enfin, d'entraîner un taux de croissance plus élevé auprès de nos plus gros clients ;
- le nouveau Centre d'excellence (CoE) pilote l'incubation et le développement de nos principales offres mondiales ainsi que la collaboration technique sur l'ensemble des lignes de service. Il est également en charge de la recherche et du développement au niveau mondial de la division Business & Platform Solutions.

C.3.2 La transformation numérique et les services d'applications ont des critères de réussite qui leur sont propres

Le marché dans lequel la division Business & Platform Solutions opère est redessiné par le besoin concernant deux types de services : les services d'applications et la transformation numérique. Les services d'applications focalisent leurs efforts sur l'expansion, la production industrielle et les coûts, tandis que l'activité de transformation numérique requiert du personnel local et agile, doté de connaissances et de compétences en matière de numérique.

Service d'applications Évolution, industrie et coût	Transformation numérique Local, agile et numérique
Comptes et contrats à l'international	Proximité des clients
Une livraison économique à l'international	Investissements dans les nouvelles technologies et le numérique
Outils et processus puissants	Développement et utilisation de plateformes numériques

Services d'applications

Dans cette organisation, la division Business Platform & Solutions a aligné tous les services de production, par exemple le développement, le test et la maintenance d'applications, pour se focaliser des prestations à prix compétitif, industrialisé et cohérente à l'internationale. Cela permettra la prestation de services de grande qualité dans toutes les régions auprès de ses clients opérant à l'international tout en assurant la compétitivité des coûts au niveau des accords mondiaux.

Le centre de production mondial, situé en Inde, a été placé au cœur de l'activité. L'Inde joue un rôle essentiel dans l'organisation de la division Business & Platform Solutions :

- pilotage de l'industrialisation des processus pour entraîner une hausse de la rentabilité ;
- acquisition d'expertise pour assister ses équipes de production mondiale. Quatre centres d'excellence sont en cours de développement pour le Cloud, SAP HANA, l'espace de travail numérique et l'expérience client, comptant une centaine de personnes.

Activité transformation numérique

Dans ce domaine, la division Business & Platform Solutions tire parti de la proximité de 15 000 de ses collaborateurs avec ses clients. En investissant dans les technologies numériques, des programmes de requalification et des solutions et plates-formes numériques comme Atos Codex.

La gamme complète Atos Numérique couvre l'intégralité de l'écosystème numérique, de la transformation numérique et des services de conseil, au commerce numérique, à l'intégration numérique, à la gestion des Big Data, aux analyses et aux services et solutions de Cloud. Grâce à Atos Codex, la solution d'analyses de bout en bout multi-marchés et entièrement intégrée d'Atos, l'offre Numérique du Groupe propose des services et des solutions qui permettent aux entreprises de maximiser la valeur de leurs données, rapidement et de manière économique. L'accent est notamment mis sur les aspects clés suivants :

- des solutions de plus en plus connectées qui sont spécifiques au client et au marché sur lequel ce dernier opère ;

- une efficacité commerciale améliorée tout au long de la numérisation des processus ;
- l'ouverture de perspectives commerciales nouvelles grâce à l'Internet des objets et à l'analyse d'Atos ;
- des solutions mobiles sûres intégrées dans leurs applications commerciales plus larges ;
- des connexions accrues avec les consommateurs à travers les médias sociaux ;
- les avantages du Cloud ;
- la capacité de bout en bout de répondre à la fois aux besoins des clients dans le monde numérique et de connecter ou de transformer leur patrimoine existant ;
- l'utilisation de nos toutes dernières méthodes de production telles que Devops et Agile avec des partenaires technologiques leaders du marché.



Atos Consulting est partie intégrante de la division Business & Platform Solutions. Son rôle consiste à aider les CxO à générer de la valeur commerciale mesurable en utilisant des technologies commerciales de manière intelligente. L'activité Conseil et l'équipe Services numériques assistent les clients lors de leur transformation numérique et ont été en mesure de fournir des solutions spécifiques à chaque industriel, notamment pour le secteur public, l'industrie, le commerce de détail et le transport. La gestion des offres de l'activité Atos Consulting s'articule autour de cinq activités mondiales :

- l'activité Conseils en transformation numérique, qui aide les clients à faire évoluer leur stratégie commerciale dans le domaine du numérique ;

- l'unité dédiée aux technologies numériques (DTU), qui travaille de concert avec les autres services de l'entreprise lorsque le client souhaite développer un projet spécifique via la mise en place d'une preuve de concept (PoC) ;
- l'activité liée à la stratégie et la transformation informatiques s'attache à soutenir le Directeur de l'Information et le Directeur Technique au sein de nos organisations clientes ;
- l'activité Gouvernance, risque et conformité de l'information, qui aide les clients à gérer les risques et les menaces en lien avec la sécurité des informations, la confidentialité et la protection des données ;
- l'activité portant sur l'amélioration de la performance commerciale, qui permet aux clients de réduire leurs coûts et d'améliorer leur performance au travers de l'excellence opérationnelle.

C.3.3 Principales modifications entraînant une augmentation de la rentabilité

La division Business & Platform Solutions d'Atos mène un programme de transformation portant sur l'augmentation des économies d'échelle afin de gagner en efficacité et en compétitivité. Ce programme s'articule autour de trois modifications clés :

- modifications du modèle d'exploitation ;
- révision de la segmentation des comptes ;
- simplification de la gouvernance des comptes.

Modifications du modèle d'exploitation

Les modifications portent sur la transformation de la gouvernance, d'une approche globale centralisée à une approche globale fédérée, qui est mise en œuvre au travers de modifications clés apportées au modèle d'exploitation basées sur les principes suivants :

- d'une responsabilité et d'une livraison hautement distribuées au concept « Un compte client et une équipe », avec transparence au regard de la responsabilité ;
- de l'optimisation en local au niveau du compte à la gestion des ressources au niveau mondial, avec une visibilité totale sur la demande et la disponibilité des ressources ;
- de la localisation à la standardisation de l'ensemble des pratiques d'ingénierie ; notre plateforme de livraison globale ;
- de la localisation à la standardisation des activités de tarification et de deal solutioning sur l'ensemble du processus de production ;
- de la gestion des performances par région à une vision unique sur l'intégralité des performances des comptes.

Outre les modifications structurelles apportées au modèle d'exploitation et de gouvernance, nous sommes en train de mener des projets d'industrialisation, avec pour objectif non seulement de gagner en compétitivité et en rentabilité, mais également de veiller à fournir les meilleurs services de grande qualité à nos clients.

Suite au lancement de projets pilotes auprès de 30 grandes activités à marges faibles ou négatives. Six principaux leviers structurels ont été identifiés ; ils sont actuellement déployés dans toute la division Business & Platform Solutions:

- délocalisation : opportunité de transférer davantage d'applications/de rôles dans les centres de production mondiaux, ce qui aurait un impact significatif sur la marge ;
- correction de la structure hiérarchique : possibilité de générer des économies en définissant une nouvelle structure de compte, dotée des niveaux hiérarchiques adéquats, de définitions claires des rôles et des responsabilités et d'une structure hiérarchique ;
- gain de productivité : possibilité d'améliorer la productivité via le suivi du temps et de l'effort de bout en bout, et de réduire la variabilité individuelle via la standardisation et de meilleures pratiques en matière de gestion visuelle ;
- gestion de la demande : possibilité de réduire la quantité de travail effectué gratuitement en améliorant la méthodologie d'estimation des demandes de changement ;
- automatisation : possibilité de réduire l'effort via l'automatisation des tests manuels ;
- rationalisation des sous-traitants : possibilité de rationaliser les sous-traitants de longue date et d'utiliser des collaborateurs à la place.

Une analyse initiale par levier a également été menée pour les principaux clients du secteur privé. Il s'agit d'une étape décisive en faveur de notre ambition stratégique visant à devenir un prestataire de services informatique favori et compétitif.

En outre, nous continuons d'investir plus dans nos collaborateurs, dans le développement personnel, la requalification et l'amélioration des compétences, l'amélioration des motivations, le moral et l'amélioration de la satisfaction clientèle.

Révision de la segmentation des comptes

Afin d'améliorer le déploiement des processus globaux de la division Business & Platform Solutions dans toute l'organisation, les comptes ne sont plus segmentés par région géographique, mais par type de compte. Les clients de la division Business & Platform Solutions ont été segmentés en trois catégories :

- **grands comptes du secteur privé** : Les clients d'envergure du secteur privés tels que Siemens, Nokia et Xerox opèrent au niveau international et attendent de la division Business & Platform Solutions qu'elle apporte une approche internationale et fournisse du travail industrialisé. Ils aspirent également à exploiter les meilleures idées provenant de leur entreprise et d'autres organisations. Cela ne peut se faire que lorsque les centres de production mondiaux sont utilisés pour la masse critique et le leadership de bout en bout. Ces comptes, ainsi que les clients britanniques et nord-américains du secteur privé, seront intégralement pilotés par les centres de production mondiaux, principalement basés en Inde, et entraîneront une amélioration de la rentabilité ;

- **en Europe, les comptes locaux et du secteur public** disposent d'un potentiel de délocalisation limité, mais ils peuvent toutefois tirer parti des meilleures pratiques en matière d'industrialisation. Ils bénéficieront de la mise en œuvre du processus global de la division Business & Platform Solutions d'Atos comprenant l'automatisation, la gestion simplifiée, la correction des systèmes et une meilleure utilisation de la propre capacité interne de la division Business & Platform Solutions ;

- **les comptes locaux**, qui doivent se trouver à proximité des clients, seront stimulés par la proximité et la masse critique de la capacité locale de la division Business & Platform Solutions. Pour ce type de client, la division Business & Platform Solutions s'est majoritairement focalisée sur la dotation en personnel et la prestation de services professionnels flexibles.

En parallèle, nous continuons de mettre l'accent sur nos comptes stratégiques, avec le support d'un membre du Comité Exécutif dédié à chaque compte. Nous favoriserons la mise en œuvre de cette approche ciblée sur l'ensemble de nos comptes croissance, en sélectionnant ceux disposant du plus grand potentiel de croissance rentable.

Simplification de la gouvernance des comptes : le « deux en un »

Atos délaisse le modèle de livraison par zone géographique et adopte une gouvernance simplifiée « deux en un » de tous les comptes privés. Dans le cadre de ce modèle « deux en un », le responsable Ventes et le responsable Livraison travaillent ensemble et partagent un ensemble commun d'indicateurs de performances clés concernant la satisfaction des clients, la satisfaction des collaborateurs, les indicateurs de qualité, la croissance du compte et les performances opérationnelles.

Le modèle « deux en un » permettra de réduire les frais généraux, de réorganiser les opérations informatiques en développant des synergies significatives et en redéployant les actifs libérés vers des projets plus stratégiques qui génèrent de la valeur commerciale.

Dans le cadre de ce modèle, il conviendrait de tirer parti de l'Inde pour l'industrialisation en délocalisant davantage et en

mettant en place un centre d'excellence concernant les principaux domaines, par exemple le Cloud, SAP HANA et l'espace de travail numérique. En ligne avec le changement en matière de responsabilité, le leadership des services d'applications commencera également à être transféré en Inde. Pune serait le siège de la nouvelle organisation Business & Platform Solutions, et les projets de centres d'expérience client à Bangalore & Pune pour montrer nos offres en matière de transformation numérique progressent.

En termes d'investissements, la Société a en principe approuvé le financement permettant de transférer l'académie d'Atos en Inde. Il s'agirait d'un lieu d'apprentissage permettant à 100 000 personnes de développer des compétences polyvalentes et en matière de technologie, de leadership et de management.

C.4 Big Data & Cybersecurity

La division Big Data et Cybersecurity regroupe l'expertise interne d'Atos en matière de Big Data, de sécurité et de systèmes critiques. Ce haut niveau de savoir-faire répond aux défis critiques auxquels les clients sont aujourd'hui confrontés dans le cadre de leur transformation numérique et est expressément exploité dans l'offre Atos Codex. Cela fait d'Atos le partenaire de confiance des entreprises qui prévoient de tirer parti des avantages de l'économie des données qui se développe aujourd'hui, dans un monde où la frontière entre le physique et le numérique est floue, avec le développement des technologies intelligentes et de l'Internet des objets.

Dans le cadre d'une gouvernance intégrée, la division est structurée en trois activités complémentaires pour adresser trois grands marchés principaux : les plates-formes analytiques

d'entreprise (« Big Data »), la cybersécurité et la défense & sécurité intérieure (« systèmes critiques »). Elle repose sur les partenaires, la part de marché et les forces de vente d'Atos. Elle travaille également en étroite collaboration avec d'autres divisions d'Atos, auxquelles elle apporte des solutions qui leurs sont propres, notamment en ce qui concerne les quatre piliers de croissance du Groupe : Le Cloud hybride orchestré avec Atos Canopy, SAP HANA by Atos, les décisions cognitives avec Atos Codex et Atos Digital Workplace. S'appuyant sur des équipes R&D dont l'expertise est saluée internationalement, la division a contribué fortement au développement du portefeuille technologique d'Atos, notamment sous la marque « Bull, Atos Technologies ».

C.4.1 Big Data : l'expertise de la performance extrême au service de la valorisation de la donnée

Grâce à sa division « Big Data et sécurité », Atos est considéré comme le leader européen en ce qui concerne le HPC (calcul de haute performance) et les Big Data et pionnier des plates-formes d'analyse nouvelle génération (« plateforme de renseignement ») qui seront au cœur des systèmes d'information des entreprises de demain, notamment avec le développement de l'Internet des objets et de l'analyse cognitive. Ces domaines représentent un marché stratégique et à très haute croissance dans le monde des technologies de l'information. En proposant des plates-formes et des infrastructures haute performance dédiées aux analyses avancées et au calcul en temps réel, ses offres se trouvent au cœur de l'innovation Atos Codex et contribuent fortement aux propositions de valeur Espace de travail numérique, SAP HANA et Orchestration de Cloud hybride d'Atos.

- **Services et logiciels Big Data** : Au travers de son expertise en calcul parallèle et en Big Data, la division conçoit des algorithmes et plates-formes logicielles de Big Data, d'analytique et de simulation sur mesure. Ces offres s'appuient sur une maîtrise globale de la chaîne de traitement de la donnée de la division (de l'acquisition à la décision et aux actions associées) et des différents modes d'analyses selon les enjeux et les besoins métiers (gestions en temps réel d'événements complexes, analyse rapide de données massives, analyses sémantiques, traitements statistiques, analyses décisionnelles complexes, modélisations et simulations). Elles permettent aux clients du Groupe de prendre de l'avance sur leurs concurrents dans tous les domaines stratégiques, de la relation client, la réinvention du métier et de l'excellence opérationnelle à la confiance et à la conformité, ce dans tous les secteurs ;

- **Calcul de haute performance et plates-formes de pointe** : Faisant partie des rares acteurs de références dans le domaine du calcul de haute performance (HPC) dans le monde, Atos conçoit, élabore et intègre de nombreux superordinateurs parmi les plus puissants du monde entier. En 2016, avec Bull Sequana X1000, la division a lancé, en Europe, son superordinateur Exascale, premier d'une série qui permettra de bénéficier d'une puissance de calcul mille fois supérieure à celle des systèmes se trouvant actuellement sur le marché pour être en position d'affronter les défis sociaux économiques du 21^{ème} siècle. Cette puissance de calcul va permettre d'accroître la qualité et la rapidité des simulations et analyses numériques de plus en plus complexes et de traiter des volumes de données croissants dans tous les secteurs d'activité, de l'industrie à la recherche et au monde académique. Cette expertise se décline également dans le domaine des serveurs d'entreprise, notamment avec l'offre bullion, une plateforme de pointe. Également reconnu comme n° 1 européen des grands serveurs ouverts, bullion permet l'analyse en temps réel de larges volumes de données, notamment pour les logiciels « in memory » comme SAP HANA, la technologie de nouvelle génération de SAP, dont bullion supporte actuellement la plus vaste implémentation au monde. Bullion cible également les usages de calcul intensifs comme la consolidation des infrastructures convergées de nouvelle génération pour les lacs de données (« datalakes »), le Cloud privé et la virtualisation ;

- **Serveurs GCOS et solutions de modernisation des services informatiques traditionnels** : La Division offre également des serveurs et des logiciels de nouvelle génération permettant de pérenniser les environnements mainframes GCOS Bull existants, mais aussi des solutions de migration des grands mainframes concurrents (IBM, etc.) vers des technologies ouvertes. Ces solutions permettent aux organisations de valoriser leur capital applicatif historique dans la nouvelle économie de la donnée.

C.4.2 Cybersécurité : l'expertise de la sécurité informatique au service de la confiance métier

Dans le domaine de la sécurité, Atos est considéré comme le n° 1 européen et un leader mondial de la sécurité numérique, sur un marché en forte croissance. L'entité opérationnelle Cybersécurité comporte trois activités :

- **conseils en sécurité et services d'intégration** : Ces services permettent d'assurer l'audit de sécurité et de conformité des organisations (PCI DSS, ISO 27001, etc.), de définir et d'intégrer les politiques et les solutions de sécurité les plus adaptées selon les enjeux métiers, en s'appuyant sur les produits Atos à haute valeur ajoutée ;
- **produits de Cybersécurité** : Atos est reconnu comme l'acteur européen majeur de la gestion des identités et des accès (IGA : annuaire, management de la sécurité, contrôle d'accès, etc.), notamment au travers de ses offres Evidian. Ce domaine stratégique à forte croissance permet aux organisations de gérer leurs employés et leurs clients avec un niveau de protection, de conformité réglementaire et de sécurité très élevé. Atos se positionne également comme un acteur innovant dans le secteur de la sécurité des données, avec ses offres de chiffrement haute sécurité (TrustWay, Chronos, etc.), ainsi que dans celui des technologies de sécurité en ce qui concerne l'Internet des objets ;

- **services d'Infogérance en sécurité** : S'appuyant sur plus d'une dizaine de « Security Operation Centers » (SOC) répartis dans le monde, ces services d'Infogérance en sécurité et de « Security as a Service » permettant aux organisations d'assurer une veille et une protection constantes en matière de sécurité, et d'assurer une réaction immédiate en cas de tentative d'attaque. Ces services comprennent à la fois la gestion des cyber-risques (AHPS, CSIRT), la protection des plates-formes, la protection périmétrique, et la gestion sécurisée de l'information et des identités.

Cette expertise complète en sécurité, renforcée par des activités de R&D très actives en matière de sécurité de l'Internet des objets et des données, permet à Atos d'implanter des solutions d'analyse prédictive et prescriptive de la sécurité innovantes sur le marché. Vis-à-vis de ses clients, Atos peut ainsi gérer l'ensemble du processus de sécurité, du conseil à l'exploitation, et se positionner comme le partenaire de confiance s'adressant à la fois aux spécialistes de la sécurité, aux Directions Générales et aux Directions métiers.

C.4.3 Défense : l'expertise de la sécurité des activités critiques

Atos se positionne comme un acteur majeur des « systèmes critiques » en matière de solutions industrielles critiques, de défense et de sécurité intérieure en Europe.

En ce qui concerne la défense et la sécurité intérieure, Atos propose des solutions innovantes et éprouvées de commande et contrôle pour la défense (notamment les systèmes décisionnels de combat Bull, déjà déployés par l'armée française), des systèmes de reconnaissance et de renseignement (notamment des produits de renseignement et de communication), ainsi que des outils de gestion des urgences et des frontières et de communications LTE.

En ce qui concerne l'industrie, Atos propose des services de R&D en logiciel, matériel, ingénierie de sécurité et équipement électronique et microélectronique aux clients et autres entités de

La Division « Big Data et Cybersecurity ». Elle propose également des solutions en aéronautique (avionique) et transport (systèmes de communication, navigation maritime...).

Les compétences d'Atos en systèmes critiques s'illustrent à la fois par nos innovations de pointe dans le développement d'offre dans le domaine de la guerre électronique (Comint, Elint, brouillage intelligent pour neutraliser les drones ou les engins explosifs radiocommandés...) et des grands projets comme le projet de système d'information Scorpion, visant à créer les nouveaux systèmes opérationnels de commandement de l'armée française. La division bénéficie également d'une forte convergence avec les expertises et technologies analytiques, HPC et Big Data, afin de créer les systèmes de sécurité et de défense intelligents de demain.

C.4.4 Les activités de R&D dans l'ADN de la division

Les ingénieurs R&D de la division Big Data & Cybersecurity déposent chaque année de très nombreux brevets, propulsant Atos parmi les groupes numériques les plus innovants en Europe.

L'équipe R&D de la division Big Data & Cybersecurity participe aux principaux programmes concernant la simulation numérique et les Big Data au niveau européen et mondial. En outre, Atos collabore étroitement avec ses clients et fournisseurs, par exemple le CEA (Commissariat à l'Énergie Atomique), reconnu comme l'un des meilleurs organismes publics au monde en

matière de recherche, Siemens, avec le programme de R&D commun concernant l'analyse de données, ou encore Dell EMC et VMware. En 2016, la division a également entrepris une étude poussée dans le domaine de l'informatique quantique ; en effet, elle fait partie des rares acteurs au niveau mondial (et est la première en Europe) à se lancer dans les technologies HPC innovantes de la prochaine décennie. Ces technologies s'intègrent également avec les solutions et services de sécurité de la division pour garantir la totale sécurité des plateformes de données, et créer les systèmes intelligents de confiance de demain.

C.5 Worldline

Worldline est un leader européen dans le domaine des paiements et des services transactionnels. Fort d'une expertise dans le secteur des systèmes de paiement de plus de 40 ans et d'activités dans 22 pays en Europe, ainsi que dans les pays émergents en Amérique latine et en Asie, Worldline opère sur l'ensemble de la chaîne de valeur étendue des activités de Services de Paiement, fournissant une large gamme de services de paiements et de solutions métiers aux institutions financières, commerçants, entreprises et administrations. Worldline travaille en étroite collaboration avec ses clients via la fourniture de services, le plus souvent en vertu de contrats à long terme au titre desquels il est rémunéré par une commission pour la mise en œuvre initiale de la solution, puis en fonction des volumes ou valeurs des transactions pendant la durée du contrat. Sa forte culture d'innovation lui permet d'aider ses clients à améliorer leurs services existants et à exploiter les avancées technologiques pour créer de nouveaux marchés et services.

Les origines de l'activité de Worldline remontent à 1973, quand Sligos, une société créée en 1972 et incorporée par la suite dans Atos, a obtenu le tout premier contrat jamais opéré en France pour le traitement des transactions bancaires par carte lors de la mise en place du système des Cartes Bleues. Worldline, dans son périmètre actuel, a été formé en 2013 suite à l'annonce par Atos en février 2013 de la filialisation de l'ensemble de ses activités de Paiements et Services transactionnels au sein d'une entité unique, Worldline. Ce projet s'est achevé en décembre 2013 et s'est poursuivi par l'introduction en bourse de Worldline le 27 juin 2014. L'objectif principal de l'introduction en bourse de Worldline était de renforcer sa flexibilité financière et stratégique afin d'accélérer son développement et de renforcer sa position de consolidateur dans le domaine des paiements et des services transactionnels.

Dans cette perspective, Worldline a finalisé les transactions avec Equens, Paysquare et Komerčni banka le 30 septembre 2016.

La transaction avec Equens et Paysquare était structurée en deux volets: pour ce qui concerne les activités de Traitement de Transactions de Paiement, l'activité de traitement de transactions de Worldline ⁽¹⁾ a été fusionnée avec celle d'Equens au sein d'equensWorldline, détenue par Worldline à 63,6% et par les anciens actionnaires d'Equens à 36,4%. Pour ce qui concerne l'activité d'Acquisition Commerçants, Worldline a acquis auprès d'Equens sa filiale d'acquisition commerçant.

Le Groupe a également finalisé l'accord avec Komerčni banka (KB), filiale du groupe Société Générale et l'une des banques

leader en République Tchèque, par lequel Worldline a acquis, dans une première étape, une participation de 80% dans Cataps s.r.o. (« Cataps »), filiale à 100% du groupe bancaire Komerčni banka et opérant désormais sous la marque commerciale « KB Smartpay ». Cataps a été créée en 2014 et opère les activités de Komerčni banka de traitement des transactions par cartes de crédit ou de débit (acquisition commerçant).

Avec ces transactions, le groupe Worldline élargi bénéficie d'une couverture paneuropéenne unique et a augmenté son chiffre d'affaires sur une base annuelle d'environ +25%, dont environ +40% en *Acquisition Commerçants* et +65% en *Traitement de Transactions*. Les perspectives commerciales de Worldline s'étendent avec une gamme de produits significativement renforcée, une plus grande empreinte géographique et l'expertise additionnelle d'environ 1 300 experts en paiement électronique. En 2016, Worldline a généré une contribution au chiffre d'affaires consolidé d'Atos de 1 261 millions d'euros et une marge opérationnelle de 196,9 millions d'euros.

Sur la période 2017-2019, Worldline a pour ambition d'atteindre:

- croissance organique du chiffre d'affaires : après un premier semestre 2017 en légère croissance, un taux de croissance annuel moyen compris entre +5% et +7% ;
- une amélioration du taux d'EBO (Excédent Brut Opérationnel) compris entre +350 et +400 points de base en 2019 comparé à celui de 2016 ⁽²⁾ ;
- un flux de trésorerie disponible compris entre 210 millions d'euros et 230 millions d'euros en 2019, représentant une augmentation de plus de +50% par rapport à l'objectif pour 2016.

Pour réaliser son ambition pour 2019, Worldline va se concentrer sur les leviers suivants:

- tirer profit de la dimension paneuropéenne unique et du leadership incontesté de Worldline en Processing Financier ;
- développer fortement la plateforme paneuropéenne avancée de Worldline pour les Services de paiements aux Commerçants ;
- continuer de tirer profit des tendances de marché très robustes en Mobilité & Services Web Transactionnels dans l'Internet des objets et des plateformes de services digitaux.

C.5.1 Services Commerçants et Terminaux

La ligne de Services « Services Commerçants & Terminaux » offre aux commerçants et distributeurs une opportunité unique d'accompagner leurs clients à chaque étape de la relation commerciale. Le Groupe aide les commerçants avant la vente, avec de l'acquisition de clientèle ciblée, pendant la vente, en proposant un éventail de services sur toute la chaîne de valeur des paiements électroniques (de l'acquisition à l'acceptation

multicanal) et après la vente, avec des programmes de fidélité ciblés et l'analyse de données créées lors des interactions avec les consommateurs. Les solutions de paiement et les services à valeur ajoutée du Groupe permettent aux consommateurs une transition fluide entre les points de vente physiques et virtuels des commerçants.

(1) À l'exception des activités de traitement de transactions de paiement en Asie et en Espagne

(2) Taux d'EBO pro forma de 18,5% pour 2016 (cf. note 2 de l'annexe aux comptes consolidés de Worldline)

En 2016, La ligne de Services « Services Commerçants & Terminaux » a activement poursuivi son développement et son expansion géographique, en exploitant l'acquisition de Paysquare aux Pays-Bas, en Allemagne et en Pologne et de KB Smartpay en République tchèque.

En raison de la croissance organique et des deux acquisitions mentionnées ci-dessus, le Groupe sert désormais plus de 200 000 commerçants, des petits commerçants aux grandes multinationales, auxquels il fournit plus de 300 000 points de vente et près de 58 000 sites e-commerce.

C.5.2 Services Financiers (anciennement Traitement de Transactions & Logiciels de Paiement)

En 2016, les activités européennes de La ligne de Services Traitement de Transactions & Logiciels de Paiement de Worldline et Equens ont été fusionnées avec succès⁽¹⁾ dans equensWorldline. L'ambition d'equensWorldline est d'être le fournisseur le plus innovant et leader sur le marché pour les institutions financières en Europe.

EquensWorldline propose des produits, des services et des solutions permettant aux institutions financières d'externaliser l'intégralité ou une partie des processus métier relatifs :

- à l'émission de cartes de paiement ;
- au traitement acquéreurs des transactions de paiement électronique ;
- au traitement des paiements électroniques sans carte ; et
- à l'offre de services bancaires numériques (*Digital banking services*). L'expertise en matière de technologie constitue un différenciateur clé sur nos marchés et les institutions financières se dirigent de plus en plus vers des solutions numériques innovantes. equensWorldline occupe une position unique pour tirer parti des connaissances du Groupe en matière d'informatique et fournir des produits, services et solutions de pointe et innovants de manière efficace, sécurisée et intégrée (par exemple, paiements instantanés, portefeuilles

mobiles, gestion des risques et des fraudes, services bancaires numériques, solutions d'authentification forte).

EquensWorldline est la plus grosse société de traitement des transactions en Europe. Plus de 250 institutions financières confient leurs services à equensWorldline. La Société dispose d'environ 100 millions de cartes de paiement sous gestion et traite 7,5 milliards de transactions par carte et 10 milliards de transactions de paiement par an. La nouvelle société emploie plus de 3 000 spécialistes du paiement et jouit d'une présence incontestée en Europe, disposant de bureaux dans huit pays européens et occupant une position de leader sur les grands marchés géographiques, notamment en France, en Allemagne, au Benelux et en Italie. Les principales institutions financières telles que BNP Paribas, DZ Bank, ICBPI et ING figurent parmi les principaux clients d'equensWorldline.

Outre les activités d'equensWorldline en Europe, le Groupe est également présent dans d'autres régions du monde, notamment en Inde, en Asie-Pacifique et dans la péninsule ibérique. Le Groupe estime être le leader indépendant dans les services de traitement des paiements en Inde et propose des solutions de licence de logiciels aux banques dans la région Asie Pacifique, avec une forte présence en Chine, où trois des cinq principales banques ainsi que trois importantes sociétés de cartes de crédit utilisent les licences de logiciels de traitement du Groupe.

C.5.3 Mobilité & Services Web Transactionnels

La Ligne d'activité « Mobilité & Services Web Transactionnels » va au-delà de la clientèle traditionnelle de commerçants, de banques et institutions financières de Worldline pour répondre aux besoins des clients des secteurs privé et public en mettant au point des solutions et des modèles économiques nouveaux qui tirent profit de la digitalisation du monde physique, et en ciblant ainsi de nouveaux marchés dont Worldline espère retirer des volumes de transactions additionnels significatifs dans les années à venir. Worldline profite de son expertise dans les domaines des paiements, des services de numérisation et d'analyses de données pour aider à fournir des solutions aux entreprises et aux administrations dont le défi futur est de transformer leurs opérations de manière stratégique à travers les nouveaux services numériques. La Ligne d'activité Mobilité & Services Web Transactionnels concentre ses efforts principalement sur trois

secteurs, qui, selon Worldline, peuvent générer des volumes de transactions de paiement additionnels significatifs :

- le transport, comprenant la billetterie électronique, la collecte des tarifs automatisés et les services de gestion de parcours ;
- les services numériques pour les gouvernements et les services publics, pour laquelle les plateformes de Worldline offrent des systèmes sécurisés numériques pour de meilleurs services publics en particulier pour le trafic et les parking automatisés ainsi que pour les remboursements de frais de santé ; et
- les services de mobilité et de consommation, qui comprennent les solutions Vie Connectée (Connected Living), les services de communication M2M (Machine-to-Machine) et des services basés sur le Cloud qui améliorent l'expérience du consommateur.

(1) À l'exception des activités de traitement des transactions en Espagne, en Asie et en Amérique latine



C.6 Innovation et partenariats

Ces dernières années, le Groupe a massivement investi dans l'innovation de sorte à anticiper les nouvelles tendances, ce qui lui permet de développer des solutions informatiques qui répondent aux attentes des clients et des parties prenantes. Atos a également renforcé sa position de leader mondial dans les services numériques en faisant l'acquisition d'entreprises disposant d'un solide savoir-faire technologique, notamment en ce qui concerne le Cloud, les Big Data, la mobilité et la sécurité, afin d'aider les clients du Groupe à transformer leur activité au niveau mondial grâce aux technologies numériques et en tirant parti de plus de 3 000 brevets, d'un budget d'environ 300 millions d'euros alloué chaque année aux activités de R&D et d'un écosystème de partenaires unique.

La stratégie du Groupe en matière d'innovation repose essentiellement sur la communauté scientifique. Elle réunit plus de 135 des meilleurs Business Technologists de tous les sites et activités d'Atos. Riches de leurs diverses compétences et venus d'horizons variés, les membres de la communauté travaillent ensemble pour anticiper les bouleversements technologiques à venir. Ils créent la vision d'Atos des futurs enjeux économiques et technologiques que ses clients devront affronter. Ce sont des « créateurs de changement », qui veillent à ce que les clients obtiennent toujours la meilleure solution possible lorsqu'ils choisissent de travailler avec Atos.

Les membres de la Communauté scientifique d'Atos participent à toute une série d'activités :

- donner forme à la vision d'Atos sur l'évolution du monde des affaires, de la Société et de la technologie via la publication

C.6.1 Recherche et Développement

Au cœur du plan stratégique d'Atos Ambition 2019, la Digital Transformation Factory tire parti des technologies à très haute valeur ajoutée développées par le Groupe dans le cadre de ses activités de R&D, disposant d'un budget annuel de 300 millions d'euros et des investissements dans la co-innovation avec des clients de grande envergure, notamment Siemens.

Le Groupe dispose déjà de 15 centres de R&D et a créé un nouveau laboratoire de développement et d'étude quantique en France, à côté de Paris, avec une équipe dédiée à la quantique. Bien entendu, cela est complété par les services d'exploitation, d'intégration et de conseils d'Atos indépendants des différentes technologies dans l'ensemble du paysage de la technologie de l'information, ainsi que par des solutions numériques adaptées aux différents secteurs. Atos apporte les meilleures technologies d'aujourd'hui, complétées par les différenciateurs IP uniques qui confèrent à ses clients un avantage unique dans la course à la technologie d'entreprise.

Les nouvelles technologies d'Atos ont vu le jour dans les divers laboratoires dédiés à l'innovation couvrant toutes nos entités d'exploitation. Atos entreprend des recherches sur la plupart des sujets innovants, par exemple l'intelligence des données, l'Internet des objets, la cybersécurité, le calcul haute performance et les paiements numériques, pour ne citer que quelques domaines technologiques.

La division Recherche et innovation d'Atos (ARI) étudie les technologies émergentes et anticipe la demande du marché en

d'Ascent Journey ; donner un aperçu des tendances technologiques et de la façon dont les entreprises peuvent en faire usage pour se développer et se transformer ;

- apporter sa contribution au magazine Ascent et au rapport de tendances Ascent Look Out, publication biennale et tour d'horizon collaboratif d'Atos ;
- parrainer l'IT Challenge d'Atos, compétition annuelle qui encourage la prochaine génération de talents informatiques des universités du monde entier ; et
- ils ne se contentent pas de résoudre les difficultés commerciales des clients, mais soutiennent aussi la création de brevets, participent aux ateliers d'innovation avec les clients et partenaires, et mettent au point des preuves de concepts de pointe.

Afin de s'assurer que son programme d'innovation corresponde aux besoins de ses clients, Atos a lancé le programme Ateliers d'innovation avec les clients en 2012. Ces événements conçus sur mesure pour et avec chaque client, sont des ateliers au cours desquels le Groupe étudie avec ses clients la manière dont les technologies numériques et tendances émergentes peuvent constituer un levier de performance pour leur entreprise dans l'ère du numérique. Quelque 20 thèmes considérés d'importance cruciale pour le marché, sont proposés au choix des clients : développement durable, analyses de données et technologies cognitives, cybersécurité, industrie 4.0, lieu de travail numérique, réalité augmentée, etc.

matière de solutions innovantes émergentes depuis plus de 28 ans. Les experts de la division ARI sont spécialisés dans de nombreux domaines, des dernières technologies à l'économie et aux sciences sociales, et proposent des services commerciaux fiables à nos clients : de l'élaboration de la stratégie à la gestion des projets ; de la génération d'idées à l'identification d'opportunités de financement et à la sélection de partenaires ; des idées et des opportunités aux résultats concrets.

Atos bénéficie d'équipes internes de R&D, déposant des brevets portant sur des produits et des logiciels spécialement conçus pour des secteurs spécifiques tels que la cybersécurité, les paiements électroniques et la sécurité dans le Cloud. Toutes les divisions du Groupe tirent parti de cet ensemble d'actifs unique afin de remporter de nouveaux contrats.

En 2016, Atos a lancé « Atos Quantum », le premier programme dédié à l'informatique quantique en Europe. Ce programme ambitieux vise à développer des solutions d'informatique quantique offrant une puissance de calcul sans précédent, tout en améliorant ses produits de cybersécurité afin de faire face à ces nouvelles technologies. Ce programme a été examiné et lancé en présence de mathématiciens et de physiciens de renommée internationale spécialisés dans l'informatique quantique. Atos Quantum s'intègre au riche écosystème technologique d'Atos.

C.6.2 Un écosystème de partenaires technologiques unique

L'approche du partenariat adoptée par Atos consiste à collaborer avec un écosystème de partenaires sélectionnés, constamment renforcé en fonction des attentes du marché et tirant partie d'un vaste portefeuille technologique pour assurer la livraison de solutions de classe mondiale qui confèrent des avantages commerciaux tangibles et concrets aux clients de tous les marchés et secteurs.

Les alliances et partenariats constituent une partie importante de la stratégie du Groupe en vue d'augmenter sa part de marché sur des services et sur des marchés spécifiques, où la combinaison et l'exploitation des compétences, des ressources et des connaissances locales peuvent s'avérer profitables à tous en termes d'innovation. Au cœur du plan stratégique d'Atos Ambition 2019, la Digital Transformation Factory tire parti des avancées technologiques des partenaires de l'Alliances Atos à l'international, notamment avec Dell-EMC et SAP et de l'expertise industrielle avec des clients de grande envergure, notamment Siemens.

Atos et SAP ont mis en place un partenariat mondial pour fournir à leurs clients des solutions à la pointe de la technologie en matière de développement durable, d'excellence opérationnelle et de croissance. Cette alliance stratégique mondiale prévoit une coopération sur les solutions SAP Business Process, Industry et HANA.

Le partenariat avec Siemens, le plus grand actionnaire du Groupe est unique dans le secteur des services informatiques avec son approche tridimensionnelle : Siemens est non seulement l'actionnaire et le client le plus important d'Atos, mais est aussi le partenaire stratégique d'Atos sur des marchés communs dans plusieurs domaines identifiés (fabrication, santé, énergie, mobilité...) pour répondre à de nouvelles opportunités. En particulier, Siemens et Atos se sont récemment mis concentrés sur des domaines tels que la cybersécurité pour les entreprises industrielles. L'offre s'étend de l'évaluation de la sécurité, l'installation de mécanismes de protection à la surveillance continue des usines et des bureaux.

Le partenariat avec la fédération Dell-EMC repose sur l'idée commune que les clients veulent se servir de la technologie comme d'un service, dans un contexte où l'économie de partage tend à devenir un modèle économique important. Une infrastructure basée sur le Cloud est l'une des conditions au déploiement de services « à la demande » à grande échelle. Ainsi, le Cloud Computing réduit les coûts opérationnels informatiques et permet de gagner en performance et en flexibilité. Globalement, cela permet de réduire les externalités négatives en matière d'environnement et d'améliorer le bilan de l'entreprise.

Le Groupe envisage la poursuite de partenariats stratégiques avec les leaders technologiques pour renforcer ses compétences et savoir-faire dans les domaines relatifs aux offres innovantes et de rupture.





Ventes et production

C.6 Innovation et partenariats



D

Responsabilité sociétale d'entreprise

D.1	La performance extra-financière, élément à part entière des ambitions d'Atos pour 2019	54
D.1.1	Construire une réflexion intégrée	54
D.1.2	L'approche d'Atos envers ses parties prenantes	55
D.1.3	Evaluation de la pertinence et tableau de bord de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise d'Atos	57
D.2	Être un employeur responsable	65
D.2.1	Les salariés, le principal actif d'Atos	65
D.2.2	Améliorer le Wellbeing@work (Bien-être au travail)	71
D.2.3	Faire du lieu de travail un espace d'épanouissement	74
D.2.4	Être un employeur responsable - Panorama des indicateurs clés de performance	76
D.3	Générer de la valeur pour les clients grâce à des solutions innovantes et durables	80
D.3.1	Répondre aux besoins et attentes des clients	80
D.3.2	Relever les enjeux des clients liés au développement durable par le biais des offres	84
D.3.3	Préparer le futur numérique avec nos partenaires	84
D.3.4	Générer de la valeur pour les clients par le biais de solutions innovantes et durables - Panorama des indicateurs clés de performance	85
D.4	Être un acteur éthique et équitable dans sa sphère d'influence	86
D.4.1	Excellence éthique au sein du Groupe	86
D.4.2	L'Éthique dans la chaîne d'approvisionnement	91
D.4.3	Société responsable dans son ancrage territorial	93
D.4.4	Être un acteur éthique et équitable dans sa sphère d'influence - Panorama des indicateurs clés de performance	93
D.5	Gérer l'empreinte environnementale du Groupe et lutter contre le changement climatique	95
D.5.1	Principaux défis et réalisations	95
D.5.2	Gestion environnementale	95
D.5.3	Enjeux environnementaux	97
D.5.4	Piloter l'empreinte environnementale - Panorama des indicateurs clés de performance	101
D.6	Information sur le rapport	104
D.6.1	Périmètre du rapport	104
D.6.2	Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion portant sur l'exercice clos le 31 décembre 2016	111

D

D.1 La performance extra-financière, élément à part entière des ambitions d'Atos pour 2019

D.1.1 Construire une réflexion intégrée

[G4-34], [G4-35], [G4-36], [G4-37], [G4-42], [G4-43], [G4-45], [G4-46], [G4-47] et [G4-48]

D.1.1.1 Vision

À l'ère de la transformation numérique, la capacité à recueillir des données sur les personnes est inégalée dans l'histoire de l'homme. Presque toutes les données peuvent être obtenues, suivies et analysées, du numéro de carte de crédit aux antécédents médicaux des familles, en passant par les habitudes d'achats. L'utilisation des appareils mobiles et des nouvelles technologies (imprimante 3D, intelligence artificielle, etc.) prend une part de plus en plus importante dans notre vie quotidienne. Il devient donc de plus en plus nécessaire d'assurer le respect des comportements éthiques, de protéger les données personnelles, d'éviter les failles numériques et même de protéger l'utilisation des ressources naturelles.

La stratégie d'Atos décrite à la section B.3 inclut un programme de responsabilité sociétale d'entreprise exigeant, pour soutenir

les clients face aux défis du numérique, tout en réinventant leurs futurs modèles de croissance de façon responsable.

L'« Integrated Thinking » accompagne la phase de prise de décision, la définition de plans d'actions stratégiques et tableaux de suivi des performances financières et extra-financières qui permettent de créer de la valeur à court, moyen et long terme.

Atos adopte le principe de la valeur partagée, qui implique de créer de la valeur économique d'une manière qui crée également de la valeur pour la société civile elle-même en prenant en compte ses besoins et ses défis ; en d'autres termes, connecter le succès de l'entreprise avec le progrès sociétal. La mission finale d'Atos est la poursuite de la rentabilité financière avec un impact social et environnemental responsable.

D.1.1.2 Stratégie

La responsabilité sociétale d'entreprise et le développement durable sont parfaitement intégrés à la stratégie d'Atos. Ils sont fondés sur quatre enjeux principaux :

- **être un employeur responsable** : Atos vise à être reconnu comme le meilleur employeur dans le secteur informatique et à offrir le meilleur environnement digital possible pour ses salariés. Dans ce domaine, Atos ambitionne de continuer à accroître son indice GreatPlace ToWork TrustIndex®, qui reflète la satisfaction des employés, afin de faire partie des 10% du secteur les mieux notés ;
- **produire de la valeur pour ses clients par le biais de solutions durables et innovantes** : mettre clairement l'accent sur la satisfaction du client en lui offrant des solutions durables et innovantes, l'objectif pour 2020 étant de continuer à obtenir un taux net de recommandation (Net Promoter Score) supérieur à 50% pour ses meilleurs clients ;
- **être un acteur éthique et équitable dans sa sphère d'influence** : dans le domaine de l'éthique et de la protection des données personnelles, le Groupe vise à maintenir en 2020 l'évaluation de 70% de ses dépenses Achat par EcoVadis, plateforme externe d'évaluation ;
- **gérer l'empreinte environnementale du Groupe** : en tant qu'acteur du développement durable, Atos gère son efficacité opérationnelle en termes d'empreinte environnementale. Son objectif est de réduire de cinq à 15% ses émissions de CO₂ par unité de chiffre d'affaires (tCO₂ par million d'euros) d'ici 2020.

Pour y parvenir, la stratégie de responsabilité sociétale d'entreprise d'Atos vise à :

- maintenir sa position de leader du développement durable dans le secteur informatique : consolider et améliorer les positions d'Atos dans les outils internationaux de référence relatifs au développement durable, tels que, le Great Place To Work, etc., et dans les indices extra financiers (par exemple, DJSI ou FTSE) est un exercice continu pour Atos afin d'évaluer sa performance d'entreprise et de consolider sa crédibilité sur le marché. Les nombreux prix reçus durant l'année dans différents domaines reflètent l'engagement accru du Groupe et son ambition de consolider sa position de leader à travers le monde ;
- placer la responsabilité sociétale d'entreprise au cœur de l'activité et des processus d'Atos : Atos fait du développement durable partie intégrante de son ADN grâce aux valeurs d'entreprise, à l'innovation, à l'excellence opérationnelle écologique, à la responsabilité sociétale et au développement commercial. Atos a également développé des systèmes et procédures solides visant à intégrer de manière continue et efficace la responsabilité sociétale d'entreprise dans les activités commerciales en suivant l'« Integrated Thinking » et les principes de reporting ;
- les questions de responsabilité sociétale d'entreprise sont tout spécialement intégrées dans la gestion des risques et des opportunités d'Atos, dans ses exigences de compliance, dans ses processus relatifs à la qualité et à la satisfaction client et dans sa gestion du capital humain ;

- Atos vise à intégrer progressivement la responsabilité sociétale d'entreprise dans le travail quotidien de ses employés, indépendamment de leur lieu de travail. Des efforts continus sont déployés pour adopter une approche cohérente dans toutes les régions, qui renforce le positionnement d'Atos en tant que groupe multinational soucieux des besoins et des préoccupations locaux ;
- identifier les défis, établir les priorités, mesurer la performance : Atos s'est également fixé l'ambition de renforcer le dialogue avec ses parties prenantes afin de les

associer aux défis stratégiques de l'entreprise, valider les indicateurs clés de performance et communiquer publiquement sur les avancées du programme de développement durable d'Atos. Chaque année, une évaluation de la matérialité permet d'examiner ces défis. C'est l'occasion de hiérarchiser les domaines sur lesquels le Groupe doit s'attacher à intégrer les meilleures pratiques du marché, les tendances du secteur des TIC et la conformité avec la réglementation et les normes internationales en vigueur.

D.1.13 Gouvernance

[G4-42]

Le Secrétaire Général, membre du Comité Exécutif du Groupe, sous l'autorité directe du Président-Directeur général, supervise le Programme de responsabilité sociétale d'entreprise d'Atos, initie les recommandations sur les actions à accomplir. Il présente régulièrement au Comité Exécutif du Groupe les dernières réalisations et les objectifs prévus, aux niveaux mondial et régional, en matière d'initiatives environnementales et sociales du Groupe.

Le Comité Exécutif du Groupe est associé à la stratégie et au plan d'action du programme de responsabilité sociétale d'entreprise et de développement durable.

Le bureau en charge de la responsabilité sociétale d'entreprise et du développement durable est une organisation mondiale dirigée par un directeur du programme et composée d'une équipe

internationale d'une vingtaine de personnes, dont les directeurs de responsabilité sociétale d'entreprise des 10 entités opérationnelles, ainsi que les représentants des fonctions support. Des ateliers hebdomadaires et mensuels sont organisés pour mettre en œuvre et surveiller les principaux axes d'intervention et le suivi des objectifs. Des canaux spéciaux sont en place pour faciliter les communications dans les entités opérationnelles et les régions.

Le « Wellbeing@work Council » et la « Scientific Community » sont des cellules de réflexion actives qui alimentent le programme avec des idées novatrices et des propositions de projets pour renforcer l'engagement de l'entreprise et son positionnement sur le marché.

D

D.1.2 L'approche d'Atos envers ses parties prenantes

[G4-16]

Le programme de responsabilité sociétale d'entreprise d'Atos s'appuie sur un dialogue permanent avec toutes les parties prenantes, y compris ses clients, employeurs, partenaires commerciaux et fournisseurs, ainsi qu'avec les communautés et les pouvoirs publics. Ce dialogue avec les parties prenantes joue un rôle essentiel dans les opérations commerciales. Il permet de mettre en lumière les capacités d'innovation d'Atos, de renforcer son attrait pour les clients, les investisseurs et les employés, et de créer des opportunités de développement de services et de solutions à fort potentiel de croissance ou encore de protéger la réputation du Groupe.

Ce dialogue existe à tous les niveaux de l'organisation :

- au niveau mondial, les équipes du siège du Groupe sont l'interlocuteur principal des diverses organisations internationales. Elles coordonnent toutes les initiatives prises au sein d'Atos ;
- au niveau de chaque pays, des équipes locales s'efforcent d'établir des liens étroits avec les parties prenantes sur place, en particulier les autorités nationales.

Les trois grands objectifs de ce processus de relations avec les parties prenantes sont :

- répertorier les attentes des parties prenantes ;
- prioriser les questions de responsabilité sociétale d'entreprise selon leur importance relative pour les parties prenantes, leur probabilité d'occurrence et leur caractère critique au regard des activités de l'entreprise ;
- définir des indicateurs clés de performance à utiliser pour évaluer la performance d'Atos en matière de responsabilité sociétale.

Cette approche est définie à l'aune de plusieurs normes et référentiels internationaux, comme les normes AA1000 et les lignes directrices de la *Global Reporting Initiative G4*, sur lesquelles Atos a fondé l'ensemble de ses actions afin de :

- structurer son approche des parties prenantes ;
- gérer son évaluation annuelle de la matérialité ;
- guider ses procédures de reporting.

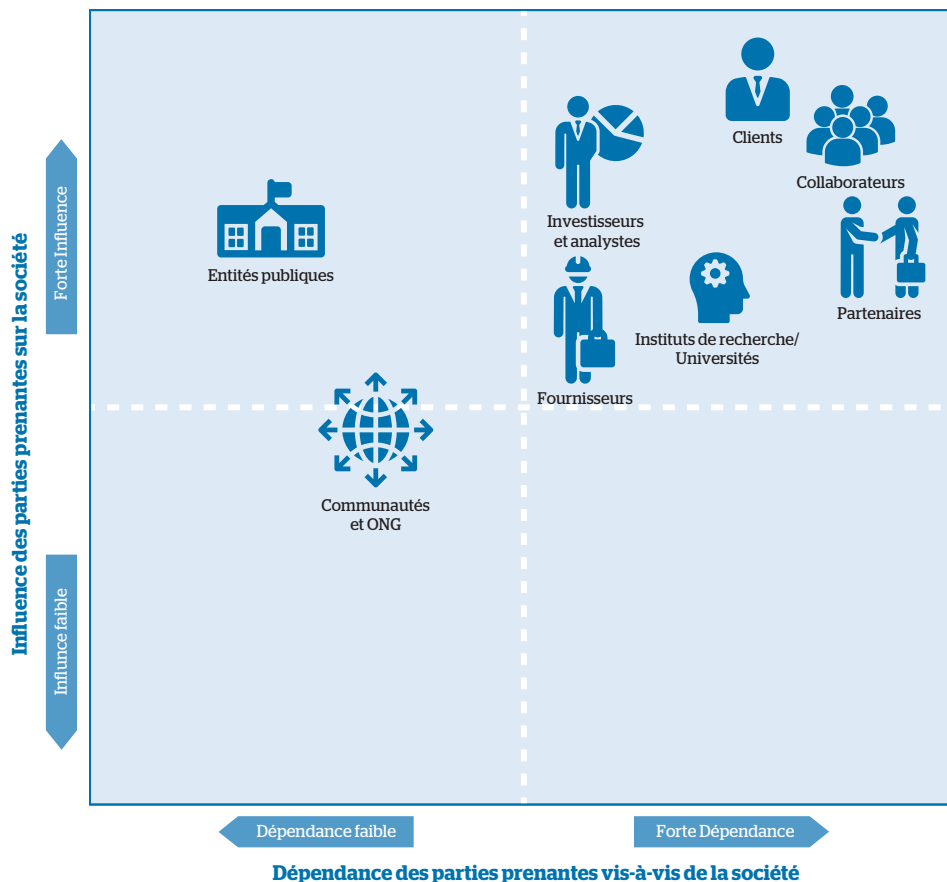
D.1.2.1 Cartographie des attentes des parties prenantes

[G4-EC8], [G4-24], [G4-25], [G4-27], [G4-37] et [G4-43]

Le tableau ci-dessous présente les principales parties prenantes d'Atos et leurs attentes clés.

<p>Clients</p> <p>Les clients d'Atos espèrent tirer profit de l'expertise et des outils numériques adéquats afin de relever leurs propres défis. Afin de s'adapter et de se développer dans un marché en constante évolution, leurs attentes en matière d'innovation ne cessent d'augmenter. Ils exigent également, de façon légitime, un très haut niveau de protection des données personnelles.</p>	<p>Investisseurs et analystes</p> <p>Les investisseurs d'Atos espèrent de la rentabilité et de l'efficacité. Ils ont besoin d'être informés de la stratégie du Groupe et de sa (ses) composante(s) RSE, y compris les objectifs et les réalisations. Ils exigent surtout de la clarté et de la transparence.</p>
<p>Partenaires</p> <p>La collaboration avec les partenaires d'Atos est essentielle pour faire face aux enjeux du secteur informatique mondial et assurer le développement de l'innovation. Atos collabore avec ses partenaires commerciaux, des instituts de recherche et des universités afin de faire face à ces enjeux et d'aider les clients à atteindre leurs objectifs.</p>	<p>Parties prenantes internes</p> <p>Les employés d'Atos aspirent à travailler dans les meilleures conditions de travail possibles et à avoir la possibilité d'évoluer et de se développer au sein de la Société. Ils espèrent une véritable reconnaissance de leur travail. La protection de leurs données personnelles est également essentielle pour les employés d'Atos. Les parties prenantes internes comprennent les jeunes talents (membres sélectionnés du Junior Group et du Wellbeing@work Council) et les responsables dont les activités sont étroitement liées à la stratégie et aux initiatives de développement durable d'Atos (responsable des centres de données mondiaux, RH).</p>
<p>Entités publiques</p> <p>Les organismes publics délivrent les autorisations administratives et déterminent le contexte réglementaire dans lequel Atos conduit ses activités.</p>	<p>Communautés</p> <p>Les principales attentes de la société civile et des communautés locales par rapport à Atos portent sur : les impacts socio-économiques des activités d'Atos, la création d'emplois, de nouvelles technologies et solutions intelligentes permettant de réaliser des progrès tout en réduisant l'empreinte environnementale. Les ONG peuvent également avoir des demandes spécifiques et chercher à collaborer avec Atos, afin de partager les bonnes pratiques et d'accroître l'impact des initiatives au niveau local.</p>
<p>Fournisseurs</p> <p>Les fournisseurs d'Atos veulent tirer profit de l'accès à de nouveaux marchés, de la croissance du chiffre d'affaires et de marges équitables. Ils s'attendent à une relation à long terme et à ce que leur contrat soit respecté.</p>	

Pour définir son niveau d'engagement à l'égard de chaque partie prenante, Atos analyse leur influence sur des thèmes stratégiques et leur dépendance vis-à-vis de la Société.



D.1.2.2 Dialogue avec les parties prenantes

[G4-25], [G4-26] et [G4-27]

Depuis 2011, Atos organise chaque année une réunion mondiale avec ses parties prenantes, pour examiner et discuter ouvertement de sujets stratégiques relatifs au développement durable et donc enrichir l'exercice d'évaluation de la matérialité.

Le 21 octobre 2016, une session spéciale sur la technologie de l'information cognitive a été organisée dans le cadre d'un événement d'Atos en vue d'encourager les contributions libres et les discussions interactives sur les aspects éthiques et sécuritaires des solutions informatiques cognitives.

La démarche d'Atos pour engager le dialogue avec les parties prenantes comporte quatre étapes :

- consulter : Atos consulte les parties prenantes sur ses activités, sa stratégie de développement durable et ses impacts ;

- impliquer : Pour aller plus loin, Atos peut à l'occasion impliquer ses parties prenantes dans la définition ou le déploiement des plans d'actions ;
- collaborer : Atos entretient de longue date des relations durables avec certaines de ses parties prenantes dans un objectif de collaboration en matière d'innovation et de création de valeur ;
- négocier : Selon l'influence exercée par les parties prenantes sur l'entreprise, Atos peut entamer des négociations pour trouver la meilleure approche entre les attentes des parties prenantes et ses propres intérêts commerciaux.

D.1.3 Evaluation de la pertinence et tableau de bord de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise d'Atos

[G4-18] et [G4-19]

L'approche d'Atos en matière de responsabilité sociétale d'entreprise repose sur une analyse de la pertinence qui vise à prioriser son action sur les sujets les plus pertinents en prenant en compte ses activités et les attentes des parties prenantes. Ainsi, l'analyse de la matérialité est utilisée pour connecter et prioriser des sujets financiers et non financiers. Elle permet de se concentrer sur les sujets qui sont réellement importants pour atteindre les objectifs de l'organisation, sécuriser son modèle commercial et gérer son impact sur la société civile.

Atos cherche à progresser en permanence vers un reporting intégré, en se conformant au cadre international de reporting intégré.

Pour la septième année consécutive, Atos a satisfait aux exigences du niveau d'application le plus rigoureux de la GRI, aujourd'hui intitulé niveau « G4 Critères exhaustifs » pour son

Rapport Intégré d'Entreprise (Document de Référence et Rapport de Responsabilité d'Entreprise).

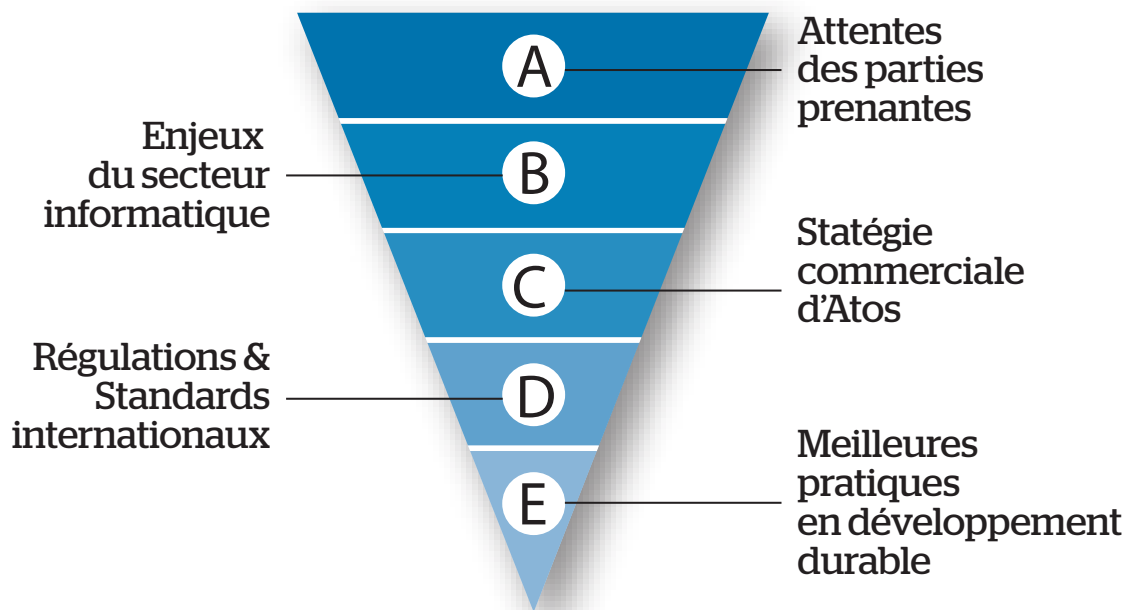
Atos a complété avec succès le Service Index de Contenu de la GRI, et a fait vérifier par un auditeur externe le contenu du rapport et la méthodologie appliquées selon la norme AA1000. Cette option vise à démontrer que la communication sur sa performance extra financière est transparente et exhaustive, en accord avec les critères des lignes directrices GRI-G4.

Atos est également membre du réseau de l'International Integrated Report Committee (IIRC) et participe activement aux travaux effectués par son comité technique afin d'évaluer dans quelle mesure l'informatique et les nouveaux outils numériques peuvent contribuer efficacement à la mise en place d'une approche de reporting intégré dans les sociétés cotées.

D.1.31 Identification et priorisation des problématiques pertinentes de Responsabilité Sociétale d'Entreprise

[G4-23]

Identification et priorisation des sujets pertinents



Depuis 2010, le Groupe procède régulièrement à une évaluation de la matérialité afin d'identifier les grands défis que le marché et les principales parties prenantes considèrent comme essentiels pour Atos. Les principales étapes sont les suivantes :

- A** Atos prend en compte les attentes des parties prenantes identifiées lors d'échanges organisés régulièrement avec elles ;
- B** Atos collabore avec ses partenaires du secteur informatique pour garantir l'innovation et participer à la réflexion mondiale sur les défis auxquels le secteur doit faire face ;
- C** Atos organise tous les ans des entretiens avec des membres du Comité Exécutif, dont des managers d'entités opérationnelles, sur la stratégie de responsabilité sociétale

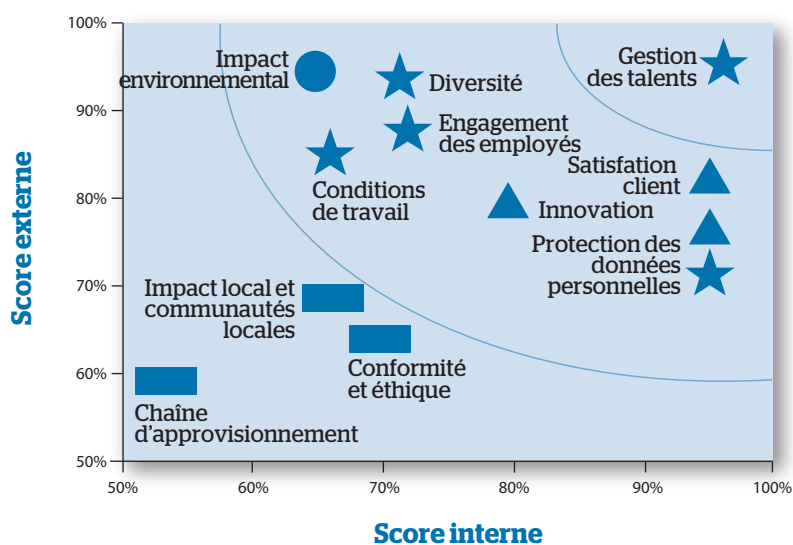
d'entreprise et sa pertinence. Ces entretiens ont pour objectifs principaux de comprendre le niveau d'engagement du « top management » et les enjeux locaux spécifiques, ainsi que de valider l'évaluation de la pertinence ;

- D** Les normes et réglementations internationales ont également été prises en compte lors de l'examen de pertinence pour permettre aux dirigeants et à l'équipe Responsabilité Sociétale d'Entreprise de prioriser les différents enjeux ;
- E** Enfin, une étude comparative réalisée dans le secteur informatique a permis d'identifier les meilleures pratiques du secteur en matière de stratégies et de reporting de développement durable.

D.1.3.2 Matrice de pertinence d'Atos

[G4-1], [G4-2], [G4-19], [G4-27], [G4-DMA-Performance économique], [G4-DMA-Présence sur le marché], [G4-DMA-Impacts économiques indirects], [G4-DMA-Pratiques d'achat], [G4-DMA-Energie], [G4-DMA-Emissions], [G4-DMA-Emploi], [G4-DMA-Formation et éducation], [G4-DMA-Diversité et égalité des chances], [G4-DMA-Egalité de rémunération entre les femmes et les hommes], [G4-DMA-Lutte contre la corruption], [G4-DMA-Conformité], [G4-DMA-Etiquetage des produits et services] et [G4-DMA-Vie privée des clients]

Les résultats de l'analyse d'Atos avec les parties prenantes internes et externes ont conduit à définir la matrice suivante de pertinence, qui résume les enjeux liés à la responsabilité sociétale d'entreprise d'Atos associés à chaque groupe majeur de parties prenantes.



Suite à l'évaluation de la pertinence de 2016, quatre domaines clés ont été sélectionnés et à nouveau priorisés en fonction des attentes des parties prenantes. Pour chacun d'entre eux, Atos dispose d'une zone d'intervention structurée impliquant le développement de stratégies et de politiques internes, le suivi d'objectifs et la gestion de ses performances. Ces quatre domaines clés et leur déploiement reposent sur l'engagement d'Atos envers les parties prenantes.

★	<p>Être un employeur responsable Être un employeur responsable ; attirer et développer des talents divers, promouvoir le travail collaboratif et le bien-être des employés au travail.</p>
▲	<p>Générer de la valeur pour ses clients par le biais de solutions innovantes et durables Garantir un niveau de satisfaction client élevé en fournissant les services les plus pertinents pour transformer l'activité et anticiper les besoins des clients.</p>
■	<p>Être un acteur éthique et équitable dans sa sphère d'influence S'engager à diriger ses affaires d'une manière éthique et responsable dans toutes ses sphères d'influence, y compris les activités de la chaîne d'approvisionnement et le développement des économies locales.</p>
●	<p>Gérer l'empreinte environnementale du Groupe Améliorer l'efficacité environnementale des activités en réduisant leur intensité en énergie et carbone et en encourageant la transition vers les activités décarbonées.</p>



Etre un employeur responsable

Défi	Grands enjeux	Domaines d'action et objectifs
<p>Chez Atos, le capital humain et la gestion des talents constituent des actifs clés pour garantir l'expertise des employés et leur affectation efficace pour la fourniture de services de haute qualité (les dépenses liées aux employés représentent 53% du chiffre d'affaires d'Atos). Le but principal d'une chaîne de valeur liée aux employés est de s'assurer que la bonne personne est de la bonne place au moment opportun pour livrer les services d'Atos dans les délais prévus et en garantissant un niveau de qualité élevé. Il s'agit également de garantir de bonnes conditions de travail et, avant tout, la satisfaction des employés.</p> <p>L'engagement personnel des employés est donc essentiel à la satisfaction des besoins du client. La capacité du Groupe à répondre aux attentes de ses employés est la clé du développement de son leadership et de la construction d'une marque solide capable d'attirer les meilleurs talents sur le marché.</p>	<p>Les grands enjeux liés aux employés sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion des talents ; • Diversité ; • Conditions de travail ; • Engagement des employés. <p>Concernant les éléments des G4, ces grands enjeux correspondent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relations individuelles de travail ; • Formations et apprentissage ; • Diversité et égalité des chances ; • Rémunération équivalente entre hommes et femmes. <p>Pour de plus amples informations sur les éléments des G4, se référer à la section D.6.1.</p>	<p>Gestion du personnel : Atos a mis en place un système parfaitement coordonné et optimisé du recrutement, de la gestion des performances, de l'apprentissage et du développement, de la mobilité et des successions, orchestrée par la planification des effectifs. Un de nos principaux objectifs est de garantir que 100% de nos employés bénéficient d'une évaluation annuelle de performance et de développement de carrière.</p> <p>Conditions de travail et engagement des employés : Atos a lancé un programme Wellbeing@work qui a pour ambition d'améliorer l'environnement de travail des employés et leur satisfaction générale, ainsi que la promotion de l'usage des communautés sociales et du travail collaboratif. L'engagement des employés est suivi par une étude du label « Great Place to Work ».</p> <p>Diversité : Atos a déployé un programme Diversité à l'échelle mondiale afin de prendre en considération et diffuser les meilleures pratiques internationales en matière d'égalité des sexes, de handicap, d'ancienneté et d'autres indicateurs de diversité.</p>

Générer de la valeur pour ses clients par le biais de solutions innovantes et durables

Défi	Grands enjeux	Domaines d'action et objectifs
<p>Dans un monde en pleine évolution, les Technologies de l'information et de la communication (TIC) sont non seulement un levier d'optimisation de la performance opérationnelle et financière, mais également un moteur de transformation de l'activité, des processus organisationnels et des méthodes de travail. Atos élabore des solutions inspirées et innovantes permettant de créer de la valeur pour ses clients. Un haut niveau de sécurité et la protection des données personnelles doivent être garantis.</p>	<p>Les grands enjeux liés aux clients sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction client ; • Innovation ; • Confidentialité et protection des données personnelles. <p>Concernant les éléments des G4, ces grands enjeux correspondent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Label responsabilité produits ; • Vie privée des clients. <p>Pour de plus amples informations sur les éléments des G4, se référer à la section D.6.1.</p>	<p>Satisfaction client : Atos s'engage à assurer un niveau de satisfaction client élevé et à améliorer ses résultats chaque année. Ces avancées font l'objet d'un suivi constant au moyen de programmes d'expérience client spécifiques.</p> <p>Innovation : Le Groupe étoffe en permanence son portefeuille de solutions durables et améliore la performance en termes de développement durable des autres offres clés globales. L'innovation est encouragée par le développement des relations avec les analystes et partenaires industriels (SAP, Siemens, Bolloré, AO Studley, etc.). Atos a eu pour ambition d'augmenter le nombre d'ateliers sur le thème de l'innovation en 2016. De plus, le Groupe renforce ses liens avec les membres du comité scientifique et avec ses clients en organisant davantage de rencontres en 2016.</p> <p>Protection des données personnelles : Atos développe une approche complète de la protection des données personnelles qui s'appuie sur la Politique du Groupe en matière de protection des données personnelles et sur le principe de « privacy by design » (respect de la vie privés dès la conception). Une Data Protection Community, solide et permanente, ainsi qu'une formation destinée aux employés sur la protection des données personnelles visent à garantir que ces principes et procédures sont mis en œuvre de manière efficace. L'objectif global est de réduire le nombre d'incidents et d'éviter toute violation de la vie privée des clients, ainsi que la perte de données clients.</p>

S'efforcer d'être une entreprise exemplaire au sein de toutes les sphères d'influence d'Atos

Défi	Grands enjeux	Domaines d'action et objectifs
<p>Le Groupe doit se conformer à un cadre réglementaire de plus en plus strict. Cela implique également de veiller à ce que l'ensemble de la chaîne de valeur fonctionne de manière éthique et responsable.</p> <p>Atos contribue ainsi à développer les économies locales, l'implication des communautés étant essentielle à la garantie de l'acceptabilité sociale de ses activités.</p>	<p>Les grands enjeux liés à sa chaîne de valeur et à ses communautés locales sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conformité et éthique ; • Gestion de la chaîne d'approvisionnement ; • Impact local. <p>Concernant les éléments des G4, ces grands enjeux correspondent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Performance économique ; • Présence sur le marché ; • Impacts économiques indirects ; • Pratiques d'achat ; • Anti-corrruption ; • Compliance. <p>Pour de plus amples informations sur les éléments des G4, se référer à la section D.6.1.</p>	<p>Conformité et éthique : Chez Atos, des normes éthiques strictes qui s'appuient sur une stratégie, une politique et des programmes de formation déployés à l'échelle du Groupe garantissent la fourniture de solutions technologiques d'excellence. Notre objectif est de respecter l'ensemble des lois et réglementations et d'agir en acteur responsable dans la gestion de nos activités.</p> <p>Chaîne d'approvisionnement : Atos entretient un dialogue permanent avec ses fournisseurs afin de favoriser une relation solide et juste et de garantir le respect de ses valeurs et de ses règles. Travailler ensemble dans ces conditions est un pré-requis à l'instauration d'une relation de confiance sur le long terme. L'évaluation des fournisseurs a pour objectif de contrôler et de garantir le respect des valeurs d'Atos. Atos s'est fixé pour objectif en 2016 d'évaluer les principaux nouveaux fournisseurs apportés par Bull, Xerox ITO et par les autres acquisitions prévues.</p> <p>Impact local : En développant des solutions innovantes pour les TCI, qui contribuent à réduire la fracture numérique, Atos participe à l'amélioration de l'impact social de l'entreprise dans la communauté. Le Groupe soutient également des programmes de bénévolat, multiplie les échanges avec les universités et encourage les actions sociétales afin de renforcer les liens sociaux et l'impact au niveau local.</p>

Contribuer à la transition vers une économie à faibles émissions de carbone

Défi	Grands enjeux	Domaines d'action et objectifs
<p>L'excellence opérationnelle et l'efficacité environnementale, y compris la réduction de la consommation d'énergie, associée aux émissions de carbone et à la réduction de l'impact des voyages sur la pollution par le développement de nouvelles méthodes de travail sont essentielles pour limiter les impacts des activités du Groupe, mais aussi pour améliorer l'efficacité et développer la confiance des clients, investisseurs et analystes financiers.</p>	<p>Un des principaux enjeux lié à la Société au sens large est son impact environnemental.</p> <p>Concernant les éléments des G4, ces grands enjeux correspondent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Énergie ; • Émissions ; • Responsabilité produit / Compliance. <p>Pour de plus amples informations sur les éléments des G4, se référer à la section D.6.1.</p>	<p>Atos déploie une politique environnementale afin de développer, promouvoir, partager et consolider ses initiatives de préservation de l'environnement tout en mesurant, suivant et réduisant l'impact environnemental du Groupe (émissions de carbone, efficacité énergétique, énergies renouvelables, déchets, achats, voyages, etc.).</p> <p>Améliorer l'efficacité énergétique : Atos vise à améliorer l'efficacité moyenne d'utilisation de la puissance (PUE) de ses centres de données.</p> <p>Soutenir la transition énergétique : Atos vise, dans la mesure du possible, à consommer 100% de l'électricité décarbonée dans ses centres de données stratégiques (détenus et exploités par Atos, hors co-implantation).</p> <p>Réduire les émissions de carbone : Atos suit des objectifs de réduction de l'intensité carbone (tonnes de CO₂ / M€ de recettes) en ligne avec l'effort mondial de limitation du changement climatique et l'augmentation des températures inférieures à 2 °C.</p> <p>Compensation des émissions de carbone : Atos vise à compenser 100% de l'énergie produite dans ses centres de données et les émissions résiduelles de CO₂.</p> <p>Déployer la certification ISO 14001 : Atos a fixé un objectif global permanent pour la certification ISO 14001 pour tous ses centres de données stratégiques (gérés par Atos et les sites co-implantés ciblés) et bureaux principaux de 500 employés.</p>



D1.3.3 Indicateurs clés de performance de Responsabilité Sociétale d'Entreprise d'Atos

Le panorama suivant est la liste complète des indicateurs de performance. Les principaux sont indiqués en bleu.

Aspects	Indicateurs clés de performance	GRI	Sections
1. Être un employeur responsable			
Gestion des employés	Nombre moyen d'heures de formation par an et par salarié	G4-LA9	D.2.1.2 Les personnes adéquates avec les compétences appropriées
	Programmes de gestion des compétences et de la formation continue destinés à assurer l'employabilité des employés et les aider à gérer leur fin de carrière	G4-LA10	D.2.1.2 Les personnes adéquates avec les compétences appropriées
	Nombre de stages	G4-LA9	D.2.1.2 Les personnes adéquates avec les compétences appropriées
	Nombre de salariés avec un Plan Individuel de Développement	G4-LA11	D.2.1.2 Les personnes adéquates avec les compétences appropriées
	Nombre de certifications obtenues	G4-LA10	D.2.1.2 Les personnes adéquates avec les compétences appropriées
	Remplacements de poste en interne	G4-LA11	D.2.1.2 Les personnes adéquates avec les compétences appropriées
	Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens périodiques d'évaluation et d'évolution de carrière pendant l'année	G4-LA11	D.2.1.2 Les personnes adéquates avec les compétences appropriées
	Proportion de cadres dirigeants recrutés localement sur les principaux sites opérationnels	G4-EC6	D.2.2.2 Encourager la diversité
	Pourcentage de femmes au sein d'Atos	G4-LA12	D.2.1 Les individus, principal actif d'Atos D.2.1.1 Attirer et épanouir les individus
	Pourcentage de femmes identifiées au sein des talents à fort potentiel	G4-LA12	D.2.2.2 Encourager la diversité
	Retour au travail et maintien en poste après le congé parental	G4-LA3	D.2.2.2 Encourager la diversité
	Pourcentage de femmes au Conseil d'Administration	G4-LA12	D.2.2.2 Encourager la diversité
	Répartition des employés par catégorie selon le sexe, l'âge, l'appartenance à un groupe minoritaire, et d'autres indicateurs sur la diversité (ancienneté, nationalité)	G4-LA12	D.2.2.2 Encourager la diversité
	Nombre d'employés en situation de handicap	G4-LA12	D.2.2.2 Encourager la diversité
	Ratio du salaire de base et de la rémunération entre les femmes et les hommes par catégorie professionnelle, selon les principaux sites opérationnels	G4-LA13	D.2.2.2 Encourager la diversité
Implication des employés	Perception de la diversité selon l'étude GPTW	AO6	D.2.2.2 Encourager la diversité
	Pourcentage de réponses positives à « dans l'ensemble je peux dire que Atos est une entreprise où il fait vraiment bon travailler »	AO2	D.2.2.2 Encourager la diversité
	Index de confiance GPTW	AO2	D.2.2.2 Encourager la diversité
Conditions de travail	Etendue de la couverture des régimes de retraite à prestations définies	G4-EC3	D.2.1.3 Reconnaissance et fidélisation
	Ratios du salaire d'entrée de base par sexe par rapport au salaire minimum local sur les principaux sites opérationnels	G4-EC5	D.2.1.3 Reconnaissance et fidélisation
	Avantages sociaux offerts aux salariés à temps plein et non aux intérimaires, ni aux salariés à temps partiel, par principaux sites opérationnels	G4-LA2	D.2.1.3 Reconnaissance et fidélisation
	Nombre d'utilisateurs actifs dans les communautés sociales	AO11	D.2.3.1 Environnement social et collaboratif
	Taux d'absentéisme	AO16	D.2.2.1 Conditions de travail
	Pourcentage de départs volontaires	G4-LA1	2.1.1 Attirer et épanouir les individus

Aspects	Indicateurs clés de performance	GRI	Sections
2. Générer de la valeur pour les clients par le biais de solutions innovantes et durables			
Satisfaction client	Taux net de recommandation	G4-PR5	D.3.1.1 Amélioration permanente de la satisfaction des clients
	Résultat d'enquêtes mesurant la satisfaction des clients	G4-PR5	D.3.1.1 Amélioration permanente de la satisfaction des clients
Innovation	Implications financières, autres risques et opportunités pour les activités de l'organisation liés au changement climatique	G4-EC2	D.5.2.4 Principales opportunités et risques spécifiques
	Développement et impact des investissements en matière d'infrastructures et d'appui aux services	G4-EC7	D.3.2 Relever les enjeux des clients liés au développement durable par le biais des offres D.3.3 Préparer le futur numérique avec nos partenaires D.4.3 Société responsable dans son ancrage territorial
	Ateliers d'innovation avec les clients dans les unités opérationnelles	AO10	D.3.1.3 Une approche innovante des activités commerciales durables
	Chiffre d'affaires total des offres « développement durable »	AO7	D.5.2.4 Principales opportunités et risques spécifiques
	Digital Transformation Factory	AO12	D.3.4 Générer de la valeur pour les clients par le biais de solutions innovantes et durables - Panorama des indicateurs clés de performance
Protection des données personnelles et sécurité	Nombre total de plaintes conséquentes de clients concernant les violations de la vie privée des clients et pertes de données client	G4-PR8	D.4.1.2 Protection des données personnelles
	Sécurité de l'information	AO3	D.4.1.3 Protection des actifs
	Pourcentage de couverture de la certification ISO 27001	AO3	D.4.1.3 Protection des actifs
3. Être un acteur éthique et équitable dans sa sphère d'influence			
Conformité et éthique	Pourcentage des dirigeants formés au Code d'Éthique	G4-SO4	D.4.1.1 Compliance
	Cas avérés de corruption et mesures prises	G4-SO5	D.4.1.1 Compliance
	Montant des amendes substantielles et nombre total des sanctions non financières pour non-respect des lois et réglementations	G4-SO8	D.4.1.1 Compliance
Impact local et communautés	Valeur économique directe générée et distribuée	G4-EC1	A.2 Profile d'activité D.4.3 Société responsable dans son ancrage territorial G.7.3 Dividendes
	Proportion de hauts responsables embauchés localement	G4-EC6	D.2.2.2 Encourager la diversité
	Nombre d'employés recrutés	G4-LA1	D.2.1.1 Attirer et épanouir les individus
	Investissements communautaires	G4-EC1	A.2 Profile d'activité D.4.3 Société responsable dans son ancrage territorial G.7.3 Dividendes
	Subventions reçues des gouvernements	G4-EC4	A.2 Profile d'activité D.4.3 Société responsable dans son ancrage territorial G.7.3 Dividendes
	Part des dépenses réalisées avec des fournisseurs locaux	G4-EC9	D.4.2.1 Un dialogue permanent avec les fournisseurs d'Atos





Aspects	Indicateurs clés de performance	GRI	Sections
Chaîne d'approvisionnement	Impacts économiques indirects substantiels, y compris l'importance de ces impacts	G4-EC8	D.1.2.1 Cartographie des attentes des parties prenantes D.4.2.1 Un dialogue permanent avec les fournisseurs d'Atos D.4.3 Société responsable dans son ancrage territorial F.1.5 Les fournisseurs F.1.6 Les partenaires et les sous-traitants
	Nombre total et pourcentage des activités qui ont fait l'objet d'une évaluation des risques de corruption et risques substantiels identifiés	G4-SO3	D.4.1.1. Compliance D.4.2.2 Améliorer une relation durable
	Pourcentage de fournisseurs stratégiques évalués par EcoVadis	AO17	D.4.2.2 Améliorer une relation durable
	Pourcentage du total des dépenses évaluées	AO17	D.4.2.2 Améliorer une relation durable
4. Gérer l'empreinte environnementale du Groupe			
Impact environnemental	Consommation énergétique au sein de l'organisation	G4-EN3	D.5.1 Principaux défis et réalisations D.5.3.3 Consommation et efficacité énergétiques
	Consommation énergétique en dehors de l'organisation	G4-EN4	5.3.4 Déplacements et nouvelles méthodes de travail
	Intensité énergétique (par chiffre d'affaires, par salarié)	G4-EN5	D.5.3.3 Consommation et efficacité énergétiques
	Réduction de la consommation d'énergie	G4-EN6	D.5.3.3 Consommation et efficacité énergétiques
	PUE mondial (Power Usage Effectiveness) des centres de données stratégiques du Groupe	G4-EN7	D.5.1 Principaux défis et réalisations D.5.3.3 Consommation et efficacité énergétiques
	Emissions directes de gaz à effet de serre - périmètre 1 (Tonnes de CO ²)	G4-EN15	D.5.3.1 Principaux plans et leviers d'action D.5.3.2 Émissions de carbone et changement climatique
	Emissions indirectes de gaz à effet de serre - périmètre 2 (Tonnes de CO ²)	G4-EN16	D.5.3.1 Principaux plans et leviers d'action D.5.3.2 Émissions de carbone et changement climatique
	Autres émissions indirectes de gaz à effet de serre - périmètre 3 (Tonnes de CO ²)**	G4-EN17	D.5.3.1 Principaux plans et leviers d'action D.5.3.2 Émissions de carbone et changement climatique
	Intensité des émissions de gaz à effet de serre (par chiffre d'affaires, par salarié)	G4-EN18	D.5.3.1 Principaux plans et leviers d'action D.5.3.2 Émissions de carbone et changement climatique
	Réduction des émissions de gaz à effet de serre (tonnes de CO ₂)	G4-EN19	D.5.1 Principaux défis et réalisations D.5.3.1 Principaux plans et leviers d'action D.5.3.2 Émissions de carbone et changement climatique
	Montant des amendes substantielles reçues pour non-respect des lois et réglementations concernant la mise à disposition et l'utilisation de produits et de services	G4-PR9	5.3.5 Autres enjeux environnementaux
	Nombre de sites certifiés ISO 14001	AO14	5.1 Principaux défis et réalisations 5.2.3 Certification environnementale
	Déchets électroniques collectés ou récupérés, et recyclés ou réutilisés (en kg)	AO19	5.3.5 Autres enjeux environnementaux

**Périmètre opérationnel 3

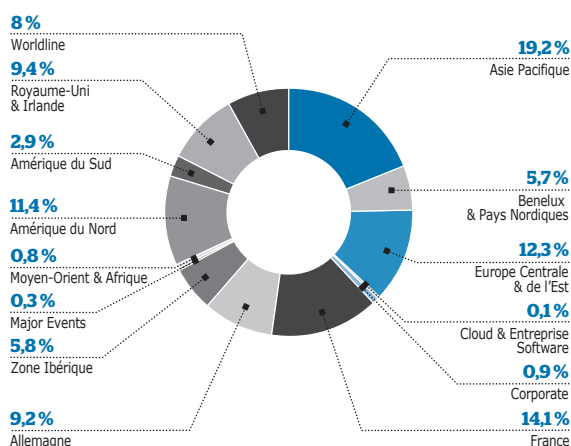
*Les quatre piliers des solutions digitales sont : Hybrid Cloud, SAP Hanna, Digital Workplace and Atos Codex

D.2 Être un employeur responsable

D.2.1 Les salariés, le principal actif d'Atos

[G4-6][G4-10][G4-LA1] et [G4-DMA-Emploi]

L'effectif d'Atos est de 92 438 salariés [G4-9] avec la répartition suivante par Unité Opérationnelle [G4-10] :



RÉPARTITION DU PERSONNEL PAR SEXE ET ÂGE [G4-LA1]

	Femme	% total entrée	Homme	% total entrée	Femme et Homme	% total entrée
<= 30	7 622	8%	15 003	16%	22 625	24%
30 > <= 50	12 630	14%	36 774	40%	49 404	53%
> 50	4 771	5%	15 638	17%	20 409	22%
TOTAL	25 023	27%	67 415	73%	92 438	100%

D.2.1.1 Attirer et développer les individus

[G4-DMA-Formation et éducation]

Recrutement

En 2016, Atos a recruté 16 005 salariés afin de supporter le projet de développement du Groupe. Dans le cadre de son engagement d'embaucher des jeunes diplômés, le Groupe a poursuivi son programme de renforcement et développement de la relation avec les universités de premier plan. Ce programme, parrainé par le Comité Exécutif du Groupe, est centré sur 100 excellentes universités dans le monde. Dans ce cadre, Atos a renforcé le recrutement des stagiaires et apprentis de plus de 25%, ce qui a permis de proposer plus de 4 000 stages et contrats de travail en alternance.

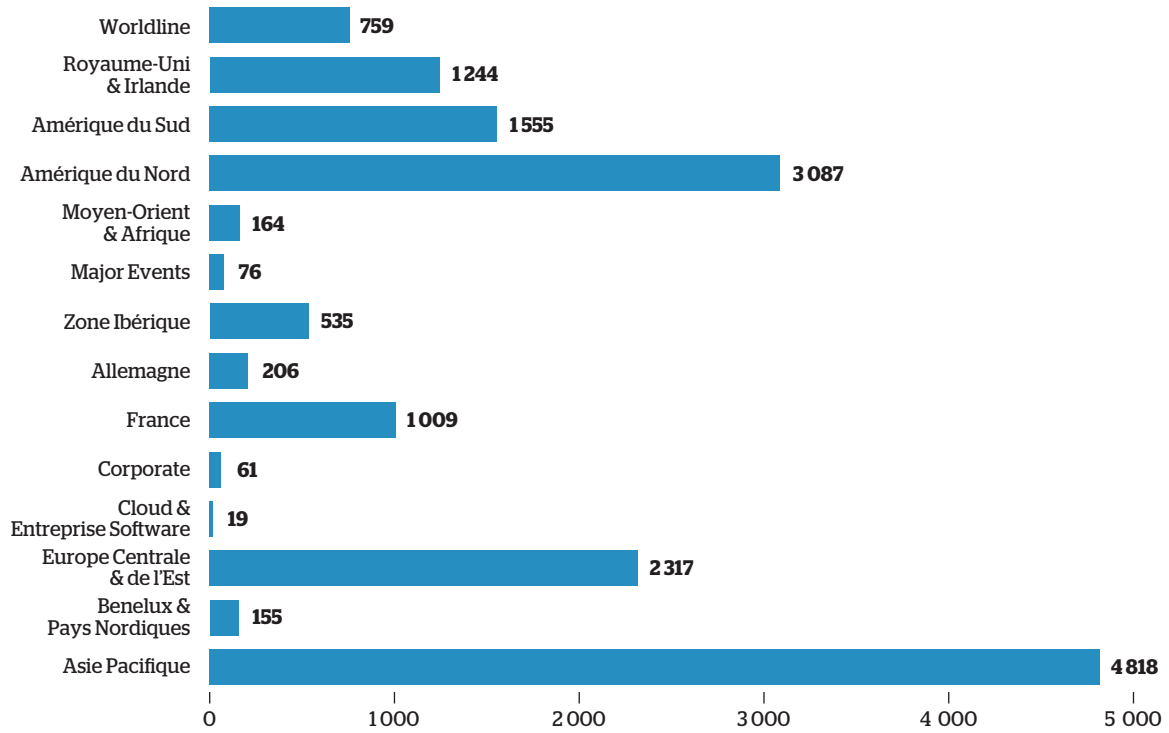
En 2016, Atos a lancé un nouveau programme intitulé « Internal First » visant à promouvoir la mobilité interne des salariés le cadre de prise de nouvelles fonctions. Cette initiative permet aux

salariés de développer leur expérience et leurs compétences et ainsi, de bénéficier d'opportunités de développement de carrière.

Dans le cadre de ce programme, Atos a pourvu en 2016 65% de ses postes de management grâce à la mobilité interne.

Le Centre d'excellence dédié au Recrutement est articulé autour d'une équipe capable de mener des initiatives et des stratégies dans différents pays et ainsi de partager et mettre en œuvre les bonnes pratiques dans cette fonction. Les projets clés en 2016 comprennent la création d'un nouveau site web de recrutement et carrières, la mise en place d'un nouvel outil de recrutement (qui démarrera en 2017), et le renforcement des capacités de recrutement des centres offshore sur le continent américain, en Europe et en Asie, afin d'accompagner le développement dans ces régions.

NOMBRE DE PERSONNES AYANT INTÉGRÉ LA SOCIÉTÉ PAR UNITÉ OPÉRATIONNELLE
[G4-LA1]

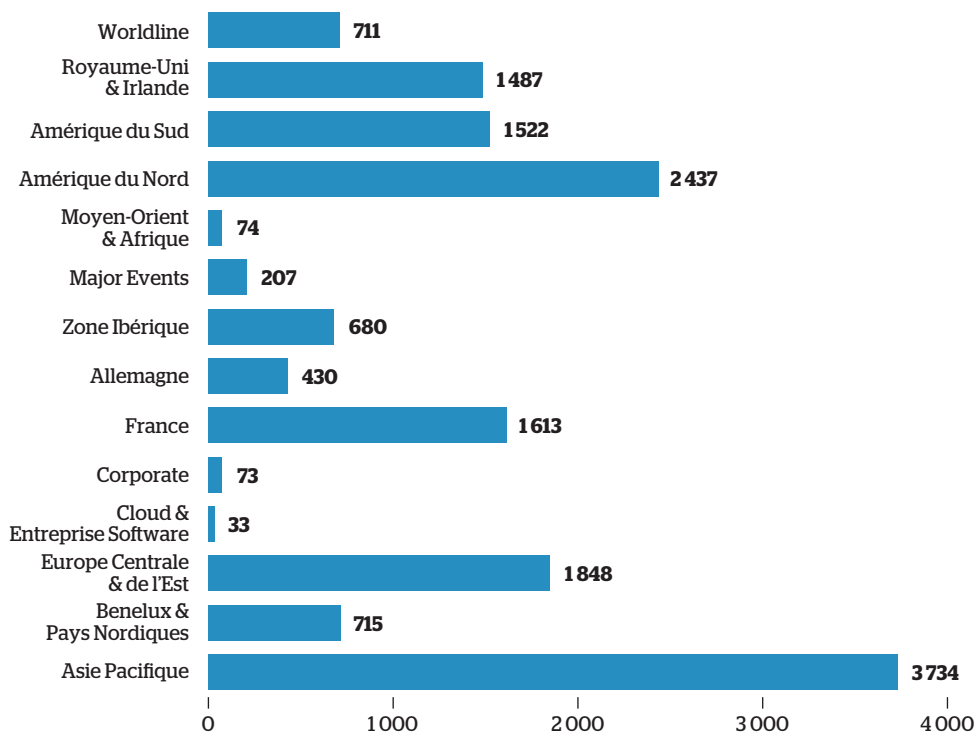


NOMBRE ET POURCENTAGE DE PERSONNES AYANT INTÉGRÉ LA SOCIÉTÉ PAR SEXE ET PAR ÂGE
[G4-LA1]

	Femme	% total entrée	Homme	% total entrée	Femme et Homme	% total entrée
<= 30	2 770	17%	6 357	40%	9 127	57%
30 > <= 50	1 486	9%	4 697	29%	6 183	39%
> 50	237	1%	458	3%	695	4%
TOTAL	4 493	28%	11 512	72%	16 005	100%

Durant la même période, 15 564 employés ont quitté l'entreprise [G4-LA1] (de plus amples informations sur l'évolution de l'effectif sont fournies à la section E.1.7 Ressources Humaines, notamment sur les licenciements). La rotation du personnel en 2016 a été de 17% [G4-LA1].

NOMBRE DE PERSONNES AYANT QUITTÉ LA SOCIÉTÉ PAR UNITÉ OPÉRATIONNELLE
[G4-LA1]



NOMBRE ET POURCENTAGE DE PERSONNES AYANT QUITTÉ LA SOCIÉTÉ PAR SEXE ET PAR ÂGE
[G4-LA1]

	Femme	% total entrée	Homme	% total entrée	Femme et Homme	% total entrée
<= 30	1 694	11%	4 307	28%	6 001	39%
30 > <= 50	1 716	11%	5 825	37%	7 541	48%
> 50	550	4%	1 472	9%	2 022	13%
TOTAL	3 960	25%	11 604	75%	15 564	100%

Développement des talents

Atos a créé au niveau du Groupe des programmes dédiés au développement des talents pour les aider à renforcer leurs capacités et à faire évoluer rapidement leur carrière. un de ces programmes est sponsorisé directement par un membre du Comité Exécutif afin d'assurer un lien étroit entre le développement des talents et le Groupe.. Ces programmes incluent :

The Juniors Group

Intégré à la gestion des talents d'Atos, le programme Juniors Group est une équipe où l'ensemble des fonctions du Groupe est représentée à un niveau international, dans un mode opératoire de type auto-organisation. Sa mission est de développer le meilleur potentiel de ses 50 membres en combinant des sessions de développement personnel, des opportunités de mise en réseau avec la Direction et des collègues internationaux, ainsi qu'un travail sur des projets novateurs, qui contribuent aux performances mondiales d'Atos.

Gold for Managers

Nommés chaque année par le Comité Exécutif d'Atos, 80 membres des Talents du Groupe sont invités à participer au prestigieux programme Gold pour les managers. En coopération avec HEC Paris, la première école de commerce européenne, le programme GOLD vise à former les futurs leaders de l'entreprise et à créer des ambassadeurs des valeurs de l'entreprise.

Le programme Gold d'Atos pour les managers a été récompensé par la Fondation Européenne pour le management de la qualité (EFMD) dans la catégorie Développement des talents en 2013.

PRM Master Class

En 2016, plus de 50 ingénieurs d'Atos ont eu la possibilité d'améliorer leurs compétences et connaissances dans le cadre d'un Masterclass en gestion de projet et de programme (PRM Masterclass), mis en place en collaboration avec l'École de Gestion de l'Université de Cranfield.

En plus de cela, Atos a formé avec succès plus de 60 Directeurs de projet seniors dans un programme similaire.



Académie SDM

En 2016, Atos a lancé la Service Delivery Management Academy en coopération avec l'ESCP Business School. Ce programme de formation stratégique portant sur tous les aspects de la prestation des services et de la gestion des clients a été suivi par 125 participants à travers le monde. Il est prévu de continuer son déploiement en augmentant le nombre de participants en 2017.

Gold for Experts

Le programme Gold pour les experts a été lancé en 2013 en coopération avec l'Institute for Manufacturing Education and Consultancy Services (IfM ECS) de l'Université de Cambridge au Royaume Uni et l'Université de Paderbornen Allemagne. Le but est de doter les Talents Atos avec un profil d'expert, d'une vision et d'une capacité à définir des solutions d'End-to-End innovantes qui permet aux clients de bénéficier d'un avantage concurrentiel.

Politique sur les experts

Le développement de l'expertise (attirer, retenir et valoriser les experts clés) est essentiel pour maintenir la position de leader d'Atos sur le marché du digital. C'est pourquoi Atos a développé une politique expert, incluant un plan de carrière dédié. Quatre niveaux de qualification ont été établis – Fellows, Distinguished Experts, Senior Experts et Experts - autour de 13 domaines macro de la technologie et 62 domaines experts.

Les experts ont été invités à proposer leur candidature afin d'être qualifiés en tant que tels. Les dossiers des candidats ont été évalués par des organismes internes qualifiés. Ce dispositif permet à Atos d'identifier plus de 2000 experts digitaux.

De plus, des événements dédiés sponsorisés par le Comité Exécutif à l'échelle globale ont été lancés sur des domaines technologiques clés comme Internet Of Things, Sécurité, Big Data, Automation & Robotics. Les objectifs étaient de partager une vision globale de ces domaines dans toutes les divisions d'Atos, allant de la gestion de l'infrastructure, aux applications et systèmes fonctionnels. Ces événements ont obtenu un taux de satisfaction de 98%.

D.2.1.2 Les personnes adéquates avec les compétences appropriées

[G4-DMA-Formation et éducation][G4-LA9][G4-LA10][G4-LA11]

Un vaste catalogue de formations répertoriant plus de 10 000 programmes est proposé aux salariés d'Atos, et de nombreux programmes sont élaborés par Atos University pour développer les compétences les plus recherchées comme la gestion de projets et de prestations de services, l'architecture, les ventes et le leadership. Les salariés d'Atos ont bénéficié en moyenne de 18,47 heures de formation formelle par employé [G4-LA9].

Les salariés passent beaucoup plus de temps à apprendre de manière informelle, via des plateformes numériques telles que YouTube, ou des méthodes collaboratives telles que le coaching ou les communautés de pairs, Atos a donc prévu de suivre ces méthodes de formation, en se basant sur les heures de formation enregistrées dans l'outil de relevé de temps ESS. En 2016, Atos a ainsi estimé le nombre d'heures de formations informelles supérieur à 30 heures par an, par employé. Cela représente près de 3,3 millions d'heures déclarées pour 2016, soit une moyenne de 41,98 heures de formation par employé. La Société prévoit de piloter cet effort plus efficacement grâce aux avancées dans le domaine de la digitalisation.

Compétences en ventes

La proposition et la définition de solutions innovantes requiert une force de vente à l'écoute et parfaitement formée dans ces domaines.

En complément des principaux programmes de formation, Atos a défini une méthodologie de vente dans le cadre de sa « Sales Academy ». En parallèle, Atos a lancé des formations associées aux nouvelles offres digitales.

Compétences en prestations de services

Pour permettre à ses salariés d'être toujours à la pointe en conception et fourniture de solutions digitales, Atos investit considérablement dans des programmes de formation et de certification centrés sur les technologies clés et compétences nécessaires à la Transformation Digitale (par ex. virtualisation,

Internet des Objets, Big Data, Cloud hybride, High Performance Computing). Cet effort est également soutenu par l'écosystème des partenaires technologiques d'Atos (par ex. Fédération EMC², Microsoft, SAP) et des alliances stratégiques (Siemens, Xerox).

Fin 2016, Atos bénéficiait d'une moyenne de 23 compétences différentes par collaborateur [G4-LA10].

Compétences en gestion

L'ambition de développement d'Atos dans les services digitaux requiert une vision et un leadership de la part de sa Direction, un leadership d'innovation et de changement conjugué à des compétences en consulting de la plupart de ses collaborateurs, ainsi que la capacité de tout un chacun de s'adapter avec agilité à tout changement de poste. Un programme de formation spécifique répond à chacune de ces exigences et vise à former et faire évoluer les managers et les collaborateurs d'Atos, ainsi qu'à mettre en place une organisation agile centrée sur le « Service aux clients » et l'« Innovation », et qui offre de façon optimale un appui à la gestion de la performance et du développement des employés d'Atos.

Faire carrière au sein d'Atos

Atos doit attirer et développer des talents en proposant des parcours de carrière et de mobilité. En offrant des perspectives de carrière, le département Carrières et Mobilité contribue à développer des compétences avancées et pluridisciplinaires, à accroître l'attractivité du Groupe et à réduire l'attrition.

Chaque employé d'Atos bénéficie d'un plan de développement individuel dans le cadre de son entretien annuel de performance et de développement de carrière avec la Direction. Tous les six mois, Atos passe en revue de manière systématique, la définition et l'atteinte des objectifs encadrées par des politiques et des outils. 83,90% des employés ont participé de manière régulière à des entretiens de développement de carrière et de performance

au cours de ces 12 derniers mois [LA11]. Ceci permet non seulement de sécuriser une base solide de développement future des employés, mais également d'assurer la cohérence entre les objectifs individuels et les besoins de l'entreprise, donne une vision claire et précise sur les compétences globales du personnel, et permet d'identifier d'éventuelles lacunes. Ces lacunes seront comblées, en priorité par des candidats à la mobilité interne, et à ce titre également renforcer les possibilités de développement des employés d'Atos. Plus de 15% du personnel a reçu une promotion horizontale ou verticale en 2016.

Mobilité à l'échelle mondiale

L'année 2016 a été marquée par l'internationalisation de la fonction mobilité au sein d'Atos et la professionnalisation du modèle de prestations de services. Cette avancée a créé un modèle de prestations durable, géré en fonction du risque, qui offre une plus grande efficacité, clarté et responsabilité pour

satisfaire aux exigences de mobilité de l'entreprise. Ce modèle offre également une plus grande flexibilité pour anticiper les besoins futurs et soutenir la stratégie du Groupe. D'autre part, il offre également une plus grande transparence aux employés sur les opportunités de mobilité, et leur offre la possibilité de suivre de manière plus proactive la réalisation de leurs ambitions de carrière.

La plateforme collaborative « MyMobility », mise en place en 2015, a atteint environ 20 000 abonnés et plus de 30 000 visites par mois : ceci est un exemple clair des efforts qu'Atos déploie dans ce domaine.

En 2016, Atos est convaincu que le climat économique va continuer d'accorder une grande importance à la productivité et au retour sur investissement, ce qui accentue le besoin de former les collaborateurs et de garantir le bon déroulement et le succès de missions internationales aux bénéfices des clients et des collaborateurs.

D.2.1.3 Reconnaissance et fidélisation

[G4-DMA-Présence sur le marché]

Comparaison des salaires minimum

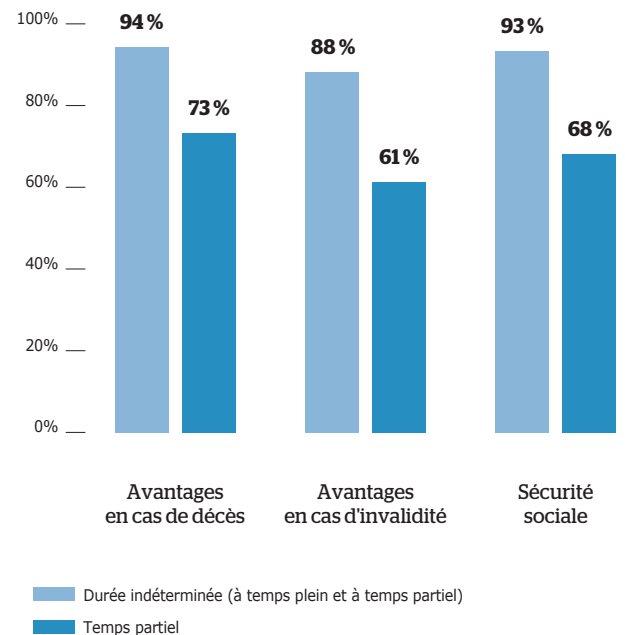
Dans tous les pays où le Groupe opère, le salaire d'entrée d'Atos (le plus bas chez Atos pour un employé à plein temps, en contrat à durée indéterminée) est conforme aux règles locales et il est supérieur au salaire minimum local. Atos rémunère 50% de plus que le salaire minimum dans 59,78% des pays où il y a un salaire minimum légal [G4-EC5].

Couverture sociale, prestations en cas de décès et invalidité

Les prestations de santé sont offertes à 93% des employés sous contrat à durée indéterminée et les prestations pour incapacité/invalidité à 88%t de ces derniers [G4-LA2]. Les prestations de santé supplémentaires sont rares en Allemagne, en Autriche, en Suisse et en Suède. Dans ces pays, l'assurance maladie obligatoire est assez complète, de sorte que les prestations de santé supplémentaires, en général, ne sont pas nécessaires.

Les prestations en cas de décès sont offertes à 94% des employés sous contrat à durée indéterminée [G4-LA2]. En Autriche, en Allemagne et en Suisse, les prestations en cas de décès sont incluses dans les régimes de retraite et fournies sous la forme d'une pension pour le conjoint et les enfants. Dans d'autres pays, les prestations en cas de décès sont principalement fournies sous la forme de paiements forfaitaires. La somme principale du forfait est parfois augmentée en fonction de la situation familiale (France, Maroc, Danemark) et doublée en cas de décès à la suite d'un accident (Chine, Japon, Thaïlande, Grèce, Pologne, Espagne, Brésil, Chili, Mexique, Emirats Arabes Unis).

EMPLOYÉS BÉNÉFICIAIRE DES AVANTAGES MIS EN PLACE EN CAS DE DÉCÈS, INVALIDITÉ ET MALADIE, PAR TYPÉ DE CONTRAT [G4-LA2]



Etendue de la couverture des régimes de retraite à prestations définies [G4-EC3]

Les stratégies de financement des régimes de retraite à prestations définies varient selon le plan et le pays et sont mis en place pour tenir compte des exigences de financement locales, en respectant les délais requis par la loi de plans de reconstitution pour les régimes en situation de déficit.

Politique du Groupe Atos en matière de rémunération

La politique de rémunération d'Atos vise à soutenir les Ambitions stratégiques 2016 du Groupe afin de renforcer sa position de société de référence des services informatiques et des solutions de paiement, et de devenir une société reconnue pour son Wellbeing@work (« Bien-être au travail »).

La politique de rémunération est basée sur les valeurs des Ressources Humaines d'Atos et vise :

- à attirer et retenir les talents ;
- afin de récompenser les performances et l'innovation collectivement et individuellement, de façon équilibrée et compétitive.

Pour atteindre ces objectifs, qui seront mis en œuvre dans les pays où Atos intervient dans le respect des spécificités et des réglementations locales, le Groupe pratique systématiquement la comparaison annuelle, via une ou plusieurs enquêtes spécialisées sur le secteur des TIC (Technologies de l'information et de la communication). L'objectif de cette démarche est de s'assurer de sa compétitivité, tant en niveau qu'en structure, et que les rémunérations soient en adéquation avec les pratiques du marché dans l'ensemble des pays du Groupe.

La Rémunération totale proposée par Atos comprend un salaire fixe, un bonus variable pour les employés éligibles à ce type de prime et des avantages conformes aux pratiques du marché. Certains collaborateurs peuvent également bénéficier d'une rémunération à long terme, sous forme d'Options de Souscriptions d'Actions ou d'Actions de Performance.

Rémunération variable chez Atos

Depuis plusieurs années, Atos a déployé un système de bonus semestriel, et non annuel, sur les principes d'une fiche d'évaluation de la performance. Cette approche favorise la fixation d'objectifs ambitieux ainsi que l'alignement entre les objectifs stratégiques de l'entreprise et les objectifs fixés aux collaborateurs.

Les objectifs sont répartis en quatre grandes catégories :

- Objectifs Financiers, déclinant au niveau du périmètre du collaborateur les objectifs du Groupe (principalement Chiffre d'affaires, Prise de commande, Free Cash-Flow et Marge opérationnelle) ;
- Qualité, telle que les résultats d'enquête de satisfaction des clients, applicable en particulier aux Ventes et aux Fonctions centrales ;
- Objectifs en matière d'efficacité, tels que les objectifs liés au déploiement des programmes TOP ;
- Objectifs managériaux ou individuels, axés sur le développement des individus, y compris le déploiement de l'initiative Wellbeing@work.

Chaque semestre, le Comité Exécutif du Groupe examine la Politique mondiale de rémunération variable pour s'assurer qu'elle est conforme à la stratégie opérationnelle du Groupe et que les objectifs sont SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et définis dans le Temps). Le Comité Exécutif veille à ce que la Politique de rémunération variable encourage les employés du Groupe à fournir leurs meilleures performances individuelles et collectives. En particulier, le poids des résultats financiers a un impact considérable sur le montant des rémunérations variables versées à tous les échelons et dans toutes les fonctions.

Programmes de récompense et de reconnaissance

La reconnaissance est un facteur clé pour la motivation. Pour que la contribution de chacun puisse être reconnue à sa juste valeur, le Groupe, dans le cadre de l'initiative Wellbeing@work (Bien-être au travail), déploie des programmes majeurs parmi lesquels :

- « **Accolade** » : un programme qui permet aux responsables de récompenser instantanément leurs collaborateurs/équipes selon trois niveaux (Bronze, Argent et Or) pour des performances exceptionnelles. En 2016, 13 821 récompenses ont été distribuées dans les pays où Atos est présent ;
- « **Success Story Awards** » : un programme qui récompense les meilleures équipes projet chez les clients d'Atos. Le Comité Exécutif du Groupe sélectionne les meilleurs projets après une première sélection effectuée dans les unités opérationnelles et les Divisions globale. Ce programme est promu via une vaste communication et les acteurs clés sont invités à une cérémonie spéciale à laquelle participent également les membres du Comité Exécutif du Groupe.

Analyse de la rémunération

Atos s'assure de maintenir sa compétitivité sur le marché. Il en résulte qu'en 2016 25% du personnel d'Atos travaille dans un pays dans lequel le rapport entre le salaire le plus élevé et le salaire moyen se situe en dessous de dix [G4-54].

[G4-55]

Ratio entre le plus haut salaire et le salaire médian	% des effectifs
Inférieur à 10	25%
10<x<20	54%
Plus de 20	21%
TOTAL	100%

En 2016, dans la continuité de la politique d'Atos de renforcer l'évolution des niveaux de rémunération dans les marchés locaux; les catégories "Inférieur à 10" et "Plus de 20" ont légèrement augmenté. Plus de salariés sont ainsi représentés dans ces deux catégories par rapport à 2015, et par conséquent, la catégorie "10<x<20" regroupe un pourcentage plus faible de salariés.

Plans d'actionnariat des salariés et d'intéressement à long terme en faveur de la Direction

Plans d'actionnariat salarial

En 2011, 2012 et 2014, Atos a mis en œuvre un vaste plan d'actionnariat salarial. Ce plan, appelé Sprint, a proposé aux collaborateurs d'acquiescer des actions Atos selon deux formules :

- Sprint Dynamic, qui a offert une décote de 20% sur le cours de référence de l'action Atos ;
- Sprint Secure, qui, grâce à un effet de levier, a permis de bénéficier de la croissance du cours de l'action par rapport à un cours de référence, tout en sécurisant le capital, avec un taux d'intérêt minimal sur la période d'investissement.

Le programme Sprint a été mis en œuvre avec une hausse significative des employés éligibles (de 60 000 à 70 000) et des pays participants (de 14 à 27). Le nombre de souscripteurs a

augmenté depuis 2012, avec plus de 2 700 employés d'Atos ayant souscrit en 2014.

Pour faire continuer à croître ce succès et augmenter ainsi le nombre de participants, Atos a travaillé un nouveau plan, Share 2016, un programme « Sprint », qui offre aux collaborateurs la possibilité d'acquérir des titres Atos avec cette année encore une remise sur le prix par action de 20%, mais aussi, et c'est une nouveauté pour le Groupe, un abondement en action selon un barème donné.

Ce plan a connu un grand succès, avec plus de 10 500 participants dans 23 pays, faisant monter le taux de participation à 12%.

Plans d'actionnariat de la Direction

Afin de récompenser et de retenir les meilleurs talents et les meilleurs managers, Atos a mis en œuvre régulièrement des plans d'actions de performance, détaillés dans la partie

G.4 Rémunération et actionnariat des dirigeants (incluant l'ancien régime d'options d'achat d'actions).

Le 26 juillet 2016, conformément aux principales orientations stratégiques du Groupe pour la période 2016-2019, 983 employés d'Atos - principalement des experts techniques, ainsi que des cadres supérieurs et des dirigeants, ainsi que des employés à haut potentiel dûment sélectionnés - ont reçu des actions de performance Atos. Des conditions de performance cumulatives et ambitieuses ont été fixées pour ce plan d'actions de performance. L'une d'entre elles est liée à la progression du chiffre d'affaires dans la mesure où la croissance constitue un élément clé de la stratégie du Groupe.

Les Plans d'actions de performance d'Atos, et plus particulièrement les conditions du plan d'actions de performance attribué en 2013, 2014, 2015 et 2016 liées à la Responsabilité sociétale d'entreprise sont décrits en détail à la section G.4 Rémunération et actionnariat des dirigeants.

D.2.2 Améliorer le Wellbeing@work (Bien-être au travail)

D.2.2.1 Conditions de travail

[G4-15] et [G4-16]

Déclaration générale de respect du droit international du travail

[G4-15]

La protection des droits du travail est depuis longtemps inscrite dans les politiques d'Atos. Le Code d'éthique d'Atos confirme qu'Atos s'engage à toujours prendre des décisions basées sur les compétences, sans considération de la nationalité, du sexe, de l'âge, du handicap ou de tout autre trait distinctif. La participation au Pacte mondial des Nations unies depuis 2010 témoigne également de la volonté d'Atos de garantir une telle protection. En tant que participant actif, Atos veille au respect des principes suivants :

- soutenir et respecter la protection des droits de l'homme proclamés sur le plan international ;
- s'assurer qu'Atos n'est complice d'aucune atteinte aux droits de l'homme ;
- respecter la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective ;
- éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;
- abolir effectivement le travail des enfants.

En outre, pour pouvoir participer aux appels d'offres publics, Atos doit satisfaire aux exigences du droit du travail local : cette exigence a toujours été respectée et gérée correctement.

Atos a initié plusieurs initiatives visant à garantir un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée des employés.

Santé

Un concept « Health@Work » (Santé au travail) a été élaboré chez Atos dans le but de favoriser les bonnes pratiques et de regrouper des outils existants, conçus pour soutenir les

employés dans le domaine de la santé et du bien-être. Il définit également les ambitions à ce sujet.

Atos s'est engagé à respecter les normes juridiques et à rechercher les meilleures pratiques. Par exemple, pour la 4^e année consécutive, la Société royale pour la prévention des accidents (RoSPA) du Royaume-Uni a récompensé Atos Royaume-Uni dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail (Gold Award) et dans le domaine de la gestion du risque professionnel routier (MORR) (Silver Award). Atos US s'est également vu attribuer l'American Heart Association Award et le Cigna Award.

Une initiative pour encourager les activités physiques a été mise en place par l'intermédiaire d'un site Internet, « atosrevitalized.com » : cet outil de santé et de bien-être multisupports et interactif a été lancé en 2012 et compte aujourd'hui plus de 14 000 utilisateurs au sein d'Atos, notamment via une version applicative.

Concernant l'amélioration de la moyenne de l'indicateur de bien-être en 2016, les éléments suivants doivent être pris en considération :

- la moyenne sur 12 mois a progressé d'environ 9% ;
- globalement, l'indice de bien-être atteint près de 45% - un chiffre qui se situe résolument dans la catégorie « Bon », soit 7% de plus que l'indice moyen de bien-être sur l'ensemble de la base de clients revitalisée composée de quelque 400 entreprises ;
- plus de 27 787 utilisateurs étaient enregistrés fin 2016, dont plus de 18 000 s'étaient connectés au cours des quatre semaines précédant la fin de l'année ;
- le calculateur de retour sur investissement des entreprises revitalisées indique qu'une hausse de 7% de l'indice général de bien-être de 18 000 utilisateurs actifs pourrait se traduire par un bénéfice financier potentiel, basé sur une hausse de la productivité au travail par rapport aux collaborateurs



enregistrant des indicateurs de bien-être moyens, de plus de 2,3 millions de livres par an.

Par-dessus tout, Atos propose un large éventail d'outils de formation en ligne couvrant les sujets de la santé et du bien-être.

Même si les activités d'Atos ne font pas parties du secteur industriel, ayant par conséquent un faible risque de générer des maladies professionnelles, Atos s'assure qu'un programme de prévention efficace soit mis en place, notamment en matière de risques psychosociaux, qui sont le premier facteur de maladies professionnelles dans le secteur des services informatiques.

Les formations en ligne font partie des actions de prévention, en expliquant aux employés comment comprendre et détecter un risque psychosocial, tel que le stress. Ces formations en ligne sont disponibles dans plusieurs pays et dans plusieurs langues, comme en France.

En outre, en France, Atos a mis en place un « Stress Lab » (laboratoire du stress): lors de leur visite médicale, les employés se voient proposer de remplir un questionnaire anonyme en ligne, qui permettra d'évaluer leurs niveaux de stress, d'anxiété et de dépression. En cas de risque identifié, les résultats seront discutés entre le médecin et l'employé (les seuls ayant accès aux résultats) afin de trouver des solutions pour réduire ce risque.

Certaines actions supplémentaires peuvent inclure la participation de ses responsables si l'employé en convient.

En tant que réalisation concrète, selon l'enquête Great Place to Work, le programme de santé a été jugé satisfaisant par les employés.

Conditions de travail intelligentes

Atos privilégie des relations de travail permanentes sur une base à temps plein avec ses employés : 98,80% des employés ont un contrat de travail à durée indéterminée et 94,30% d'entre eux sont à temps plein [G4-10]. Néanmoins, Atos est prêt à envisager un emploi à temps partiel quand un employé considère qu'il est plus adapté à son équilibre vie professionnelle/vie privée.

Ensuite, Atos fonctionne en mode collaboratif et accepte le travail à distance, qui offre davantage de flexibilité pour les employés dans leur équilibre vie professionnelle/vie privée.

L'ensemble d'initiatives visant à améliorer un environnement de travail sain et intelligent a permis de réduire le taux d'absentéisme dans l'entreprise.

Ainsi, le pourcentage d'absentéisme du personnel direct opérationnel en 2016 était de 2,53% [AO16]. De plus, il y a eu 243 accidents de travail.

D.2.2 Encourager la diversité

[G4-DMA-Diversité et égalité des chances]

et [G4-DMA-Egalité de rémunération entre les femmes et les hommes]

Atos est fortement convaincu de l'importance de la diversité en tant que facteur clé de la croissance et de compétitivité du Groupe ; la diversité est intégrée à la stratégie sociale de l'entreprise. Pour Atos, la diversité permet d'accueillir les différences de chacun et de créer un environnement productif dans lequel chacun se sent valoriser, où divers talents sont identifiés et où les employés peuvent prospérer, afin de contribuer à leur développement professionnel et à l'avenir du Groupe.

Le Programme Diversité englobe quatre grandes dimensions : l'égalité des sexes, le handicap, le capital senior et la diversité culturelle. Ce programme a pour objectif de renforcer la diversité au sein du Groupe comme vecteur d'excellence dans la gestion du personnel et d'améliorer la performance opérationnelle. Le Programme est sponsorisé par un Comité de pilotage composé de membres du Comité Exécutif du Groupe.

Tout au long de l'année 2016, Atos a continué à progresser dans le développement du programme, se concentrant sur les quatre principaux champs d'action: « Engager » (prendre des engagements fermes et rendre l'engagement du Groupe plus visible), « Échanger » (écouter les salariés et faire du programme Diversité un programme réalisé avec et pour les salariés), « Adopter » (intégrer la diversité dans les méthodes de travail) et « Exécuter » avec la mise en œuvre d'un nombre important d'initiatives tant au niveau du Groupe (campagnes transversales) que dans les différentes zones géographiques avec une approche « Penser Global et Agir Local ».

En particulier, Atos a organisé en 2016 un nombre important d'initiatives dans le domaine de la diversité, et notamment :

- la signature de la Charte Diversité dans de nombreux pays ;

- le lancement de la communauté Diversité du Groupe sur blueKiwi, le réseau social d'entreprise d'Atos ;
- la phrase 1 de mise en place de Comités de Diversité dans les unités opérationnelles, sous le parrainage des membres du Comité Exécutif des unités opérationnelles ;
- l'organisation de la Journée de la Diversité dans le cadre de la Semaine Wellbeing@work (Bien-être au travail), au niveau mondial ;
- le concours Diversité au niveau du Groupe « Illustrer la Diversité digitale » lors de la Semaine du Wellbeing@work (Bien-être au travail) ;
- campagne globale « Dédier cinq minutes par mois à la Diversité » afin d'accroître la sensibilisation sur les sujets de diversité dans tous les pays d'Atos ;
- Atos a également organisé et participé à de nouvelles initiatives et événements (tables rondes, conférences, entretiens avec les employés, etc.). Entre autres :
 - la campagne « Les Femmes dans l'Informatique »,
 - la « Journée des filles de l'IT »,
 - le concours « Handi-entrepreneurs »,
 - lancement de campagnes sur l'« Expérience Digitale du Handicap »,
 - des programmes de Mentoring, notamment de mentoring inversé,
 - des ateliers de travail « Générations et l'évolution digitale »,
 - des concours « l'influence culturelle »,

- des concours photos sur « Beauté dans la diversité »,
- la participation au « Printemps de la Mixité » en France,
- l'Organisation de la journée mondiale de sensibilisation à l'accessibilité pour les handicapés, en interne et avec les clients,
- la mise en place d'un réseau pour l'adaptabilité d'Atos au handicap des employés.

Bien qu'Atos ait une grande partie de son personnel en Europe, elle emploie des personnes de 143 nationalités différentes [G4-LA12]. Six nationalités sont représentées au Conseil d'Administration.

En outre, Atos soutient l'ancrage territorial, ayant 92,98% de ses cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels [G4-EC6].

14 656 employés recrutés en 2016 le furent localement [G4-EC6].

Promouvoir l'égalité des sexes

[G4-LA12]

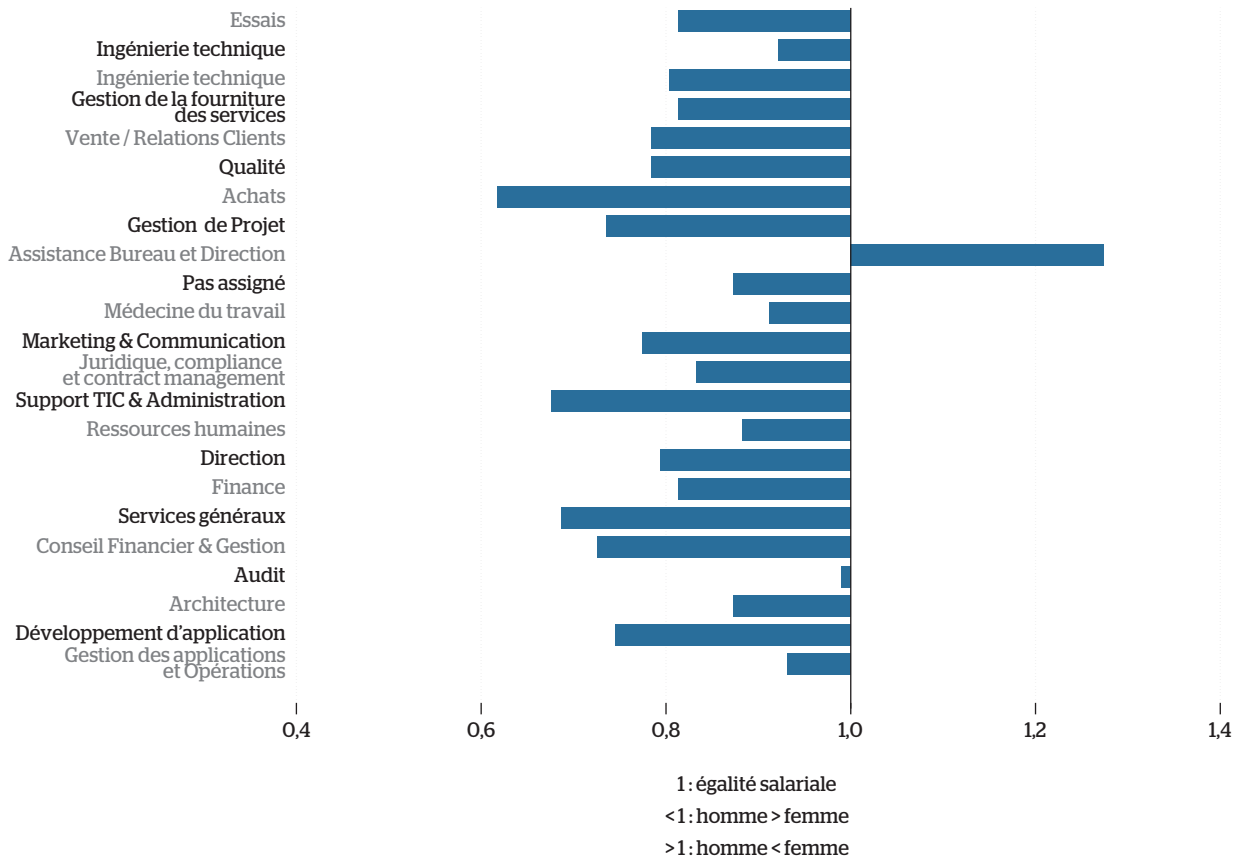
Bien que les études d'ingénierie et d'informatique soient principalement suivies par des hommes, les effectifs féminins d'Atos dans le monde sont de 27,07% et s'efforce d'améliorer continuellement sa démarche en ce sens.

En outre, au 31 décembre 2016, le Conseil d'Administration était composé de 45% de femmes. La Société respecte pleinement le taux de 20% de femmes administrateurs prévu par la loi française n° 2011-103 en date du 27 janvier 2011.

Atos est évidemment en conformité avec les réglementations en matière de diversité et lutte contre les discriminations. De nombreux pays ont adopté des lois pour faire appliquer le principe d'égalité salariale pour un travail de valeur égale. Cette problématique est soutenue par la Convention 100 de l'OIT sur « L'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes pour un travail de valeur égale ».

Ratio de rémunération totale des femmes par rapport aux hommes par catégorie d'emplois

[G4-LA13]



Les différences de salaire entre femmes et hommes sont justifiées par différents facteurs: les hommes sont plus nombreux dans la haute Direction et ont en moyenne une ancienneté plus élevée.



Prendre en compte les personnes handicapées

Etant en charge du support informatique pour les Jeux Paralympiques, Atos est toujours impressionné par le fait que les athlètes paralympiques montrent une performance exceptionnelle dans de nombreuses disciplines différentes quelque soient les difficultés auxquelles ils sont confrontés. La même chose s'applique dans l'entreprise où les employés handicapés accomplissent également des choses remarquables au sein des équipes d'Atos. Des programmes spécifiques ont été mis en place dans des endroits différents, en collaboration avec

les représentants syndicaux, afin d'attirer et de former des personnes handicapées en leur prodiguant un emploi intéressant. Encore une fois, le but de cette initiative est à la fois de soutenir cette population et aussi de faire comprendre aux gens que des opportunités sont possibles pour les handicapés. En mai 2013, en France, Atos a signé avec les représentants français des syndicats une convention collective relative à l'emploi et à l'insertion des personnes handicapées.

En 2016, le Groupe Atos employait 1 227 personnes handicapées.

D.2.3 Faire du lieu de travail un espace d'épanouissement

D.2.3.1 Environnement social et collaboratif

Le département Collaboration Sociale et Partage des Connaissances est une résultante de l'initiative Zéro E-mail [AO11].

Au cours du second semestre 2015, cette nouvelle fonction a été développée afin de concevoir et mettre en œuvre une culture de collaboration et de partage des connaissances, des processus, des politiques et des outils. Cette équipe mondiale veille à la poursuite de son intégration en développant de nouveaux processus permettant aux employés de travailler ensemble au-delà des frontières organisationnelle, géographique et temporelle, de manière flexible et organisée. Une de ses principales responsabilités consiste à soutenir l'intégration des entreprises nouvellement acquises. Les communautés ESN (Réseaux sociaux d'entreprises) utilisées pour partager la méthode de travail d'Atos et ses valeurs, ainsi que les différentes communautés d'expert, se sont révélées être un formidable instrument d'intégration des nouveaux collaborateurs, qu'ils aient intégré l'entreprise suite à une acquisition ou dans le cadre d'une croissance organique.

Fin 2016, tous les employés étaient inscrits au réseau social d'entreprise d'Atos, ce qui en fait l'un des plus importants RSE du monde, avec 24% des collaborateurs qui participent activement aux 3 824 communautés actives.

En 2016, la taille moyenne des communautés collaboratives présentes sur la plate-forme d'Atos a continué d'augmenter, de 194 membres en 2015 à 341 fin 2016. Cela renforce la collaboration et le partage des expertises dans divers domaines à l'échelle mondiale au sein d'Atos.

Le prix « MAKE » (Most Admired Knowledge Enterprise), décerné pour la deuxième fois consécutive à Atos, est d'autant plus spécial qu'Atos est la seule entreprise de service informatique figurant parmi les vainqueurs. Cette distinction est décernée aux entreprises qui témoignent constamment d'une volonté de créer de la valeur pour les actionnaires à travers l'excellence du niveau de gestion des connaissances et de collaboration. Nous sommes fiers d'être considérés comme l'une des très rares entreprises de services informatiques à partager et appliquer efficacement les meilleures pratiques dans l'ensemble de l'écosystème mondial de clients et partenaires. Cette récompense témoigne de notre forte culture de collaboration.

Avec l'acquisition d'Unify, Atos a annoncé la prochaine étape de son ambition de fournir un milieu professionnel digital de meilleure qualité en poursuivant la convergence de son RSE blueKiwi et la plate-forme Unified Communication and Collaboration primée d'Unify, appelée Circuit.

D.2.3.2 Sensibilisation et implication des employés

Atos garantit l'entière conformité avec les standards internationaux de droit du travail, en appliquant les principes des conventions de l'OIT, comme cela est exigé du fait de sa participation au Pacte mondial des Nations unies. Ce dernier stipule (principe 3) que les entreprises doivent respecter l'exercice de la liberté d'association et reconnaître le droit à la négociation collective.

Pour garantir le respect de la liberté d'association, Atos a mis au point une organisation concrète du dialogue social.

La communication avec les représentants des employés est un dialogue permanent et constructif au sein des instances représentatives aux niveaux européen et national. Le principal projet de l'année 2015 a été l'intégration d'Anthelio, Unify et Equens Worldline.

Le dialogue social est très constructif et positif, et il peut être illustré par des échanges sociaux aux niveaux européen et local.

Une culture du dialogue social permanent

Le SEC (Societas Europaea Council), qui représente près de 63 000 collaborateurs dans toute l'Europe, dans 24 pays différents, est fortement engagé dans tous les événements relatifs à la Société. Il obtient les informations liées à toute transformation ou acquisition dès que possible avant qu'elles ne soient à tous les salariés du Groupe et, la plupart du temps, avant le top management. Cela montre le haut niveau de confiance mutuelle et la forte volonté d'avoir le SEC comme partenaire clé, qui agit en parfaite transparence.

L'accord sur le Conseil d'entreprise d'Atos SE (CE-ASE) prévoit de planifier au moins trois réunions par an.

En 2016, six réunions ont été planifiées et ont eu lieu (ordinaires et extraordinaires)..



Du dialogue social à une collaboration sociale efficace

En plus de l'organisation des réunions avec le Conseil d'Entreprise Européen d'Atos SE (CEE-ASE), la Direction et les représentants du personnel ont convenu la tenue de commissions supplémentaires qui travaillent en étroite collaboration avec la Direction pour aboutir à un dialogue productif, utile et profitable à tous. Outre les commissions créées l'an dernier, Atos en a constitué d'autres et organise maintenant des réunions très régulières avec ces commissions :

- diversité ;
- commission SEC Bull.

Par exemple, les sujets à traiter au sein de ces commissions sont les suivants :

- organe participant ;
- le bien-être des personnes au travail ;
- diversité ;
- offshore ;
- économie.

Par ailleurs, Atos reconnaît le rôle collaboratif que doivent jouer les représentants du personnel sur les sujets les plus importants et les plus confidentiels au sein de la Société. Preuve de cet état d'esprit, Thierry Breton, Président-Directeur général du Groupe Atos, a présenté aux représentants des salariés du SEC l'ambition Atos 2019, avant même de la présenter à la communauté financière et aux analystes du secteur.

Dialogue social au niveau local

En parallèle des discussions approfondies auprès du SEC sur les questions européennes et multinationales, des consultations régulières ont lieu avec les représentants locaux du personnel ou avec les syndicats dans de nombreux pays.

Au-delà des obligations réglementaires et légales, Atos considère ce dialogue social comme ayant une signification importante comme une des sources pour que les employés soient informés et impliqués dans le développement de la Société. La mise en œuvre des acquisitions ou intégrations au niveau local, comme Xerox ITO, Unify et Equens, par le biais de présentations aux comités d'entreprise locaux en sont l'illustration. En plus de cela, les structures organisationnelles locales et les conditions de travail sont souvent des sujets débattus lors de consultations et négociations avec les partenaires sociaux.

Par rapport à 2015, Atos a amélioré ces résultats en 2016 dans deux sphères spécifiques :

Comportement de l'encadrement et style de leadership		Récompense et reconnaissance	
La Direction est accessible, avec qui il est facile de parler.	+5%	Tout le monde a l'opportunité d'obtenir une reconnaissance spéciale	+5%
La Direction est claire sur ses attentes	+5%	La Direction se montre reconnaissante du bon travail et des efforts	+5%
La Direction a une vision claire de l'orientation de l'organisation, et la façon d'y parvenir.	+5%	Je suis fier de dire aux autres que je travaille ici	+6%

Le programme interne Wellbeing@work d'Atos a permis la mise en place d'actions spécifiques dans chaque pays participant à l'étude visant à améliorer le bien-être et en conséquence, les résultats du GPTW en 2017.

En 2016, les sujets principaux abordés en France 2016 sont :

- télétravail (4 réunions) ;
- emploi et intégration des travailleurs handicapés (huit réunions) ;
- bases de données économiques et sociales (cinq réunions).

Conventions collectives

Atos pense que la sécurité de l'emploi contribue à la santé psychologique de ses collaborateurs. Par conséquent, Atos suit les réglementations locales et internationales en matière de période minimale de préavis concernant d'importants changements opérationnels. En outre, 54% des salariés sont couverts par des conventions collectives [G4-11]. Les conventions collectives sont des accords sur les conditions de travail et d'emploi conclus avec un employeur, un groupe d'employeurs ou une ou plusieurs organisations d'employeurs [G4-LA3].

Les conventions collectives d'Atos couvrent les thématiques de la santé et de la sécurité, par exemple, la durée du congé de maternité/paternité, le temps de travail, les salaires, les délais de préavis, les congés (normaux et exceptionnels, par exemple, pour mariage, naissance, déménagement, etc.) et la formation.

Prise en compte des attentes des employés [AO2]

Soucieux d'aller au-delà de la collaboration avec les représentants du personnel, Atos s'est engagé depuis 2010 à impliquer les employés au moyen de l'enquête annuelle « Great Place to Work ». Cette enquête mondiale, gérée par l'institut Great Place to Work®, aide Atos à déterminer les attentes des employés et à cibler les domaines à améliorer.

L'enquête est structurée autour de cinq dimensions : Crédibilité, Respect, Equité, Fierté et Convivialité.

En 2016, 63 pays d'Atos ont participé à l'étude Great Place To Work (GPTW), avec la participation de 56 458 employés, représentant 63% des personnes invité à prendre part à l'étude (90 025 employés).

Le score moyen communiqué par l'Institut GPTW sur les 59 déclarations est de 60% de réponses positives. Ce résultat du score « Trust Index » démontre l'engagement et l'implication des employés à partager leurs visions, et à aider à la construction ensemble d'un meilleur environnement de travail.

Atos suit un plan d'amélioration continue en ce qui concerne le bien-être des individus au travail, l'amélioration des résultats du GPTW de 3 points constituant clairement la priorité pour chaque Directeur Général et chaque Directeur RH d'Entité Opérationnelle pour la 5^e année consécutive.



Développer la sensibilisation et encourager le dialogue

Le programme Wellbeing@work (bien-être au travail) s'accompagne d'une gouvernance mondiale et locale. Pas moins de dix initiatives ont été développées avec un plan d'action et des indicateurs de performance clés. Chaque initiative est pilotée par un chef de file d'initiative groupe et mise en œuvre par une équipe locale dans les pays et au sein des entités opérationnelles.

Ces dix initiatives - Environnement de travail ; Reconnaissance et récompense Communication et collaboration ; Plan de développement triennal ; Responsabilité sociétale d'entreprise et développement durable ; Wellbeing@work pour les clients ; Label « Great Place to Work » ; Collaboration sociale et partage des connaissances ; Diversité ; Stage - font l'objet de

discussions et les meilleures pratiques issus des entités opérationnelles sont présentées au cours d'ateliers mensuels réguliers Wellbeing@work, ce qui est en adéquation avec la culture d'entreprise d'Atos fondée sur la collaboration.

Le programme mondial Wellbeing@work développe et met en œuvre de nombreuses initiatives. Une communauté sur le réseau social d'entreprise d'Atos, blueKiwi, a été mise en place tout au long de l'année afin d'encourager un dialogue ouvert avec les employés et leur participation active dans le but de créer un environnement idéal pour travailler ensemble. Chaque employé peut présenter, par le biais de cette communauté, toute idée afin d'améliorer le bien-être au travail chez Atos. Une équipe internationale dédiée est organisée de manière à assurer le suivi des idées et leur mise en œuvre.

D.2.4 Être un employeur responsable - Panorama des indicateurs clés de performance

Code GRI	Nom KPI	2016	2015	2014	PERIMETRE 2016		PERIMETRE 2015	
		GRUPE	GRUPE	GRUPE	Par employé	Par revenu	Par employé	Par revenu
G4-LA9	Heures moyennes de formation par employé							
G4-LA9_c1	Nombre moyen d'heures de formation formelle par an et par salarié	18,47	21,29	16,87	92,08%	---	100,00%	---
G4-LA9_c2	Nombre moyen d'heures de formation formelle par salarié (homme)	17,58	19,13	16,59	92,08%	---	100,00%	---
G4-LA9_c3	Nombre moyen d'heures de formation formelle par salarié (femme)	20,89	27,11	17,57	92,08%	---	100,00%	---
G4-LA9_c5	Nombre moyen d'heures de formation par an et par salarié	41,98	Non publié	Non publié	78,11%	---	---	---
G4-LA9_c6	Nombre moyen d'heures de formation par an et par salarié (homme)	37,98	Non publié	Non publié	78,11%	---	---	---
G4-LA9_c7	Nombre moyen d'heures de formation par an et par salarié (femme)	53,21	Non publié	Non publié	78,11%	---	---	---
G4-LA9_c4	Nombre de stages et alternances	2 720	Non publié	Non publié	N/A	---	---	---
G4-LA10	Initiatives pour assurer l'employabilité des employés							
LA10_A_b1	Nombre de certifications différentes obtenues par au moins un salarié d'Atos	4 422	3 692	2 943	92,35%	---	100,00%	---
LA10_A_b2	Nombre total de certifications enregistrées	217 333	139 227	72 406	92,35%	---	100,00%	---
LA10_A_c2	Moyenne de certifications obtenues par salarié	2,35	1,70	0,95	92,35%	---	100,00%	---
LA10_A_b3	Nombre de compétences obtenues par au moins un salarié d'Atos (hors certification)	7 237	6 291	5 451	92,35%	---	100,00%	---
LA10_A_b4	Nombre total de compétences enregistrées	2 085 758	1 706 084	1 402 214	92,35%	---	100,00%	---
LA10_A_c4	Moyenne du nombre de compétences par salarié	22,56	20,98	18,32	92,35%	---	100,00%	---
LA10_A_b5	Nombre total de salariés ayant mis à jour leur profil au cours de l'année	60 571	47 215	37 800	92,35%	---	100,00%	---
LA10_A_c5	Pourcentage de salariés ayant mis à jour leur profil au cours de l'année	66%	58%	49%	92,35%	---	100,00%	---
G4-LA11	Evaluation et évolution de carrière							
LA11_A_c1	Pourcentage d'employés ayant reçu une évaluation de la performance durant les 12 derniers mois	83,90%	86,86%	92,39%	80,80%	---	87,75%	---
LA11_A_b1	Nombre de femmes ayant bénéficié d'une évaluation de performance et de développement de carrière régulière sur la période du rapport	17 114	17 392	17 117	80,80%	---	87,75%	---
LA11_A_b2	Nombre d'hommes ayant bénéficié d'une évaluation de performance et de développement de carrière régulière sur la période du rapport	43 965	43 696	42 765	80,80%	---	87,75%	---
LA11_A_c2	Nombre de salariés avec un Plan Individuel de Développement	62%	Non publié	Non publié	N/A	---	---	---
LA11_A_c3	Remplacements de poste en interne (internal fulfillment)	65%	Non publié	Non publié	6,56%	---	---	---
G4-LA1	Nombre total et taux de rotation du personnel par âge, sexe							
LA1_A_c2	Nombre de salariés à la fin de la période sous revue	92 438	81 917	76 556	92,35%	---	100,00%	---
LA1_A_b1	Femmes à la fin de la période sous revue (salariés)	25 023	22 190	21 330	92,35%	---	100,00%	---
LA1_A_b2	Hommes à la fin de la période sous revue (salariés)	67 415	59 727	55 226	92,35%	---	100,00%	---

Code GRI	Nom KPI	2016	2015	2014	PERIMETRE 2016		PERIMETRE 2015	
		GROUPE	GROUPE	GROUPE	Par employé	Par revenu	Par employé	Par revenu
G4-10_C	Effectif total (incluant les intérimaires et les stagiaires)	101 737	90 445	83 728	92,35%	---	100,00%	---
G4-10_A_c1	Pourcentage d'employés avec un contrat à durée indéterminée	98,80%	98,23%	98%	92,35%	---	100,00%	---
G4-10_A1	Hommes en contrat à durée indéterminée	66 637	58 718	54 399	92,35%	---	100,00%	---
G4-10_A3	Femmes en contrat à durée indéterminée	24 696	21 748	21 001	92,35%	---	100,00%	---
G4-10_A_c2	Pourcentage d'employés avec un contrat à durée déterminée	1,20%	1,77%	1,51%	92,35%	---	100,00%	---
G4-10_A2	Hommes en contrat à durée déterminée	778	1 009	827	92,35%	---	100,00%	---
G4-10_A4	Femmes en contrat à durée déterminée	327	442	329	92,35%	---	100,00%	---
G4-10_A_c3	Pourcentage d'employés avec un contrat à temps plein	94,30%	91,98%	90,91%	83,33%	---	100,00%	---
G4-10_B2	Nombre d'hommes à temps plein	58 530	55 868	52 214	83,33%	---	100,00%	---
G4-10_B4	Nombre de femmes à temps plein	20 136	18 147	17 386	83,33%	---	100,00%	---
G4-10_A_c4	Pourcentage d'employés avec un contrat à temps partiel	5,70%	8,02%	7,31%	83,33%	---	100,00%	---
G4-10_B1	Nombre d'hommes à temps partiel	1 926	2 850	2 132	83,33%	---	100,00%	---
G4-10_B3	Nombre de femmes à temps partiel	2 825	3 601	3 464	83,33%	---	100,00%	---
Recrutement								
LA1_A_c1	Nouveaux salariés embauchés durant la période sous revue	16 005	13 048	12 417	92,35%	---	100,00%	---
LA1_A_a1	Hommes recrutés durant la période analysée	11 512	8 814	8 409	92,35%	---	100,00%	---
LA1_A_a2	Femmes recrutées durant la période analysée	4 493	4 234	4 008	92,35%	---	100,00%	---
Taux de rotation du personnel								
LA1_B_c1	Nombre de départs durant la période analysée	15 564	13 838	12 177	92,35%	---	100,00%	---
LA1_B_b1	Départs d'hommes durant la période analysée	11 604	10 160	8 881	92,35%	---	100,00%	---
LA1_B_b2	Départs de femmes durant la période analysée	3 960	3 678	3 296	92,35%	---	100,00%	---
LA1_B_c2	Pourcentage de départs volontaires	11,52%	Non publié	Non publié	92,35%	---	---	---
G4-LA3	Reprise du travail et taux de rétention après un congé parental							
LA3_A_c1	Nombre total de salariés autorisés à prendre un congé parental	198	228	287	8,18%	---	10,13%	---
LA3_B	Nombre total de salariés ayant pris un congé parental	305	380	404	8,18%	---	10,13%	---
LA3_C	Nombre total de salariés ayant repris le travail à l'issue d'un congé parental	40	37	35	8,18%	---	10,13%	---
LA3_D	Nombre total de salariés ayant repris le travail à l'issue d'un congé parental, toujours en poste 12 mois après leur reprise du travail	93,10%	62,16%	93,48%	8,18%	---	10,13%	---
G4-LA12	Diversité et égalité des chances							
LA12_C	Pourcentage de femmes dans les instances de gouvernance (Conseil d'Administration)	45%	45%	36%	100,00%	---	100,00%	---
LA12_B_c3	Nombre de nationalités au sein d'Atos	143	134	137	92,35%	---	100,00%	---
LA12_B_c4	Pourcentage de femmes au sein d'Atos	27,07%	27,09%	27,86%	92,35%	---	100,00%	---
LA12_B_b1	Personnes handicapées	1 227	1 257	1 116	72,06%	---	100,00%	---
LA12_B_c1	Pourcentage de personnes handicapées	1,26%	1,53%	1,46%	72,06%	---	100,00%	---
LA12_B_b0	Taux de femmes au sein de l'équipe de Direction	16,54%	15,16%	14,15%	92,35%	---	100,00%	---
LA12_c12	Pourcentage de femmes ayant reçu une promotion durant l'année	17,25%	16,87%	16,27%	57,09%	---	100,00%	---
LA12_c13	Pourcentage d'hommes ayant reçu une promotion durant l'année	15,63%	16,94%	16,03%	57,09%	---	100,00%	---
G4-LA13	Ratio du salaire de base des hommes et femmes							
LA13_A_c1	Ratio total femmes/hommes du salaire de base annuel pour chaque catégorie d'emploi d'Atos	0,78	0,74	0,77	83,55%	---	100,00%	---
LA13_A_c2	Ratio entre le salaire total des femmes et des hommes pour chaque catégorie d'emploi d'Atos	0,77	0,73	0,75	83,55%	---	100,00%	---
A06	Perception de la Diversité (GPTW)							
A06_c4	Les gens ici sont traités équitablement quel que soit leur âge	65%	61%	61%	56,40%	---	61,74%	---
A06_c5	Les gens ici sont traités équitablement quel que soit leur sexe	77%	75%	80%	56,40%	---	61,74%	---
A06_c6	Les gens ici sont traités équitablement quel que soit leur origine ethnique	81%	80%	75%	56,40%	---	61,74%	---
A06_c7	Les gens ici sont traités équitablement quel que soit leur orientation sexuelle	80%	79%	78%	56,40%	---	61,74%	---
A06_c8	Les gens ici sont traités équitablement quel que soit leur handicap	77%	76%	76%	56,40%	---	61,74%	---
A06_c9	Moyenne sur la Perception de la Diversité (Questions de l'étude GPTW)	76%	74%	74%	56,40%	---	61,74%	---
A02	Satisfaction des employés							



Code GRI	Nom KPI	2016	2015	2014	PERIMETRE 2016		PERIMETRE 2015	
		GROUPE	GROUPE	GROUPE	Par employé	Par revenu	Par employé	Par revenu
AO2_A	Nombre de personnes ayant participé à l'enquête de satisfaction GPTW	56 458	50 576	49 866	56,40%	---	87,71%	---
AO2_B	Pourcentage de réponses à l'étude (Moyenne)	63%	63%	73%	56,40%	---	87,71%	---
AO2_C	Pourcentage de réponses positives à la question « Dans l'ensemble, je peux dire que c'est une entreprise où il fait bon travailler »	50%	52%	55%	56,40%	---	87,71%	---
AO2_D	Atos Trust Index® établi par l'institut Great Place to Work (GPTW)	54%	56%	56,00%	56,40%	---	87,71%	---
G4-EC3	Étendue de la couverture des régimes de retraite à prestations définies	Qualitative						
G4-EC5	Comparaison des salaires minimum							
EC5_A_c3	Pourcentage de « pays Atos » ayant un salaire minimum local, où le salaire d'embauche d'Atos > Salaire minimum local / dans le secteur informatique [>50%]	59,78%	58,21%	58,57%	98,10%	---	100,00%	---
EC5_A_b3	Nombre des pays Atos où le salaire d'embauche d'Atos > Salaire minimum local / dans le secteur informatique [>50%]	55	39	41	98,10%	---	100,00%	---
EC5_A_b4	Nombre des pays Atos où le salaire d'embauche d'Atos > Salaire minimum local / dans le secteur informatique [10%-50%]	26	21	21	98,10%	---	100,00%	---
EC5_A_b5	Nombre des pays Atos où le salaire d'embauche d'Atos > Salaire minimum local / dans le secteur informatique [0%-10%]	11	7	8	98,10%	---	100,00%	---
EC5_A_b6	Nombre des pays Atos où le salaire d'embauche d'Atos < Salaire minimum local / dans le secteur informatique	0	0	0	98,10%	---	100,00%	---
EC5_B	Nombre des pays Atos n'ayant pas de Salaire minimum local	10	11	12	98,10%	---	100,00%	---
EC5_A_b3a	Nombre des « pays Atos » où le salaire d'embauche des salariés femmes d'Atos > Salaire minimum local / dans le secteur informatique [>50%]	57	45	47	94,20%	---	100,00%	---
EC5_A_b4a	Nombre des « pays Atos » où le salaire d'embauche des salariés femmes d'Atos > Salaire minimum local / dans le secteur informatique [10%-50%]	22	14	16	94,20%	---	100,00%	---
EC5_A_b5a	Nombre des « pays Atos » où le salaire d'embauche des salariés femmes d'Atos > Salaire minimum local / dans le secteur informatique [0%-10%]	9	8	5	94,20%	---	100,00%	---
EC5_A_b6a	Nombre des « pays Atos » où le salaire d'embauche des salariés femmes d'Atos < Salaire minimum local / dans le secteur informatique	0	0	0	94,20%	---	100,00%	---
EC5_A_b3b	Nombre d'hommes dans les « pays Atos » où le salaire d'embauche des salariés hommes d'Atos > Salaire minimum local / dans le secteur informatique [>50%]	59	39	43	97,10%	---	100,00%	---
EC5_A_b4b	Nombre d'hommes des « pays Atos » où le salaire d'embauche des salariés hommes d'Atos > Salaire minimum local / dans le secteur informatique [10%-50%]	24	24	21	97,10%	---	100,00%	---
EC5_A_b5b	Nombre d'hommes dans les « pays Atos » où le salaire d'embauche des salariés hommes d'Atos > Salaire minimum local / dans le secteur informatique [0%-10%]	8	4	3	97,10%	---	100,00%	---
EC5_A_b6b	Nombre d'hommes dans les « pays Atos » où le salaire d'embauche des salariés hommes d'Atos < Salaire minimum local / dans le secteur informatique	0	0	0	97,10%	---	100,00%	---
G4-LA2	Avantages prévus pour les collaborateurs							
LA2_A_C15	Pourcentage d'employés à temps plein prenant part aux avantages en cas de décès	94%	94%	94%	68,95%	---	100,00%	---
LA2_A_C16	Pourcentage d'employés à temps partiel prenant part aux avantages en cas de décès	73%	79%	73%	68,95%	---	100,00%	---
LA2_A_C17	Pourcentage d'employés à temps plein prenant part aux avantages en cas d'invalidité	88%	89%	90%	68,95%	---	100,00%	---
LA2_A_C18	Pourcentage d'employés à temps partiel prenant part aux avantages en cas d'invalidité	61%	70%	72%	68,95%	---	100,00%	---
LA2_A_C19	Pourcentage d'employés à temps plein prenant part aux avantages de sécurité sociale	93%	82%	82%	68,95%	---	100,00%	---
LA2_A_C20	Pourcentage d'employés à temps partiel prenant part aux avantages de sécurité sociale	68%	70%	68%	68,95%	---	100,00%	---
A011	Conditions de travail « intelligentes » (Zéro e-mail) / Nombre total de communautés collaboratives de travail							
AO11_c1	Pourcentage des utilisateurs actifs de communautés	24%	30%	10%	100,00%	---	100,00%	---
AO11_c2	Pourcentage des communautés collaboratives	23%	29%	22%	100,00%	---	100,00%	---
AO11_c3	Pourcentage des communautés en dormance	53%	59%	41%	100,00%	---	100,00%	---

Code GRI	Nom KPI	2016	2015	2014	PERIMETRE 2016		PERIMETRE 2015	
		GROUPE	GROUPE	GROUPE	Par employé	Par revenu	Par employé	Par revenu
AO11_b1	Nombre d'utilisateurs actifs dans les communautés	23 880	24 620	7 264	100,00%	---	100,00%	---
AO11_b3	Nombre de communautés collaboratives	1 847	2 480	2 305	100,00%	---	100,00%	---
AO11_b4	Nombre de communautés en dormance	4 270	4 981	4 324	100,00%	---	100,00%	---
AO11_b5	Nombre total de communautés	8 094	8 513	10 547	100,00%	---	100,00%	---
AO16	Jours de travail perdus / Taux d'absentéisme							
AO16_B	Taux global d'absentéisme	2,53%	2,79%	2,98%	59,00%	---	69,31%	---
AO16_A_b3	Nombre d'employés touchés par un accident de travail sérieux	243	228	186	99,62%	---	99,62%	---
AO16_A_b4	Nombre de salariés Atos décédés suite à une maladie professionnelle ou à un accident du travail	1	0	3	99,62%	---	99,62%	---
G4-11	Couverture par une convention collective							
G4-11_A_c2	Pourcentage d'employés couverts par une convention collective	54%	66%	67%	90,12%	---	100,00%	---

G4-LA1 : Le périmètre par employé a diminué par rapport à l'année précédente: cette année est calculée sur la base du périmètre financier. La diminution est principalement due au fait qu'Anthelio est exclu des indicateurs RH de 2016.

G4-LA9 : exclut Unify & Equens. Inclut les heures enregistrées dans les outils de formations formelles d'Atos (SABA, McGaw-Hill).

G4-LA10 : exclut Unify & Equens.

G4-LA3 : inclut seulement la France.

AO2 et AO6 : inclut les pays qui ont participé aux enquêtes Great Place to Work en 2016.

AO2 : Changement dans la méthodologie, voire la note sur AO2 dans D.6.1.5 Information méthodologie détaillée.

AO16_B (taux d'absentéisme global) : exclut Amesys, Elexo, Serveware, TRCom, l'Inde, Worldline Inde, le Mexique, BPS Royaume-Uni, Allemagne et Corporate Allemagne.

G4-LA11 exclut l'Allemagne, Corporate Allemagne et l'Autriche.

LA12_B : Exclut Unify, Equens et Anthelio.

LA12_C : Exclut Unify, Equens, Anthelio, l'Inde et l'Allemagne.

EC5 F_A : Exclut Unify, Equens, Anthelio et l'Allemagne.

D.3 Générer de la valeur pour les clients grâce à des solutions innovantes et durables

D.3.1 Répondre aux besoins et attentes des clients

[G4-DMA-Etiquetage des produits et services] [G4-PR5]

D.3.1.1 Amélioration permanente de la satisfaction des clients

La satisfaction du client est une préoccupation majeure pour Atos, et elle participe aux objectifs opérationnels pour soutenir la croissance à long terme du groupe. La gouvernance associée à cet objectif comprend une revue trimestrielle du Comité Exécutif des processus déployés, des objectifs et des résultats.

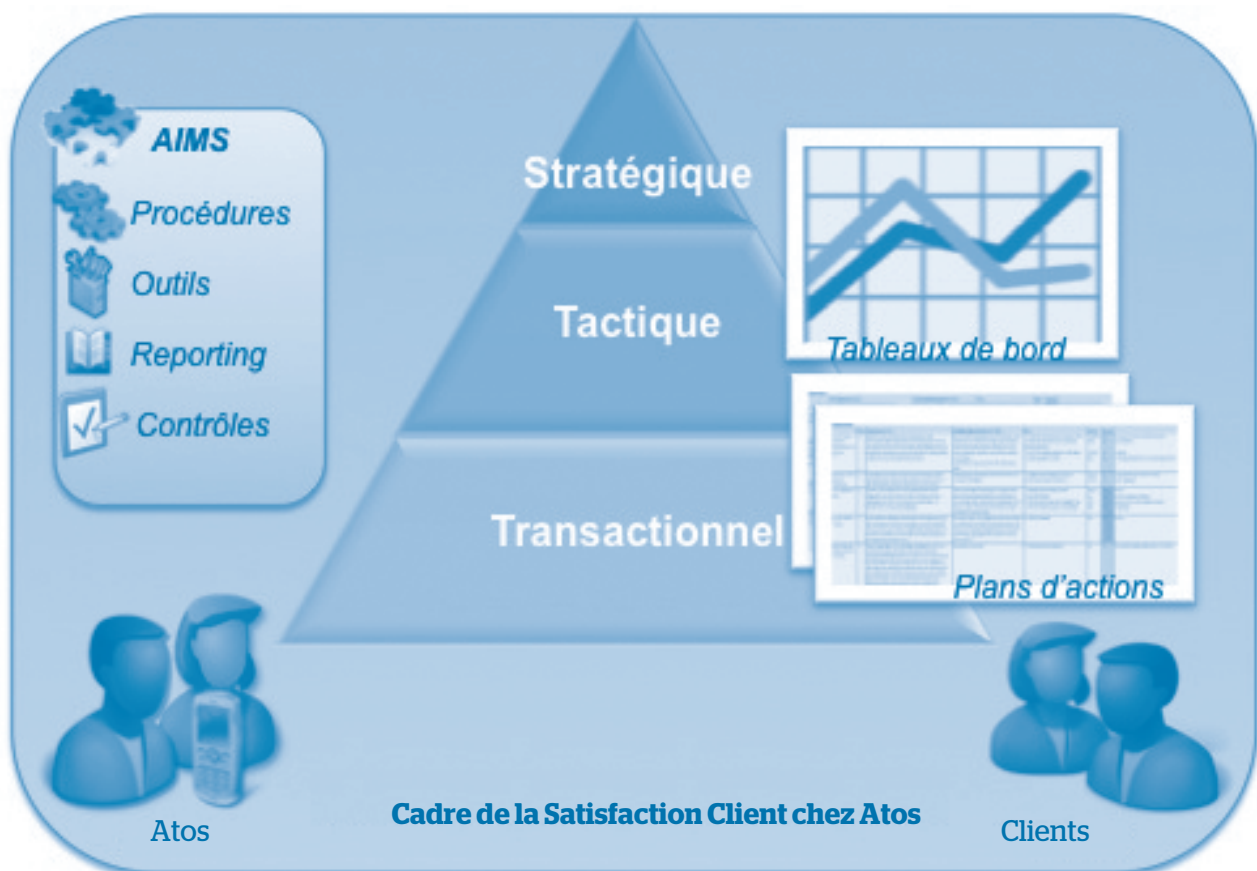
L'amélioration de l'expérience et de la satisfaction du client est l'objectif premier de la politique de qualité d'Atos et c'est également l'objectif principal du Comité groupe de pilotage de la Qualité, qui est présidé tous les 2 mois par le Directeur Général Adjoint Opérations Globales.

Dans le cadre de son plan triennal, Atos a retenu deux indicateurs clés de performance au niveau mondial:

- La satisfaction globale client ;
- Le taux net de recommandation, tel que défini dans le secteur numérique

Un dispositif d'amélioration continue, composé d'enquêtes de satisfaction clients à trois niveaux, permet d'élaborer des plans d'actions conformément à la démarche décrite ci-dessous. On procède à partir du niveau « Stratégique », avec des actions telles que des ateliers d'innovation ou la conception de prototypes innovants, en passant par des actions « Tactiques » pour améliorer la Qualité et la Productivité ou cartographier le Parcours du client facilitant les interactions, jusqu'au niveau « transactionnel » composé d'actions d'amélioration continue sur le terrain des opérations.

Le processus d'enquête de satisfaction à trois niveaux d'Atos ainsi que le plan d'amélioration sont représentés ci-après :



D.3 Générer de la valeur pour les clients grâce à des solutions innovantes et durables

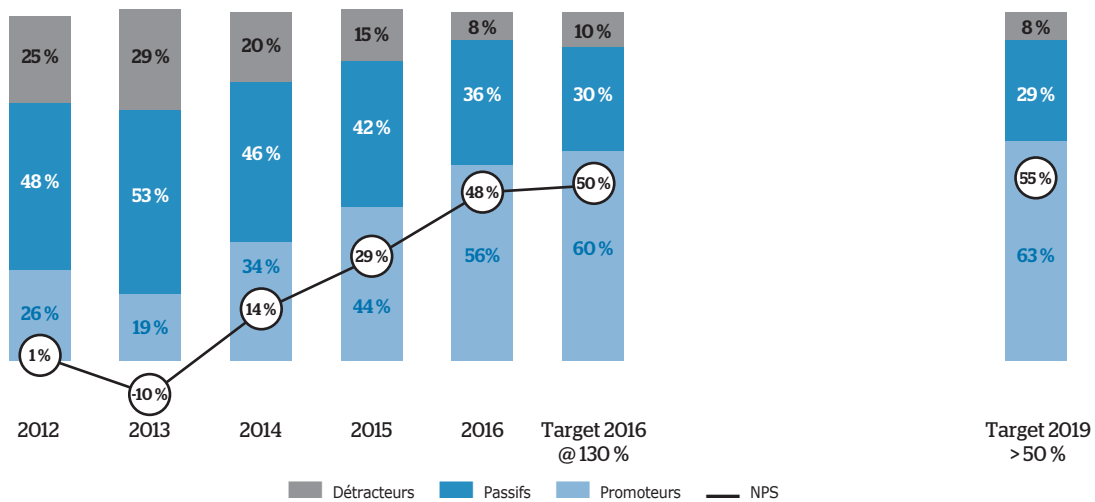
Les enquêtes stratégiques sont gérées par les représentants des Directions d'Atos (management et/ou ventes) et couvrent les principaux comptes clients d'Atos (200) via des interviews en face-à-face.

Les enquêtes tactiques sont menées par les Lignes de Services ; elles permettent d'obtenir de l'équipe du client un retour d'information concernant le contrat de services, les livrables du projet et la performance globale d'Atos.

Pour les grands comptes gérés par Atos, un avis immédiat est demandé aux clients finaux après une demande de prestations (approche statistique). Cela permet d'établir un suivi de la performance des prestations et de piloter les opérations au fil de l'eau.

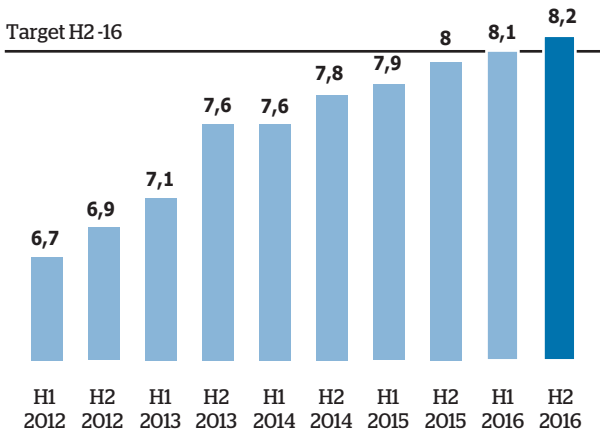
Le dispositif d'amélioration de la satisfaction, les outils associés, les ateliers spécifiques et les recommandations pour gérer les situations les plus fréquemment rencontrées, sont décrits dans les directives « Expérience client d'Atos » déployées dans le monde entier. L'intégralité du programme est piloté par le service Qualité du Groupe. Il est conduit en collaboration avec la direction commerciale et le directeur du compte pour ce qui concerne les enquêtes stratégiques, et toute action visant à améliorer la relation client. Pour les enquêtes tactiques, le programme est mené avec l'équipe Qualité et le responsable du compte ou le chef de projet. Les progrès réalisés et le suivi des retours d'information font partie des revues trimestrielles des comptes et des contrôles mensuels des Divisions.

Au niveau stratégique, le plan triennal d'Atos, pour 2017-2019, vise à atteindre et à maintenir un taux net de recommandation (Net Promoter Score ou NPS) global supérieur à 50% tout en élargissant la base des clients engagés dans ce processus de 55% du revenu actuellement, à plus de 80%, comme indiqué ci-dessous :

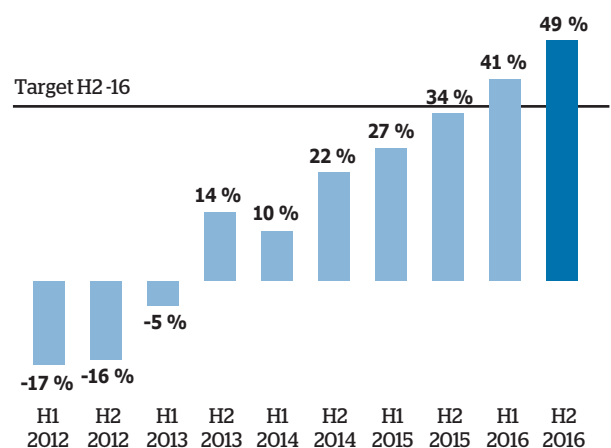


SATISFACTION GLOBALE CLIENT POUR LA DIVISION IDM

Après quatre ans, l'évolution positive de l'indicateur confirme l'efficacité de la première phase du Programme de gestion de la satisfaction client au sein de la Division Infrastructure & Data Management.



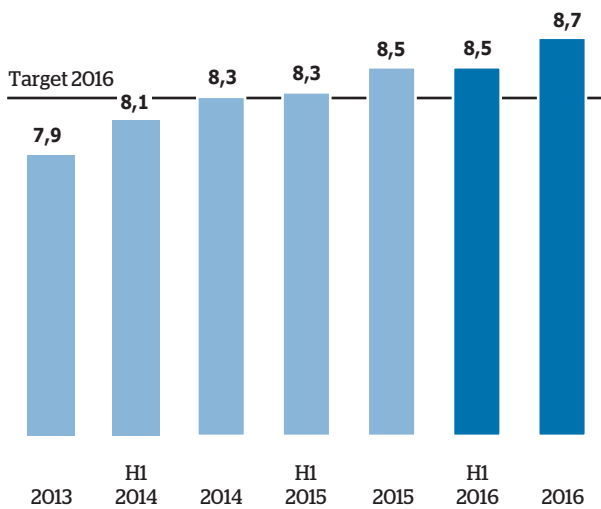
TAUX NET DE RECOMMANDATION POUR LA DIVISION IDM



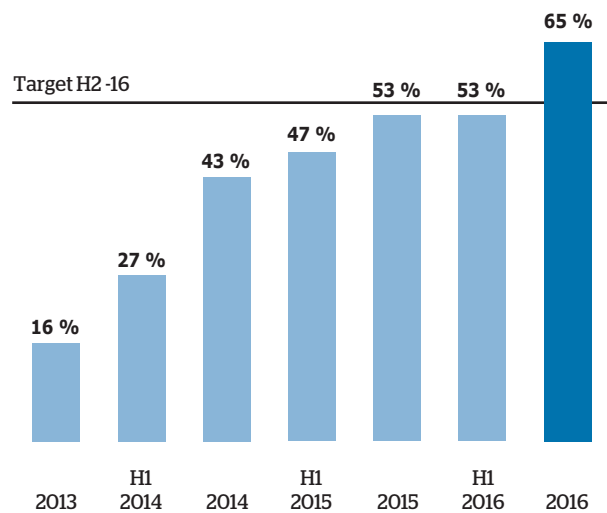
Atos peut également confirmer une tendance similaire concernant la Division Business Platform & Solutions.



SATISFACTION GLOBALE CLIENT POUR LA DIVISION B&PS



TAUX NET DE RECOMMANDATION POUR LA DIVISION B&PS



Les résultats globaux de ces quatre dernières années ont confirmé que ce processus d'amélioration de l'expérience client constitue un élément essentiel à la pérennité des activités d'Atos.

En 2016, Atos a intégré les activités nouvellement acquises dans ce programme, et continué à travailler sur les fondamentaux de la seconde étape « fidéliser le client, grâce à la satisfaction, la confiance, l'exigence professionnelle et la valeur créée » participant à la construction de la fidélité du client.

D.3.1.2 Construire la confiance client

L'objectif d'Atos est de délivrer une performance identique dans toutes ses géographies, quelle que soit l'équipe projet en charge de délivrer le service ou la solution. L'organisation internationale du groupe permet de déployer un processus standardisé garant de l'atteinte de cette exigence.

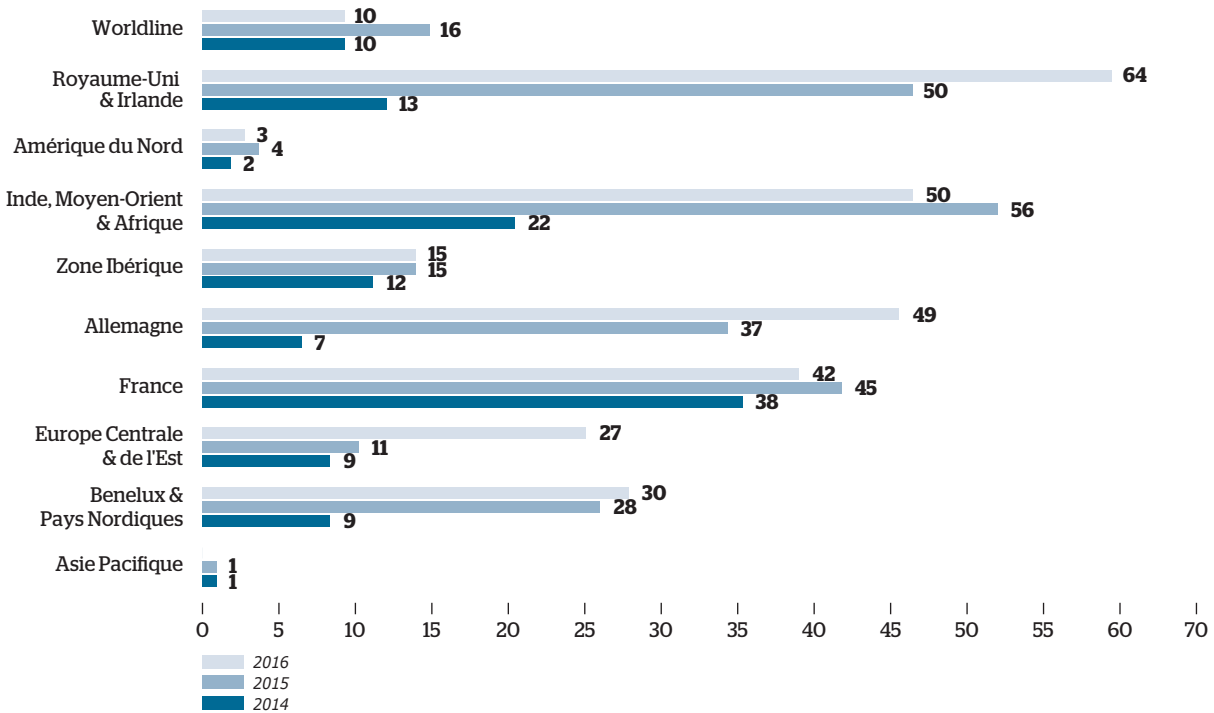
Cet engagement, qui est au coeur de la confiance des clients d'Atos, est évalué au travers de :

- la certification multi-sites ISO d'Atos, qui couvre plus de 95% de ses activités et de ses implantations dans le monde pour ISO 9001 et 27001 (sécurité), et la plupart de ses activités de services pour ISO 20000 ;
- le programme de contrôle et d'évaluation continue d'Atos permet de s'assurer que les points de contrôle des processus sont systématiquement appliqués.

D.3.1.3 Une approche innovante des activités commerciales durables

Le programme d'Ateliers Innovations pour les Clients décrit en section C.6 est une expérience collaborative qui permet de créer des solutions innovantes répondant aux enjeux auxquels Atos et ses clients vont être confrontés. Atos a organisé 290 ateliers en 2016 (264 en 2015) [AO10].

NOMBRE D'ATELIERS D'INNOVATION PAR UNITÉ OPÉRATIONNELLE
[AO10]



Mobiliser les talents dans le monde entier sur les « ondes choc » numériques

Le développement durable est une source d'inspiration pour l'innovation numérique. Qu'il s'agisse d'innovations frugales, de projets financés par des entreprises ou de recherches financées par des fonds internationaux, les talents numériques se concentrent de plus en plus sur les questions de développement durable de notre société. L'intégration de jeunes start-up à l'écosystème d'Atos, ou la mobilisation du potentiel digital des jeunes est un atout considérable. Cela permet d'une part de

détecter les talents numériques et d'accélérer leur développement, et d'autre part d'enrichir les offres d'Atos d'idées créatives. L'innovation numérique abonde dans tous les pays où Atos exerce ses activités. L'approche consiste à identifier les solutions innovantes et à soutenir leur développement ou à mettre en place une collaboration qui permettra de les développer. Dans le même esprit, Atos organise annuellement un « IT Challenge », concours international sur une technologie disruptive, ouvert à toutes les écoles et universités du monde. L'objectif est de détecter, récompenser et soutenir la meilleure idée.



D.3.2 Relever les enjeux des clients liés au développement durable par le biais des offres

[G4-EC7] et [G4-DMA-Impacts économiques indirects]

Les solutions numériques constituent dans la plupart des cas une aide précieuse pour les sociétés (publiques et privées) qui veulent répondre aux défis du développement durable. Elles aident les clients à satisfaire leurs propres objectifs de RSE dans des domaines tels que l'environnement et le changement climatique, le progrès et le confort social, la recherche et l'éducation, la sécurité et la gouvernance (confiance, éthique et conformité) ou le développement économique (performance économique). Atos a pour ambition de partager et mettre à profit cette valeur ajoutée avec les clients.

Comme décrit dans la section « B.3.6 Maintenir son excellence en Ressources Humaines et RSE », les principes RSE d'Atos sont totalement intégrés à sa stratégie. Atos s'est fixé des objectifs

internes extra-financiers à moyen terme et a aussi l'ambition d'aider ses clients à répondre à leurs propres enjeux et objectifs RSE par des solutions innovantes. Cette vision est au cœur de Digital Transformation Factory d'Atos.

À cet égard, Atos a conçu une méthodologie qui comprend un processus d'estimation des contributions des offres numériques d'Atos aux performances de développement durable des clients. L'objectif est de fournir une estimation du revenu, à l'aide d'un processus formel d'évaluation. Chaque « offre durable » est soumise à l'analyse de 24 critères, sur lesquels le responsable global de l'offre et son équipe se prononcent. Les informations sont consolidées et communiquées via l'indicateur AO7.

D.3.3 Préparer le futur numérique avec nos partenaires

[G4-23][G4-EC7]

L'écosystème de partenaires d'Atos décrit en section C.6.2 contribue à renforcer la performance durable de nos offres. Il participe au respect des exigences en matière de développement durable et à l'amélioration de la compétitivité.

La collaboration avec un écosystème de partenaires sélectionnés, continuellement étoffée pour répondre aux attentes du marché, permet de disposer d'un large portefeuille de solutions technologiques garantissant des bénéfices tangibles aux clients, sur tous les marchés et secteurs. Les Alliances (exemple : Siemens, Fédération Dell-EMC, SAP) et les partenariats stratégiques s'inscrivent dans cette approche.

L'expertise de SAP et d'Atos contribuent à relever les défis en matière de développement durable

SAP et Atos s'associent pour proposer à leurs clients des solutions numériques dans le domaine du développement durable. Ce partenariat mondial repose notamment sur les atouts d'Atos, reconnu comme le leader numérique en matière de RSE et comme partenaire de confiance des solutions SAP.

Les solutions SAP, largement basées sur le Cloud Canopy, permettent notamment d'accroître la performance des clients en réduisant leur consommation d'énergie, en améliorant la sécurité et la gestion des produits et en sécurisant les environnements de travail.

Atos dispose d'un portefeuille complet de solutions durables basées sur les logiciels de SAP, qui couvrent l'environnement, la santé et la gestion de la sécurité, la gestion des risques et la compliance, le reporting RSE et la gestion de l'énergie.

Atos et Siemens, accélérateurs du futur

Dans le cadre de leur alliance stratégique, Siemens et Atos ont récemment mis l'accent sur des domaines tels que la cyber sécurité pour le secteur industriel.

L'offre s'étend de l'évaluation de la sécurité, l'installation de mécanismes de protection, à la surveillance continue des usines et des bureaux.

Siemens et Atos ont décidé en 2016 de renforcer leur alliance stratégique en augmentant de 80 millions d'euros leur fonds commun d'investissement et d'innovation, le portant ainsi à 230 millions d'euros afin de disposer des meilleures solutions pour accompagner leurs clients dans la transformation numérique massive de leur activité. Les nouveaux fonds serviront à explorer d'autres possibilités de collaboration dans les domaines de la sécurité industrielle, de l'analyse des données industrielles, de l'intelligence artificielle, des technologies d'amélioration des services et de l'Internet des objets. Ce programme comprend également les questions de développement durable, y compris celles liées aux questions climatiques.

Atos renforce ses relations avec la Fédération Dell-EMC

Le partenariat avec la Fédération Dell-EMC démontre que la digitalisation d'une société contribue à l'amélioration de sa performance en matière de développement durable. En effet, Canopy Cloud, le « Orchestrated Hybrid Cloud » d'Atos repose sur des technologies de la Fédération Dell-EMC.

Comme expliqué en B.3.3, la nature partagée des infrastructures de Cloud Computing se traduit par une efficacité informatique renforcée, évitant la duplication des ressources et le faible taux d'utilisation des équipements, fréquemment rencontré dans les services informatiques classiques. De plus, l'automatisation et la standardisation inhérentes au Cloud Computing permettent de consolider les ressources et d'accroître la performance tout en introduisant également une plus grande flexibilité et évolutivité. Globalement, les infrastructures basées sur le Cloud réduisent les externalités environnementales négatives et améliore le bilan de l'entreprise.

La plupart des projets d'Atos est le résultat d'une coopération fructueuse au sein de la Fédération. L'un des projets emblématiques est le partenariat avec la Fédération Dell-EMC pour le déploiement d'une infrastructure Cloud sécurisée destinée aux Jeux olympiques de Rio en 2016. La même année, Atos a reçu deux prix Global VMware Partner Innovation dans les catégories Global System Outsourcer et Global Federation SI/SO, à l'occasion du VMware Partner Leadership Summit 2016. Enfin,

en 2016, Atos devient le premier fournisseur mondial de services numériques à obtenir la certification EMC² Enterprise Hybrid Cloud Federation Ready.

D.3.4 Générer de la valeur pour les clients par le biais de solutions innovantes et durables - Panorama des indicateurs clés de performance

Code GRI	Nom KPI	2016	2015	2014	PERIMETRE 2016	PERIMETRE 2015		
		GRUPE	GRUPE	GRUPE	Par employé	Par revenu	Par employé	Par revenu
G4-PR5	Etude sur la satisfaction clients							
PR5_A_c1	Satisfaction globale à partir des enquêtes stratégiques (score de 0 à 10)	7,9	7,7	7,6	---	100,00%	---	100,00%
PR5_A_c0	Taux net de recommandation	48%	Non publié	Non publié	---	100,00%	---	---
G4-EC2	Implications financières, autres risques et opportunités dus au changement climatique	Qualitative	---	---	---	---	---	---
G4-EC7	Développement et impact des investissements d'infrastructure et des services fournis	Qualitative	---	---	---	---	---	---
A07	Projets durables avec les clients (MEUR)							
A07_total	Chiffre d'affaire total des offres durables (MEUR)	1 670	Non publié	Non publié	---	100,00%	---	---
A012	Digital Transformation Factory							
A012_c1	Chiffre d'affaire de la Digital Transformation Factory (MEUR)	1 500	Non publié	Non publié	---	100,00%	---	---
A010	Ateliers Clients d'innovation							
A010_c1	Ateliers Clients d'innovation menés dans les GBUs	290	264	123	---	100,00%	---	100,00%
G4-PR8	Réclamation des clients							
PR8_A1_c1	Nombre de réclamations de tiers pour atteinte à la vie privée du client (plus de 100K EUR) (EUR)	0	0	0	---	100,00%	---	100,00%
PR8_A1_c2	Nombre de réclamations pour atteinte à la vie privée du client (plus de 100K EUR) (EUR)	0	0	0	---	100,00%	---	100,00%
PR8_A1	Nombre total des réclamations pour atteinte à la vie privée et perte de données du client qui ont mené à une action judiciaire	0	0	0	---	100,00%	---	100,00%
A03	Incidents sur la sécurité des données							
A03_c2	Pourcentage des incidents de sécurité ouverts vs. fermés	1,54%	27,87%	6,23%	---	100,00%	---	87,75%
A03_c3	Pourcentage des salariés ayant suivi avec succès la formation en ligne sur la sécurité et la sûreté	89%	71%	71%	---	100,00%	---	100,00%
A03_c4	Pourcentage des salariés ayant suivi avec succès la formation en ligne sur la protection des données personnelles	89%	38%	65%	---	100,00%	---	100,00%
A03_c5	Pourcentage de conformité avec la politique de protection contre les virus	93%	89%	86%	---	100,00%	---	87,75%
A03_c9	Pourcentage de couverture des certifications ISO 27001	100%	100%	100%	---	100,00%	---	87,75%

A03 : le e-learning exclut l'Allemagne.

A07: Changement dans la méthodologie, voire la note sur A07 dans D.6.1.5 Information méthodologique détaillée.

D.4 Être un acteur éthique et équitable dans sa sphère d'influence

D.4.1 Excellence éthique au sein du Groupe

D.4.1.1 Compliance

[G4-DMA-Lutte contre la corruption] et [G4-DMA-Conformité]

Engagement des dirigeants

Ayant reçu mandat par le Comité Exécutif du Groupe Atos en 2015, le Comité de Direction du Groupe dédié à la Compliance, composé de membres du Comité Exécutif du Groupe et de Directeurs clés, met l'accent sur la stratégie et les priorités du programme Compliance d'Atos, tel que définis par l'équipe Groupe Compliance juridique. Le 7 décembre 2016, ce Comité a approuvé le plan stratégique de Compliance à déployer dans toutes les entités opérationnelles d'Atos.

Les Comités de Compliance au niveau des entités opérationnelles assurent une approche cohérente de la Compliance au sein d'Atos, en mettant en place et en contrôlant les actions relatives à la compliance dans leurs opérations locales.

Atos a renforcé le cadre de gouvernance de la compliance à travers plusieurs mesures concrètes, initiées et mises en œuvre par l'Équipe Groupe Compliance juridique :

- la création d'un Comité Groupe Compliance juridique impliquant tous les Directeurs Juridiques d'Atos, qui a pour mission de renforcer la prise en charge des questions de compliance au niveau local, sous la responsabilité de l'Équipe Groupe Compliance juridique ;
- l'élaboration de Tableaux de Bord « Compliance » Pays, composés des Indicateurs clés de performance en matière de compliance, visant à améliorer le reporting destiné au Comité de Direction du Groupe dédié à la Compliance et le contrôle de l'efficacité du programme de compliance au sein des Comités de Compliance des entités opérationnelles.

Code d'Éthique

Le Code d'éthique d'Atos a été approuvé par son Conseil d'Administration. Il présente l'engagement du Groupe à se conformer aux normes les plus élevées d'intégrité et d'éthique professionnelles, ainsi qu'aux dernières réglementations. Cette approbation montre la promotion de l'excellence éthique au plus haut niveau du Groupe Atos (pour plus d'informations sur le Code d'Éthique voir la section G.6.2). Le Code d'Éthique est joint à tous les contrats d'embauche conclus depuis le 1^{er} janvier 2011.

Depuis 2012, un Collège de Déontologues composé de membres externes à l'entreprise et hautement respectés a été créé afin d'élaborer une stratégie sur le rôle de l'éthique en général, et plus précisément au sein des activités d'Atos. Le Collège de Déontologues est sponsorisé par le Directeur de la Compliance du Groupe, le Directeur des Ressources Humaines du Groupe et l'équipe Groupe Compliance juridique. Dans le cadre de la révision du Code d'Éthique, ce Collège a été consulté et plusieurs recommandations ont été intégrées dans le nouveau Code d'Éthique, déployé en 2015 et en 2016.

Politiques, processus et contrôles internes pour empêcher le risque de non-conformité [G4-56], [G4-57] et [G4-58]

Participant depuis 2010 du Pacte Mondial de l'ONU, Atos a déployé plusieurs politiques internes :

- AP11 Politique sur les contributions ;
- AP16 Politique sur les perquisitions (Dawn raids) ;
- AP19 Politique sur le contrôle des exportations ;
- AP20 Politique anti fraude ;
- AP35 Politique sur la concurrence dans les affaires ;
- AP36 Politique sur les tables rondes ;
- AP38 Politique sur les partenaires commerciaux.

Atos a mis en place plusieurs mesures visant à lutter contre la corruption et les pots-de-vin, en soutien aux principes du Code d'éthique d'Atos relatifs à l'intégrité professionnelle [G4-SO5].

- Les partenaires commerciaux d'Atos, y compris les agents, les intermédiaires, les partenaires de consortium et les consultants, qui aident Atos à développer et pérenniser ses activités font l'objet d'une procédure de due diligence et de validation via un outil automatisé, le Business Partenaires Tool (BPT). Le BPT collecte les différents éléments nécessaires afin d'évaluer les risques que représente le partenaire commercial, ainsi que procéder à la validation nécessaire. Le niveau d'évaluation des risques identifiera le processus de validation adéquat, d'un processus d'approbation simple par le Directeur des Ventes de l'entité opérationnelle pour les partenaires commerciaux présentant un risque faible, à un processus complexe d'approbation par le Directeur Financier et le Directeur Juridique du Groupe, en sus de celle de la Direction de l'entité opérationnelle, pour les partenaires commerciaux présentant un risque élevé. En outre, Atos respecte strictement les lois et règlements internationaux en matière de sanctions et, dans le cas où un partenaire commercial est listé sur l'une des principales listes internationales de sanctions, il sera rejeté par le BPT.
- De plus, l'AP 11 Politique sur les contributions d'Atos renforce les efforts de compliance en matière de lutte contre la corruption et les pots-de-vin. Cette Politique interdit aux salariés d'Atos d'accepter ou d'offrir des cadeaux, invitations, packs hospitalité ou autres contributions similaires disproportionnés. En cas de doute, le salarié est tenu de solliciter l'accord de son supérieur.

Atos réexamine constamment ses politiques de conformité pour assurer leur respect des lois et réglementations, ainsi que leur pertinence et leur utilité pour guider le comportement de ses salariés et de ses principales parties prenantes.

En outre, des contrôles internes relatifs à la conformité sont mis en place et gérés par l'équipe du contrôle interne. En 2016, l'équipe Groupe Compliance juridique a révisé les contrôles internes dédiés à la conformité pour améliorer le contrôle du programme dans toutes les entités opérationnelles.

Certains audits internes sont effectués sur des questions de conformité et les audits internes réalisés sur des régions, pays ou activités spécifiques comportent des vérifications en la matière.

En 2016, une amende significative de 160 000 euros pour non-respect des lois et règlements a été imposée au Groupe [G4-SO8]. Aucune réclamation de client ou fournisseur liée à la corruption n'a été faite à l'encontre du Groupe [G4-SO5].

Évaluation des risques et processus de cartographie

Atos a mis en place un processus de gestion des risques juridiques et de conformité qui a été totalement intégré à la gestion des risques de l'entreprise en 2016. Ce processus de gestion des risques est une évaluation par les membres du Département Juridique, Compliance et Gestion des contrats d'Atos et des parties prenantes concernées non juridiques (Ressources Humaines, Informatique, Sécurité), d'une série de risques juridiques (c'est-à-dire de risques qui ont une source juridique), permettant aux entités d'Atos de mettre en œuvre des actions d'amélioration adéquates si nécessaire, ainsi que de comprendre comment les risques identifiés sont perçus au sein de l'entreprise.

Une fois intégrés à la gestion des risques d'entreprise d'Atos, les résultats de l'exercice de gestion des risques juridiques sont présentés au Comité d'Audit du Groupe, avec une cartographie claire des risques juridiques du Groupe.

En outre, lors de l'évaluation des opportunités commerciales, l'examen des principaux enjeux en matière de conformité constitue une étape importante de l'évaluation des risques. La procédure d'examen de la conformité des transactions est bien établie au sein d'Atos, à l'instar des systèmes d'évaluation des risques de crédit, commerciaux et juridiques à travers la Procédure Rainbow, qui définit les étapes et procédures de remontée de tout risque [G4-SO3].

Renforcement de la sensibilisation à la conformité [G4-56]

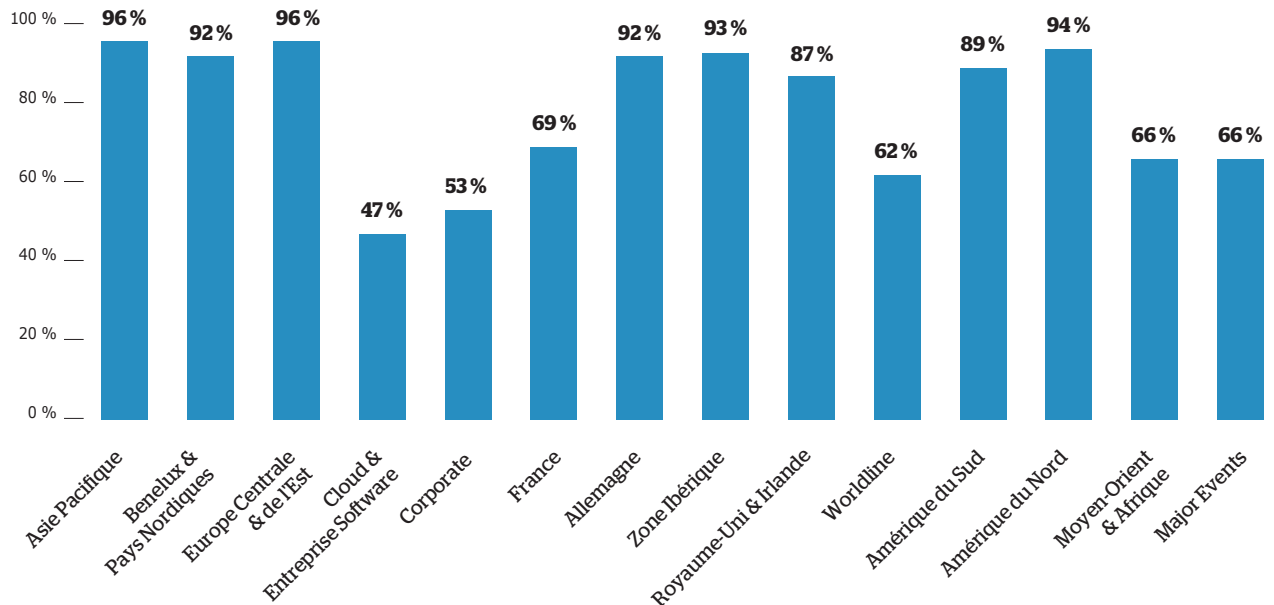
Concernant la formation, le lancement en septembre 2013 d'une formation en ligne spécifique sur le Code d'Éthique a permis à Atos de franchir une nouvelle étape dans l'amélioration de son programme de conformité. Cette formation spécifique sur les principes du Code d'Éthique garantit une meilleure compréhension du Code et encourage des pratiques éthiques dans les activités professionnelles quotidiennes. Cette formation en ligne est obligatoire pour tous les employés, quels que soient leur poste, leur fonction, leur pays et leur niveau hiérarchique.

En 2016, une nouvelle version de e-learning a été élaborée et sera lancée en janvier 2017.

Pour compléter ce module de formation en ligne sur le Code d'Éthique, des séances spécifiques de formation en présentiel ont été organisées dans les Entités Opérationnelles, pour les hauts dirigeants : la formation ETO²S (« Ethics in Tier One Organization School ») présente les responsabilités et les risques pour Atos et ses managers en cas de non-respect des principes du Code d'Éthique, explique les grandes politiques et les processus majeurs mis en place par Atos pour garantir le respect de ces principes, et donne des exemples types de comportements éthiques qu'un responsable doit adopter au quotidien.

En 2016, 86% des employés ont été formés via la formation en ligne au Code d'Éthique et 642 responsables ont été formés en présentiel [G4-SO4].

NOMBRE DE PERSONNES FORMÉES À LA FORMATION EN LIGNE SUR LE CODE D'ETHIQUE [G4-SO4]



L'équipe Groupe Compliance juridique s'assure que toute nouvelle politique, procédure ou nouvel outil soient bien expliqués lors de sessions spécifiques de communication et de formation : au cours du premier semestre 2016, des sessions de formation sur l'outil automatisé « Business Partner Tool » ont été organisées pour toutes les entités opérationnelles. En outre, les différents programmes de compliance des entités opérationnelles peuvent être parfaitement harmonisés avec celui de l'entreprise, grâce à l'harmonisation de la communication et la sensibilisation sur plusieurs programmes et initiatives prises, par différents moyens : de l'organe exécutif le plus élevé (Comité de Direction du Groupe dédié à la Compliance) à tous les Directeurs Juridiques du Groupe (Comité Compliance juridique du Groupe), et par un réseau d'experts spécifiques (Réseau d'experts juridiques en compliance).

Par le réseau social d'entreprise d'Atos, le l'équipe Groupe Compliance juridique assure un moyen de communication actualisé directement avec les salariés, qui peuvent rejoindre une communauté spécifique appelée « Legal Compliance Organization ». Ils peuvent ainsi en savoir plus sur les politiques d'Atos, être informés sur les sessions de formation, recevoir une lettre d'information sur la compliance et des informations intéressantes sur la compliance et l'éthique.

Une procédure de dénonciation et des investigations internes

Le Code d'éthique d'Atos, tel que décrit à la Section G.6.2, établit le droit à tous les salariés de déclencher une alerte en cas de non-respect des valeurs et principes du Code d'Éthique. Le système d'alerte du code d'Éthique mis en place est conforme aux exigences de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL) [G4-57] et [G4-58]. Les Directeurs juridiques locaux, l'équipe Groupe Compliance juridique constituent des points de contact pour tout salarié qui émet une alerte, et garantissent la protection adéquate des droits des salariés, qu'ils soient lanceurs d'alerte ou qu'ils fassent l'objet d'une alerte.

Toutes les allégations de non-conformité détectées au sein de l'entreprise, doivent être signalées au Responsable de la Compliance ou au Responsable l'Audit Interne, qui lancera la procédure interne d'investigations [G4-49]. Cette procédure a été révisée en 2016 pour renforcer la gestion de toute investigation interne, améliorer la collaboration entre la fonction globale et les équipes locales et donner des directives claires sur la façon de mener une investigation interne.

Ces investigations internes sont suivies de manière adéquate au niveau du Groupe et communiquées au Comité de Direction du Groupe dédié à la Compliance, lors de l'examen annuel des investigations internes.

En 2016, 11 alertes ont été reportées et gérées au niveau du Groupe [G4-50].

D.4.1.2 Protection des données personnelles

[G4-16] et [G4-DMA-Vie privée des clients]

Atos s'est engagé depuis longtemps à protéger les données personnelles et ceci est de notoriété publique. Les évolutions engendrées par l'adoption d'une nouvelle législation (et en particulier le Règlement général sur la protection des données personnelles), sont autant de nouveaux défis et de nouvelles opportunités pour Atos qui les perçoit comme des améliorations bienvenues des régimes juridiques applicables dans le monde. Sa Direction suit de près ces sujets, est dûment informée et donne des orientations sur ces défis et opportunités.

C'est pour ces raisons que les engagements d'Atos envers ses salariés et ses clients restent fermes, tout comme son implication et son soutien à l'égard des législations et des outils opérationnels, qui offrent des niveaux élevés de protection aux personnes et contribuent aussi à ce que les pratiques commerciales de conformité restent inchangées.

La première preuve de cet engagement est l'importance des ressources mobilisées pour gérer ce sujet.

Avec un Responsable de la Protection des Données Personnelles du Groupe, qui rend directement compte au Directeur Groupe de la Compliance – l'un des principaux cadres du Département Juridique, Compliance et Gestion des contacts du Groupe - et les 80 membres de l'équipe de protection des données personnelles et de la vie privée, créée en étroite coopération avec le Département Juridique, Compliance et Gestion des contacts et le Département de la Sécurité du Groupe, des ressources importantes ont été affectées à la gestion de ce sujet.

Cette organisation, qui a été restructurée en étroite coopération avec le Département de la Sécurité du Groupe, pour améliorer son efficacité et la portée des politiques, pratiques et outils de protection des données personnelles, est un élément fondamental pour la poursuite et l'extension de cette stratégie.

Atos met clairement l'accent sur la conformité aux évolutions juridiques imposées par de nouvelles règles. Pour ce faire, Atos continuera à s'appuyer sur ce qui a fait sa force au cours des dernières années, à savoir des politiques, des procédures, des directives et des engagements forts et innovants.

Les Règles Internes d'Entreprise (« BCR ») d'Atos et de la Politique de Protection des Données personnelles du Groupe Atos, restent au cœur de cette stratégie et constituent un outil extrêmement positif, non seulement pour justifier les transferts internationaux de données personnelles au sein du Groupe, mais aussi pour renforcer la confiance des clients d'Atos dans la fiabilité et la conformité de ses services.

La formation reste un autre élément fondamental, que ce soit pour l'équipe de protection des données personnelles et de la vie privée (qui bénéficie maintenant d'une formation approfondie de 11 heures) ou pour l'ensemble des salariés du Groupe, qui sont tenus de suivre leur module de formation en ligne sur la protection des données personnelles.

En 2016, 89% des employés d'Atos ont suivi avec succès cette formation en ligne sur la protection des données personnelles [AO3].

Enfin, la mise en place et l'utilisation d'outils pratiques et efficaces, comme les évaluations d'impact sur la vie privée, aussi bien pour ses projets internes que pour les projets de ses clients, ont permis à Atos de rester à la pointe de la conformité avec la protection des données personnelles, même par anticipation, en intégrant à la fois le principe de « responsabilité » (par un registre de processus, etc.) et la protection des données personnelles ou « privacy by design », lors de la création et de la mise en œuvre de ses systèmes et services.

Les résultats des engagements et principes qui régissent l'approche d'Atos en matière de protection des données personnelles génèrent des avantages tangibles tant pour Atos que pour son écosystème en général. En effet, cet engagement continue d'inciter ses fournisseurs et ses clients à adopter des normes similaires de protection des données personnelles, engendrant ainsi un cercle vertueux de conformité. Par ailleurs et d'un point de vue opérationnel, en 2016, Atos n'a fait l'objet d'aucune réclamation pour atteinte à la vie privée d'un client [G4-PR8].

D.4.13 Protection des actifs

Une approche globale de la protection des biens

Le Département de la Sécurité du Groupe d'Atos a élaboré 50 politiques, normes et recommandations Groupe sur la sécurité et la sûreté. Les politiques de sécurité d'Atos sont obligatoires et engagent toutes les entités et tous les employés d'Atos afin de garantir la sûreté et la sécurité des processus métiers internes et externes (c'est-à-dire « liés aux clients »). Elles s'appliquent à l'ensemble des équipes, des contractants et des consultants partout dans l'organisation Atos.

Les politiques Sécurité et Sûreté du Groupe Atos englobent la protection de tous les biens d'Atos, qu'ils soient propriété d'Atos, utilisés par ou confiés à Atos (informations, propriété intellectuelle, sites, réseaux, employés, logiciels et matériels informatiques).

Depuis 2013, les principales politiques de sécurité d'Atos ont été intégrées au « Book of Internal Policies » (livre de politiques internes) :

- AP90 Politique de Sécurité des Informations d'Atos ;
- AP91 Politique de Classification des Informations d'Atos ;
- AP92 Politique de Sûreté d'Atos ;
- AP96 Politique d'Utilisation Acceptable des Technologies de l'Information d'Atos.

De plus, Atos a mis en place des mesures et des politiques pour protéger sa propriété intellectuelle et ses informations confidentielles, incluant mais non limitées à, l'utilisation d'accords de confidentialité, le cryptage et la protection logique et physique des informations quand cela est requis.

En outre, le Département Juridique, Compliance et Gestion des contrats d'Atos conseille sur toutes les transactions commerciales et s'assure que des dispositions appropriées soient incluses dans les contrats avec les clients et les fournisseurs et que les questions de confidentialité soient traitées de façon appropriée et en conformité avec les lois applicables.

Système de gestion de la sécurité, organisation et gouvernance

Le système de Gestion de la Sécurité de l'Information d'Atos (SMSI), réalisé en 2001, continue d'être appliqué dans toutes les Entités Opérationnelles et Divisions. L'organisation Sécurité est alignée sur ce processus d'amélioration continue relatif au SMSI. Les améliorations qu'il est prévu d'apporter au SMSI sont rassemblées en une seule série de politiques de sécurité qui sont harmonisées dans tous les secteurs d'Atos, partout dans le monde et seront :

- rédigées clairement et de façon à permettre au personnel d'Atos de les comprendre et de les respecter ;
- uniformes dans la structure et la terminologie ;
- faciles à utiliser et à maintenir à jour.

Ceci sera aidé par un exercice rationalisé de revue et d'approbation des documents.

A la suite des initiatives de 2013, l'organisation et la gouvernance de la sécurité ont encore été renforcées dans les Divisions d'Atos (par exemple Infrastructure & Data Management ainsi que Business & Platform Solutions) ainsi que par la poursuite de l'affectation ou la mise en place d'équipes de gestion de la sécurité pour aborder des domaines spécifiques (par exemple la création d'une équipe de réponse aux incidents de sécurité informatique). La Gouvernance Groupe de la sécurité a été structurée autour de réunions hebdomadaires sous la responsabilité du Directeur de la Sécurité du Groupe – Responsable de la Sécurité, avec tous les responsables sécurité du Groupe et des Entités Opérationnelles, représentants de l'ensemble des entités d'Atos.

Durant les réunions hebdomadaires, les Directeurs de la Sécurité (CSO) de l'ensemble de l'organisation du Groupe travaillent ensemble sur :

- le suivi de toutes les décisions et actions prises en matière de sécurité ;
- la revue de tous les événements et incidents de sécurité ayant un intérêt mondial ;
- l'examen des résultats des tests de vulnérabilités fonctionnant depuis le deuxième semestre 2013 sur toutes les catégories de réseaux Atos (Internet, Intranet, les environnements de production) ;
- l'amélioration du système de gestion de la sécurité.

Les principales certifications obtenues par le Groupe en matière de sécurité sont les suivantes : ISO 27001, ISAE 3402 (anciennement SAS70) et PCI/DSS pour Worldline (secteur des paiements).

Indicateurs clés de performance de sécurité et reporting

Du point de vue de la gestion des performances en matière de sécurité, Atos surveille le déploiement de l'ISO 27001 à toutes les activités commerciales d'Atos.

En 2016, 19 sites ont été audités par un auditeur externe (Ernst and Young) : Asie Pacifique, Iberia, Moyen Orient et Afrique, Europe Centrale et de l'Est, France, Benelux et Pays Nordiques, Amérique du Sud, Allemagne pour certaines divisions dans les sites sélectionnés. En outre, Atos a réalisé 121 audits internes dans des sites différents.

En plus de ces indicateurs de haut niveau, le contrôle technique et le reporting sont en place pour agir de manière proactive sur les anomalies de sécurité (analyse hebdomadaire de la sécurité, suivi mensuel des configurations de pare-feu, des analyses de vulnérabilités hebdomadaires, tests de pénétration annuels, revues des droits d'accès, systèmes de détection d'intrusion, et suivi et enregistrement des événements du système). Toutes ces mesures font partie du cadre de sécurité d'Atos [AO3].

D.4.2 L'Éthique dans la chaîne d'approvisionnement

[G4-DMA-Pratiques d'achat]

D.4.2.1 Un dialogue permanent avec les fournisseurs d'Atos

[G4-12]

L'équipe globale des Achats d'Atos est organisée en 3 secteurs travaillant ensemble à la fois aux niveaux mondial et local: Global Categories, Global Process & Développement et les départements Achat des Entités Opérationnelles.

La Gestion de la relation fournisseur au sein d'Atos signifie la mise en œuvre cohérente et durable par le responsable « Category », le responsable Achat ou l'acheteur de l'entité opérationnelle, des activités suivantes pour les fournisseurs locaux clés et mondiaux :

- la sélection et la qualification des fournisseurs ;
- sélection du projet ou de l'offre fournisseur ;
- gestion de la relation fournisseur (QCDIMS: qualité, coût, livraison, innovation, gestion, et développement durable).

Depuis la fin du premier semestre 2014, la Direction des Achats Groupe d'Atos a initié en France le développement de partenariats avec les Entreprises Adaptées et les ESAT, des entreprises françaises dont au moins 80% des employés sont des personnes handicapées.

En 2016, les dépenses d'Atos France et de Worldline France pour ces partenariats ont représenté 140 000 euros.

En Espagne, grâce à l'implication forte de l'équipe locale des achats d'Atos, les achats réalisés avec les « Centros Especiales de Empleo » ont atteint 834 000 euros.

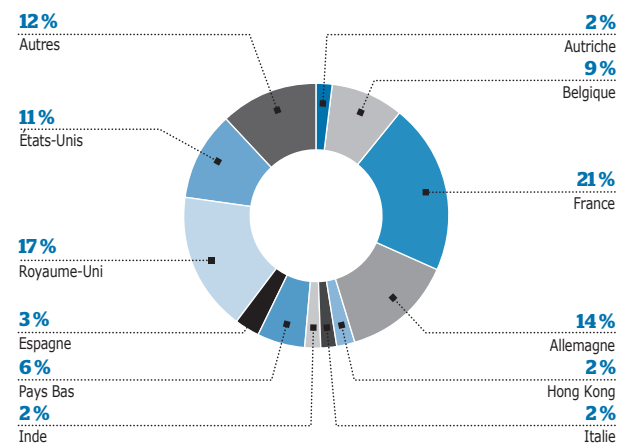
Au sein de Worldline Belgique, les dépenses pour le marché des terminaux a atteint 3,6 millions d'Euros: il s'agit de la société où les terminaux d'Atos sont formatés et packages avant leur mise en service chez les clients.

En 2016, l'intégration de Xerox ITO a été achevée et de nouveaux projets axés sur les synergies et l'intégration ont été lancés pour Unify (MSCCS), Equens et Anthelio. Ce travail implique la rationalisation des contrats de novation et la normalisation des processus.

Comme indiqué dans le plan triennal 17/18/19, un des objectifs de la fonction Achats d'Atos est de concentrer les dépenses sur un plus faible nombre de fournisseurs (tant au niveau mondial que de chaque pays), ce qui réduit le nombre de fournisseurs à gérer. Fin 2019, 80% des dépenses totales d'Atos devraient être engagées auprès de 450 fournisseurs : fin 2016, 80% étaient traitées avec 577 fournisseurs.

Dans les plus de 60 pays où la fonction Achats d'Atos opère, six pays (Royaume-Uni, Allemagne, France, Pays-Bas, USA et Belgique) représentent 78% de la dépense achat alors que 46 pays représentent moins de 10% de la dépense totale. Les sept plus grands pays représentant 81% des dépenses d'Atos sont sous contrôle en termes de stratégie de développement durable et se trouvent tous en Europe et en Amérique du Nord.

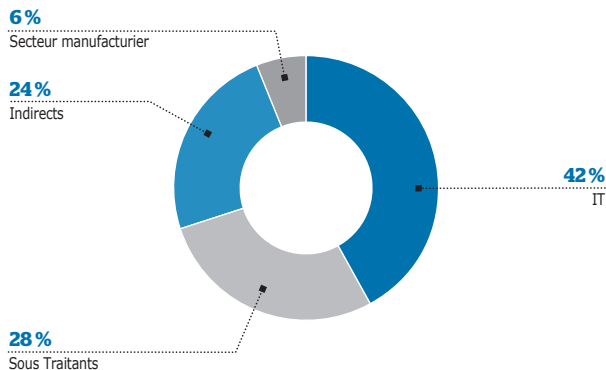
DÉPENSES D'ATOS PAR PAYS [G4-EC8]



Depuis qu'Atos est devenu une société de services, la plupart des achats concernent les catégories liées aux Ressources Humaines. En effet, 28% du total des dépenses d'Atos est consacré au personnel et à la sous-traitance. Si on inclut la gestion technique et les services professionnels, le total des dépenses s'élève à 24%. Ces catégories génèrent indirectement de l'emploi dans les pays appliquant une législation du travail rigoureuse. D'autre part, les dépenses en informatique (IT) représentent 42% du total des dépenses d'Atos, avec les principaux fournisseurs, ce qui est en phase avec les objectifs de développement durable d'Atos.

Le secteur manufacturier chez Atos représente aujourd'hui 6% des dépenses et provient principalement de l'ECM (Electronic Contracts Manufacturing) et / ou des fournisseurs de premier niveau bien qu'une faible proportion des dépenses provienne d'une chaîne d'approvisionnement en Asie-Pacifique.

Dépenses d'Atos en 2016 par catégorie [G4-12]



Enfin, même si les équipes Achats Groupe s'attachent à centraliser les dépenses et à signer des contrats mondiaux avec des fournisseurs plus importants, 85% des livraisons de marchandises et de services se situent à un niveau local, réduisant ainsi notre impact environnemental. Cela s'explique par l'utilisation d'un groupe situé dans de nombreux pays ou l'utilisation de distributeurs de matériels informatiques [G4-EC9].

D.4.2.2 Améliorer une relation durable

La Charte Fournisseur de Développement Durable d'Atos est disponible sur le site web d'Atos pour de plus amples renseignements sur les valeurs du Groupe en matière d'achats responsables. Cette charte est remise à tous les fournisseurs répondant à un appel d'offres lancé par Atos et annexée à tous les contrats. Elle résume les principes et actions mis en œuvre par la Direction des Achats d'Atos en matière de responsabilité sociale d'entreprise. Elle encourage les fournisseurs d'Atos à suivre les principes du Pacte mondial des Nations Unies dans les domaines des droits de l'homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. Dans le cadre d'un appel d'offres, les fournisseurs sont également informés qu'ils sont tenus de respecter ces principes pour pouvoir collaborer avec Atos. De plus, ils peuvent, à tout moment pendant la durée de leur contrat avec Atos, faire l'objet d'une évaluation par EcoVadis au regard de leur performance RSE.

Comme expliqué à la section D.4.2.1, la Direction des Achats d'Atos a pour objectif de renforcer les relations avec ses fournisseurs clé (Top 200) et de soumettre la plupart d'entre eux à une évaluation de leur performance RSE par EcoVadis. Les évaluations d'EcoVadis sont réalisées selon quatre axes : Environnement, Pratiques de travail, Pratiques commerciales équitables et Chaîne d'approvisionnement. Les fournisseurs sont invités à remplir un questionnaire détaillé sur leur engagement en matière de RSE et doivent documenter leurs réponses. Ces documents et réponses sont ensuite analysés par une équipe d'experts en RSE qui attribue un score global (sur 100), un score par domaine et des commentaires détaillés comprenant des recommandations d'amélioration.

En 2016, 103 fournisseurs ont été évalués ou réévalués par EcoVadis, représentant 49% des dépenses totales et 41% de nos fournisseurs stratégiques [AO17] et [G4-SO3]. La sélection était basée sur le niveau des dépenses, le degré de risques par catégorie et le risque géographique. Avec le recours à blueKiwi (Réseau Social d'Entreprise d'Atos), toute la communauté des

achats est informée des relations avec EcoVadis et de l'état des évaluations des fournisseurs stratégiques en cours.

Au total, à la fin de l'année 2016, Atos disposait de 450 fiches de score fournisseurs EcoVadis. Le score moyen s'élève à 53,7, ce qui témoigne de l'évaluation suivante :

- une approche de Responsabilité sociétale d'entreprise structurée et proactive ;
- des politiques et actions concrètes sur les problématiques majeures ;
- des rapports basiques sur des actions ou des indicateurs de performance ;
- la société améliore de façon continue ses performances en matière de responsabilité sociétale d'entreprise et doit être envisagée pour une relation d'affaires à long terme.

Les fournisseurs avec des notes insuffisantes (inférieures à 40/100) doivent mettre en œuvre des plans d'actions correctives et être réévalués 12 mois plus tard. En 2016, moins de 17% de l'échantillon ont obtenu des notes insuffisantes, généralement en raison d'une mauvaise compréhension du processus et de la plateforme d'évaluation d'EcoVadis. Cependant, si un fournisseur refuse de participer à une évaluation EcoVadis ou obtient une note inférieure à la moyenne et ne souhaite pas coopérer avec Atos pour améliorer sa performance en matière de responsabilité sociétale d'entreprise, dans la plupart des cas, très peu de contrats, voire aucun, seront signés avec lui.

Atos s'est fixé pour objectif en 2016 d'évaluer les principaux nouveaux fournisseurs apportées par Unify, Equens et Anhelio, et autres acquisitions prévues.

En 2016, Atos a fait l'objet d'une nouvelle évaluation par EcoVadis au regard de sa performance RSE et a obtenu la note de 78/100, soit une amélioration de 4 points par rapport à l'année dernière.

D.4.3 Société responsable dans son ancrage territorial

[G4-EC1][G4-EC8] et [G4-DMA-Performance économique]

Atos, de par son rôle de leader dans le digital, peut apporter les contributions les plus positives et durables à la société civile dans trois domaines principaux: l'amélioration de l'accès à l'éducation, l'amélioration des compétences et de l'employabilité des jeunes défavorisés et l'intégration des communautés défavorisées dans le monde numérique.

Atos a étendu ses actions de citoyenneté d'entreprise dans plusieurs régions et a continué à développer des initiatives sociales en partenariat avec des organisations à but non lucratif au niveau local.

En 2016, 1 093 employés ont participé à plusieurs programmes à travers le monde [G4-EC1]. Les initiatives allaient de l'engagement social, avec des cours gratuits d'informatique, du bénévolat dans les zones défavorisées et de l'organisation de

projets informatiques, à des activités sportives destinées à collecter des fonds pour des organisations caritatives.

Au total, Atos a dépensé 5,58 millions d'euros pour le financement des communautés sociales en 2016. Ce montant comprend les dons pour les organismes caritatifs et pour les communautés sociales, les initiatives commerciales et les investissements communautaires comme définies dans le Benchmark Group de Londres (un modèle de référence utilisé par Atos pour reporter sur sa contribution sociale) [G4-EC1, G4-EC7]. Une aide financière de 82,52 millions d'euros a été reçue des gouvernements en 2016 [G4-EC4].

Pour trouver des exemples de mesures prises dans le cadre de la citoyenneté d'entreprise au niveau local, veuillez-vous reporter au chapitre « Éthique et chaîne d'approvisionnement » du rapport de Responsabilité Sociétale d'Entreprise 2016.

D.4.4 Être un acteur éthique et équitable dans sa sphère d'influence - Panorama des indicateurs clés de performance

Code GRI	Nom KPI	2016	2015	2014	PERIMETRE 2016	PERIMETRE 2015		
		GRUPE	GRUPE	GRUPE	Par employé	Par revenu	Par employé	Par revenu
G4-S04	Pourcentage de personnes formées au Code Éthique							
SO4_B_b1	Nombre d'employés formés au Code d'Éthique - Formation en ligne	72 584	20 286	40 395	100,00%	---	100,00%	---
SO4_B_c1	Pourcentage d'employés formés au Code d'Éthique - Formation en ligne	86%	24%	53%	100,00%	---	100,00%	---
SO4_D_b1	Nombre de cadres dirigeants formés au Code d'éthique - Formation en présentiel	642	358	466	100,00%	---	100,00%	---
SO4_D_b2	Nombre de cadres dirigeants ciblés	1 311	830	645	100,00%	---	100,00%	---
SO4_D_c1	Pourcentage de cadres dirigeants formés au Code d'éthique - Formation en présentiel	49%	43%	72%	100,00%	---	100,00%	---
SO4_E_b1	Nombre de salariés ayant suivi avec succès la formation en ligne sur le Code d'éthique	71 942	19 928	39 929	100,00%	---	100,00%	---
SO4_E_c1	Pourcentage des salariés ayant suivi avec succès la formation en ligne sur le Code d'éthique	86%	24%	53%	100,00%	---	100,00%	---
G4-S05	Actions prises en réponse aux incidents de corruption				Qualitative			
SO5_A1_c2	Nombre d'amendes liés aux clients ou fournisseurs relatives à des actes de corruption (plus de 100K EUR)	0	0	0	100,00%	---	100,00%	---
G4-S08	Amendes significatives pour non-conformité							
SO8_A1_c1	Valeur totale des amendes significatives (plus de 100K EUR) (EUR)	160 000	0	0	---	100,00%	---	100,00%
SO8_c3	Nombre d'amendes significatives (plus de 100K) (EUR)	1	0	0	---	100,00%	---	100,00%
G4-EC6	Part des cadres dirigeants recrutés au sein de la communauté locale							
EC6_A_b1	Nombre de responsables nationaux	2 436	2 292	2 189	92,35%	---	100,00%	---
EC6_A_b2	Nombre total de responsables	2 620	2 465	2 348	92,35%	---	100,00%	---
EC6_A_c1	Pourcentage de responsable local (Nombre de responsables nationaux divisé par le nombre total de responsables dans le pays/GBU)	92,98%	92,98%	93,23%	92,35%	---	100,00%	---
EC6_A_b3	Nombre de salariés nationaux	79 469	71 263	65 970	92,35%	---	91,98%	---
EC6_A_b4	Nombre total de salariés	92 438	75 348	69 600	92,35%	---	91,98%	---
EC6_A_c2	Pourcentage de salariés nationaux	85,97%	94,58%	94,78%	92,35%	---	91,98%	---
EC6_A_b5	Nombre de salariés nationaux recrutés	14 656	11 953	11 343	92,35%	---	100,00%	---



Code GRI	Nom KPI	2016	2015	2014	PERIMETRE 2016	PERIMETRE 2015		
		GROUPE	GROUPE	GROUPE	Par employé	Par revenu	Par employé	Par revenu
EC6_A_b6	Nombre total de salariés recrutés	16 005	12 882	12 096	92,35%	---	100,00%	---
EC6_A_c3	Pourcentage de salariés nationaux recrutés (hors acquisitions)	91,57%	92,79%	93,77%	92,35%	---	100,00%	---
G4-EC1	Investissements communautaires (valeur économique distribuée)							
EC1_A6_c1	Total des investissements communautaires (en euros)	5 578 214	3 961 485	1 266 097	---	88,53%	---	71,03%
EC1_A6_c3	Donations à des œuvres caritatives	436 070	248 835	815 825	---	88,53%	---	71,03%
EC1_A6_c4	Contribution à des initiatives commerciales pour de bonnes causes	232 776	87 130	173 308	---	88,53%	---	71,03%
EC1_A6_c8	Contribution à des universités et établissements similaires	4 813 851	3 625 520	183 008	---	88,53%	---	71,03%
EC1_A6_c9	Contribution à des projets informatiques responsables	95 517	0	93 956	---	88,53%	---	71,03%
EC1_A6_c0	Coût de gestion d'initiatives de contribution sociale	405 765	23 209	67 483	---	88,53%	---	71,03%
EC1_A6_c2	Nombre total d'employés impliqués dans les principales initiatives de responsabilité sociétale	1 093	796	Non publié	84,61%	---	73,69%	---
G4-EC4	Subventions reçues des gouvernements							
EC4_A_c1	Subventions reçues des gouvernements (EUR)	82 520 499	54 545 001	35 155 809	---	99,61%	---	52,52%
G4-EC9	Part des dépenses réalisées avec des fournisseurs locaux							
EC9_A_c1	Pourcentage des dépenses locales	85%	92%	90%	---	100,00%	---	86,69%
G4-S03	Nombre total et pourcentage des sites qui ont fait l'objet d'une évaluation des risques de corruption et risques substantiels identifiés	Qualitative						
G4-EC8	Impacts économiques indirects significatifs y compris les étendues des impacts	Qualitative						
AO17	Examen préalable des fournisseurs							
AO17_A_c0	Nombre total de fournisseurs évalués par Ecovadis	103	60	89	---	70%	---	80,00%
AO17_A_c1	Pourcentage des fournisseurs stratégiques évalués par Ecovadis	41%	11%	16%	---	70%	---	80,00%
AO17_A_c2	Total des dépenses réalisées évaluées par Ecovadis	2 642 106 240	1 970 000 000	1 054 586 125	---	70%	---	80,00%
AO17_A_c3	Pourcentage total des dépenses réalisées évaluées par Ecovadis	49%	44%	31%	---	70%	---	80,00%

G4-EC9: La valeur inclut Equens.

AO17: Changement dans la méthodologie, voir la note AO17 dans D.6.1.5 Information méthodologique détaillée.

D.5 Gérer l'empreinte environnementale du Groupe et lutter contre le changement climatique

D.5.1 Principaux défis et réalisations

[G4-DMA-Energie] et [G4-DMA-Emissions]

Les principaux défis et ambitions d'Atos en matière environnementale et les objectifs afférents sont décrits dans le tableau « Environnement » inclus dans la section 1.3.2 « Matrice de pertinence d'Atos » et affirmés dans la partie introductive du chapitre Environnement du rapport de Responsabilité d'Entreprise 2016.

En 2016, Atos a été reconnu par de nombreux acteurs de premier plan, tels que le CDP ou le DJSI, comme l'un des leaders mondiaux du secteur des services informatiques pour ses actions en faveur de la réduction des émissions de carbone et du contrôle des risques liés au changement climatique. En 2016 notamment, pour le CDP, indice du leadership de performance climatique, Atos a été reconnu leader mondial dans le secteur de l'informatique et faisait partie des 9% des entreprises les mieux placées au monde à avoir obtenu la note « A ».

Les nombreux résultats obtenus en 2016 ont répondu aux objectifs d'Atos comme décrits en section 1.3.2:

- après des acquisitions majeures nécessitant des optimisations supplémentaires ou impliquant de nouvelles consolidations, la PUE (Power Usage Effectiveness) moyenne d'Atos pour tous ses centres de données était de 1,74, et de 1,62 dans ses centres de données stratégiques. (périmètre : centres de données Infrastructure & Data Management) ; [G4-EN7]
- environ 90% de l'électricité consommée par les centres de données stratégiques d'Atos (détenus et exploités par Atos, hors co-implantation) étaient fournis par des sources décarbonées (63% provenant du nucléaire et 27% de sources renouvelables) (périmètre : centres de données Infrastructure & Data Management) ; [G4-EN3]
- après avoir atteint une réduction carbone de 50%, tant en valeur absolue qu'en intensité entre 2008 et 2016, Atos s'est fixé de nouveaux objectifs de réduction de l'intensité carbone (tonnes de CO₂ / recettes M€) : une réduction de 5% à 15% d'ici 2020 pour les périmètres opérationnels 1, 2 et 3A ; [G4-EN19]
- depuis 2010, Atos a compensé 100% de ses émissions résiduelles de CO₂ dues à la consommation d'énergie dans ses centres de données ; [G4-EN19]
- 124 sites (centres de données et bureaux) ont été certifiés ISO 14001, prenant en compte le programme d'acquisitions et de consolidation du Groupe. [AO14]

D.5.2 Gestion environnementale

[G4-DMA-Energie][G4-DMA- Emissions] et [G4-15]

D.5.2.1 Gouvernance

En plus d'être traités au sein de la gouvernance mise en place pour le programme de Responsabilité d'Entreprise expliquée en section 1.1.3, les enjeux environnementaux sont suivis par le Responsable Environnement du Groupe et l'équipe chargée de

l'Environnement. Au sein des entités opérationnelles, les responsables de Responsabilité d'Entreprise et du Développement Durable sont aussi chargés du suivi des enjeux environnementaux au niveau régional et local.

D.5.2.2 Politique environnementale

En 2016, une nouvelle version de la politique environnementale du Groupe a été formalisée et publiée. Cette politique est conforme aux ambitions stratégiques du Groupe et à son programme de Responsabilité d'Entreprise et Développement Durable.

Elle vise au respect de principes de haut niveau, à court et à long terme, à l'égard des principaux enjeux environnementaux du Groupe. Elle est applicable à toutes les entités et opérations

d'Atos, tous les sites et centres de données, quelle qu'en soit l'implantation. Elle couvre la totalité du Groupe Atos. Il s'agit également d'un Document de Référence qui permet aux parties prenantes externes de mieux comprendre l'engagement d'Atos en faveur de l'environnement.

Cette politique est complétée par un livre de directives et d'objectifs opérationnels par enjeu environnemental.

D.5.2.3 Certification environnementale

[AO14]

La certification ISO 14001 des principaux sites d'Atos est un élément clé du programme environnemental d'Atos. Tous les principaux sites d'Atos qui répondent aux critères de certification du Groupe (centres de données stratégiques gérés par Atos plus certains sites co-implantés et les principaux bureaux comportant plus de 500 employés), doivent progressivement suivre le processus nécessaire pour obtenir la certification.

Dans plusieurs entités opérationnelles, d'autres sites, qui ne répondent pas aux critères de certification du Groupe, sont toutefois certifiés pour être reconnus comme leaders sur les questions environnementales, afin d'anticiper les réglementations ou de satisfaire les attentes du marché local.

Pour plus d'information sur le processus global de certification Multisites, veuillez vous référer au Chapitre Environnement du rapport de Responsabilité d'Entreprise 2016.

D.5.2.4 Principales opportunités et risques spécifiques

[AO7]

L'amélioration de la performance d'Atos en matière d'enjeux environnementaux représente des opportunités et conduisent à adopter de nouvelles méthodes de travail, à améliorer les processus internes et l'efficacité opérationnelle, ainsi qu'à réaliser éventuellement des économies.

Le Groupe est également parfaitement conscient des enjeux commerciaux et environnementaux que ses clients doivent affronter du fait de leur consommation d'énergie et de leurs émissions de gaz à effet de serre. Atos innove et offre de nouvelles solutions numériques (solutions intelligentes, centres de données écologiques et hébergement neutre en carbone...) qui aident ses clients à faire face à leurs enjeux commerciaux et environnementaux. Les services d'hébergement neutres en carbone d'Atos permettent notamment à ses clients très informatisés (comme les banques, les agences de voyages ou de services numériques...) de réduire considérablement leurs émissions de périmètre 3 en leur proposant des solutions informatiques zéro carbone.

En 2016, le revenu global des offres de développement durable a représenté 1,65 milliards d'euros. Pour plus d'informations sur ces offres, veuillez vous référer à la section D.3.3. [G4-EC2]

Pour Atos, les risques spécifiques liés aux principaux enjeux environnementaux concernent le changement climatique, les catastrophes naturelles et la conformité aux réglementations. Atos contrôle ces risques spécifiques en utilisant des outils et des processus complémentaires : la procédure de gestion des risques d'entreprise (en surveillant les principaux risques qui peuvent nuire à la réalisation des objectifs du Groupe), le Livre des contrôles internes (BIC) et la cartographie des risques juridiques.

Il faut aussi noter que des stratégies de continuité des opérations ont été mises en œuvre, ce qui a permis de fournir des services à partir de différentes implantations. Ces stratégies de continuité des opérations peuvent réduire les effets de phénomènes locaux et visent à atténuer des catastrophes naturelles plus étendues, ainsi que des causes de perturbation comme les incendies ou les troubles civils.

Les risques environnementaux sont expliqués dans la section spécifique F.1.3.

D.5.2.5 Processus de communication et de formation

En termes de communication et sensibilisation en interne, Atos a mis à disposition des collaborateurs plusieurs ressources, afin qu'ils partagent l'enjeu que représente la protection de l'environnement :

- la Politique environnementale peut être téléchargée sur le site atos.net ;
- la mise en place de la procédure de reporting mondial est encadrée par une formation spécialisée sur les enjeux environnementaux et les indicateurs clés de performance ;
- le programme de certification ISO 14001 prévoit une sensibilisation des collaborateurs sur les enjeux environnementaux ;
- plusieurs communautés collaboratives blueKiwi traitent de sujets liés au développement durable comme les enjeux environnementaux, les tendances du marché des services informatiques, les attentes des parties prenantes, les innovations, les enjeux commerciaux et les bonnes pratiques ;
- des modules d'apprentissage en ligne (en anglais, français, allemand et espagnol) accessibles à tous les collaborateurs traitent de sujets de développement durable.

D.5.3 Enjeux environnementaux

D.5.3.1 Principaux plans et leviers d'action

[G4-EN15][G4-EN16][G4-EN17][G4-EN18][G4-EN19]

Les principaux enjeux environnementaux d'Atos ont mobilisé l'attention de la Direction et ont été transformés en plans d'action spécifiques :

- axer le programme environnemental sur ces principaux enjeux avant tout ;
- mobiliser des fonctions internes pour intégrer les enjeux aux process, entités, opérations, entités opérationnelles et divisions ;
- surveiller les impacts environnementaux des principaux établissements et centres de données stratégiques grâce au programme de certification ISO 14001 ;
- fixer des objectifs ambitieux concernant le carbone, montrant la voie au secteur informatique ;
- contrebalancer 100% de l'énergie de nos centres de données pour assurer la neutralité en matière de carbone de nos services d'hébergement ;
- prendre des mesures concrètes pour améliorer l'efficacité énergétique et réduire la consommation ;
- recourir à des sources d'énergie renouvelables ou décarbonées chaque fois que possible ;
- encourager les déplacements à faible teneur en carbone et les nouvelles méthodes de travail ;
- partager cette ambition avec les collaborateurs dans tous les pays où Atos opère ;
- communiquer en direction des parties prenantes sur les objectifs et les réalisations dans le domaine climatique et environnemental.

D.5.3.2 Émissions de carbone et changement climatique

Après avoir atteint une réduction carbone de 50%, tant en valeur absolue qu'en intensité entre 2008 et 2016, Atos a pris un nouvel engagement publiquement à la fin de 2016 à l'occasion de la Journée Investisseurs, qui a eu lieu le 8 novembre, comme expliqué en section 5.1 et dans le chapitre Environnement du rapport de Responsabilité d'Entreprise 2016.

L'évolution rapide du Groupe ainsi que la rapidité de sa croissance interne et externe, ont des impacts directs sur ses émissions absolues en carbone et leur intensité. Pour rester conforme à la réalité du Groupe, Atos doit rester flexible. Il pourra ainsi adapter ses objectifs de façon à tenir compte des nouvelles sociétés qui se joignent au Groupe, des nouvelles activités dans de nouveaux pays, et de nouvelles capacités de production accompagnées d'émissions absolues supplémentaires. De même, Atos doit garder la possibilité de réadapter ses valeurs de base pour tenir compte de nouvelles acquisitions dont les profils d'intensité sont très différents (par ex. de nouvelles activités industrielles plutôt que de nouveaux services). Des éléments déclencheurs seront régulièrement étudiés, comme les données disponibles sur le pourcentage de nouvelles émissions absolues (par ex. > 15%) ou de nouvelles activités de forte intensité.

Sur le long terme, Atos fait partie de la plateforme conçue par le CDP, la « We Mean Business Coalition », afin que le Groupe soit reconnu comme leader dans le domaine de la gestion du changement climatique. Dans ce contexte, Thierry Breton, Président-Directeur Général d'Atos, a apporté son soutien à quatre initiatives: les objectifs à long terme des émissions de CO₂, conformément à l'effort mondial pour maintenir le réchauffement climatique en dessous de 1,5 °C/2°2, le prix du carbone, l'engagement avec les parties prenantes et l'information au public.

Émissions absolues de CO₂

[G4-EN15], [G4-EN16], [G4-EN17][G4-EN18]

Du fait de la politique d'acquisition du Groupe (nouvelles sociétés, nouvelles activités dans de nouveaux pays, capacités de production supplémentaires et émissions absolues associées...), les rejets carbone absolus peuvent difficilement être comparés d'année en année.

En 2016, les émissions d'Atos correspondant aux Périmètres 1, 2 et 3 - partie A s'élevaient à 253 000 tonnes de CO₂, pour toutes les activités dans le monde. Le Périmètre 1 représentait 12% de l'ensemble des émissions, le Périmètre 2, 40% et le Périmètre 3 - partie A 48%.

Les émissions correspondant aux Périmètres 1, 2 et 3 - partie A sont aussi réparties en fonction des activités et en 2016, les centres de données ont représenté 48% de l'ensemble des émissions, les bureaux 29% et les déplacements 23%.

En 2016, dans la catégorie Périmètre 3 - partie B correspondant aux « Autres émissions de Périmètre 3 », les catégories les plus significatives, couvrant 90% des émissions du Groupe, étaient les catégories 1 « Biens et services », 2 « Biens d'équipement » (environ 70%) et 11 « utilisation des produits vendus » (environ 20%). Ces émissions ont été estimées en utilisant l'évaluateur du périmètre 3 du protocole sur les GES pour les catégories 1 et 2 et les études sectorielles pour la catégorie 11. Dans tous les cas, le niveau d'incertitude demeure élevé et les résultats doivent être considérés comme des ordres de grandeur.

Les émissions liées aux catégories 1 et 2 du périmètre 3 sont liées à la chaîne d'approvisionnement d'Atos. Le suivi des progrès en RSE de la chaîne d'approvisionnement d'Atos est assuré par EcoVadis, comme décrit dans la partie D.4.2.



Pour la catégorie 11 « Utilisation des produits vendus », des progrès sont réalisés en améliorant en permanence les ratios d'efficacité énergétique des solutions d'Atos, mais le volume des émissions dépend largement du lieu où les solutions sont mises en œuvre et du mix énergétique local qui est utilisé.

Intensité des émissions de CO₂

[G4-EN18]

Les chiffres de l'intensité carbone (émissions par chiffre d'affaires ou collaborateur) sont plus significatifs que les chiffres absolus pour comprendre les tendances et le progrès réalisé à périmètre constant. Ils ont été fortement impactés en 2016 par le profil à haute intensité de carbone des nouvelles entités du Groupe (nouvelles acquisitions majeures avec des activités de centre de données à haute intensité).

Sur la base du périmètre élargi en 2016 qui inclut les nouvelles entités et activités, les émissions d'intensité d'Atos couvrant les périmètres 1, 2 et 3 – partie A, étaient de 22,14 tonnes de CO₂ par million d'euros et de 2,90 tonnes de CO₂ par salarié (respectivement 17,81 et 2,17 sur la base réduite de 2015).

Initiatives d'économie de carbone

[G4-EN19]

La quantité d'émissions de CO₂ économisée dans les bureaux et les centres de données grâce aux initiatives d'économie d'énergie se trouve dans la section d'aperçu des KPI.

Les énergies décarbonées

[G4-EN19]

Atos a lancé un programme de transition progressive d'une électricité carbonée (généré par des énergies fossiles) à une

électricité bas carbone (énergies renouvelables et décarbonées, nucléaires inclus). Le principal objectif est de réduire progressivement les rejets de carbone du Groupe.

L'objectif permanent d'Atos est, si possible (disponibilité d'offres locales, fin de contrats, faisabilité technique et économique), de consommer 100% d'électricité décarbonée dans les centres de données stratégiques opérés par Atos (co-implantation exclue), et de passer progressivement à une énergie renouvelable.

Concrètement, au moment du renouvellement des contrats d'approvisionnement en énergie et en électricité, les managers des Divisions d'Atos et les responsables des achats, doivent systématiquement envisager un passage à des sources d'énergie décarbonées (renouvelable ou nucléaire) ou à des énergies qui ont moins d'impact sur l'environnement.

Les progrès accomplis ces dernières années sont très significatifs, mais également fortement conditionnés par les capacités et les contraintes imposées sur les marchés énergétiques locaux. Au niveau local, la mise en œuvre du programme dépend de plusieurs critères tels que le type d'approvisionnement local ou la disponibilité et le prix du kWh. Il faut aussi tenir compte des réglementations environnementales locales, nationales ou internationales, ainsi que des réglementations fiscales comme la taxe carbone par exemple.

Fin 2016, plusieurs grands pays hébergeant les principaux centres de données et sites, comme le Brésil, la France, l'Allemagne, les Pays-Bas et le Royaume-Uni, sont principalement approvisionnés en électricité décarbonée. Pour les réalisations de 2016, veuillez vous référer à la section D.5.1 et au chapitre Environnement du rapport de Responsabilité d'Entreprise 2016, particulièrement concernant le programme de compensation carbone mis en place pour Atos, mais également pour ses clients, via ses services « d'hébergement neutre en carbone ».

D.5.3.3 Consommation et efficacité énergétiques

[G4-EN3][G4-EN5]

Depuis 2008, dans le cadre de son programme environnemental, Atos surveille étroitement cet enjeu et vise en particulier à dissocier croissance de ses activités et énergie requise. Tous les pays, dans toutes les GBU, mesurent et déclarent leur consommation d'énergie pour tous leurs sites de bureaux et centres de données.

Bureaux : initiatives prises en faveur de l'efficacité énergétique et des économies d'énergie

[G4-EN5][G4-EN6]

Depuis 2014, un programme mondial de consolidation et d'optimisation est en cours dans les bureaux. Chaque année, ce programme conduit à la migration, à la fermeture ou à l'ouverture de bureaux.

En 2016, le programme d'optimisation s'est poursuivi, avec l'intégration plus poussée des sites Bull, Xerox ITO et Unify. Fin 2016, l'ensemble des sites du Groupe représentaient une surface de plus de 1,2 million de m² répartie entre plus de 516 sites dans le monde (contre 449 sites en 2015). En 2016, le programme de consolidation et d'optimisation a permis d'économiser plus de 10% (10% en 2015) des dépenses immobilières.

La politique mondiale sur la gestion de l'immobilier, de la logistique et du logement énonce des règles et des procédures strictes pour la gestion du parc immobilier. Toutes les GBU doivent appliquer les règles prévues par cette politique. Elle présente notamment des critères d'efficacité énergétique pour le choix de nouvelles implantations et pour les projets d'extension et de rationalisation. Sont envisagés des critères d'efficacité énergétique tels que la conception intelligente et les techniques de construction à faible consommation énergétique ; des certifications « efficiency-label » et des normes (LEED ; BREEAM ; HPE ; HPE ; DGNB) ; des appareils à haute efficacité énergétique ou la mise à disposition de transports publics.

En outre, le concept de « Smart Campus » d'Atos prévoit de nouvelles méthodes de travail comme les open spaces, les bureaux partagés, les outils numériques, le travail à domicile, le travail mobile et le travail collaboratif. Ces nouvelles façons de travailler ont un impact positif sur l'empreinte environnementale des bureaux et des salariés. Ainsi, la réduction du nombre de mètres carrés utilisés pour exercer des activités spécifiques réduit aussi les besoins en éclairage, chauffage ou climatisation.

Tous les principaux bureaux d'Atos bénéficient également du programme de certification ISO 14001 et leur consommation d'énergie fait l'objet d'une étroite surveillance. Au fil des années, de nombreuses actions ont été prises sur les sites en termes d'optimisation énergétique.

Centres de données : initiatives prises en faveur de l'efficacité énergétique et des économies d'énergie [G4-EN5][G4-EN7]

Depuis 2014, un programme mondial de consolidation et d'optimisation est en cours dans les centres de données (migration, fermeture ou ouverture de centres de données).

Les entités opérationnelles appliquent systématiquement les directives et les procédures de la division Infrastructure Data Management qui ont un impact sur les initiatives prises en faveur de la consommation d'énergie, l'efficacité énergétique et les économies d'énergie. Elles étudient aussi les « critères d'efficacité énergétique » lors du processus de prise de décisions pour le choix de nouvelles implantations ou pour des projets d'extension et de rationalisation.

Fin 2016, Atos gérait 108 sites multiclients (115 en 2015 et 85 en 2014) dans 31 pays (30 en 2015).

Au fil des années, de nombreuses actions ont été prises par Atos dans ses centres de données en termes d'optimisation énergétique. Les meilleures pratiques mises en œuvre concernent notamment : la rationalisation des installations électriques ; l'installation de faux plafonds empêchant des pertes d'air ; l'augmentation de la température de l'air ; la capacité d'utiliser de l'air frais externe ou de l'eau pour le refroidissement ; l'introduction d'allées de confinement pour créer des zones froides ; l'utilisation d'outils de gestion pour mesurer régulièrement l'indicateur d'efficacité énergétique (PUE) ; l'adoption de solutions informatiques pour optimiser le matériel et son usage (consolidation, virtualisation, Cloud)...

D'autre part, l'alliance Atos-Siemens a également investi dans une solution de gestion d'infrastructure des centres de données (DCIM) dotée de puissantes fonctionnalités pour l'optimisation et la réduction de la consommation d'énergie.

Le PUE figure parmi les « sept critères commerciaux stratégiques » du programme de consolidation et d'optimisation des centres de données et constitue également un indicateur clé lorsqu'on envisage une nouvelle implantation.

Pour plus d'informations concernant les réalisations de 2016, veuillez vous référer à la section D.5.1 et au chapitre Environnement du rapport de Responsabilité d'Entreprise 2016.

Les supercalculateurs d'Atos : optimisation de l'énergie [G4-EN7]

Depuis de nombreuses années, les supercalculateurs bulx d'Atos figurent parmi les leaders de la liste mondiale Green 500 qui classe les supercalculateurs les plus économes en énergie du monde. Leur efficacité énergétique a été clairement attestée par les résultats (en Mégaflops/W) du test Linpack utilisé pour classer les superordinateurs. Grâce à un flux régulier d'innovations comme le système breveté de refroidissement direct de l'eau chaude, chaque nouvelle génération est plus économe en énergie que la précédente. Les super calculateurs d'Atos transforment aujourd'hui l'énergie en puissance de calcul de façon très efficace.

Atos est aussi en train de concevoir le futur supercalculateur européen qui sera capable d'atteindre l'exaflop dans les années 2020. Pour contenir la consommation d'énergie et les coûts, le programme Exascala d'Atos a fixé un plafond de 20 MW par supercalculateur. Une limite conforme aux normes environnementales fixées par des autorités telles que le Département américain de l'énergie. La nouvelle génération inclura une supervision très précise de l'énergie grâce à de nombreux capteurs. Le prototype, qui sera totalement opérationnel en 2017, présentera alors une puissance de calcul de 25 pétaflops et une consommation électrique, rapportée à la puissance de calcul, 20 fois plus faible que le « Tera 100 », activé en 2010.

D.5.3.4 Déplacements et nouvelles méthodes de travail [G4-EN4]

Les pratiques de déplacements dans les entités opérationnelles ou des divisions doivent viser à limiter le nombre de voyages et à favoriser des moyens de transport moins polluants et qui émettent moins de carbone (favoriser par exemple les déplacements en train plutôt qu'en voiture ou en avion, pour les voyages d'affaires, et encourager le covoiturage pour les trajets domicile-travail). En 2016, le nombre moyen de kilomètres parcourus par employé était de 5 614 (6 114 en 2015). Dans certains pays, comme la France ou l'Allemagne, des voitures électriques sont mises à la disposition des collaborateurs. En France, le parc de véhicules électriques « MyCar » est à la disposition des collaborateurs, pour leurs déplacements d'affaires, depuis 2012.

La politique de location de voitures du Groupe stipule que les voitures louées doivent avoir un niveau d'émission de CO₂ inférieur à 120 g CO₂/km. En 2016, suite aux acquisitions majeures, le parc automobile d'Atos était estimé à 124,02 g CO₂/km. L'objectif actuel de l'UE de 130 g CO₂/km passera progressivement à 95 g/km d'ici 2020 et à 68-78 g/km d'ici 2025. Le parc automobile d'Atos s'adaptera en conséquence et son renouvellement régulier assurera l'adoption progressive de nouvelles technologies et normes liées à la réduction de la pollution et des émissions.

Pour plus d'informations sur comment l'« Environnement Digital de travail » d'Atos réduit les besoins en termes de transports, veuillez vous référer au chapitre Environnement du rapport de Responsabilité d'Entreprise 2016.

D.5.3.5 Autres enjeux environnementaux

Même s'ils ne sont pas identifiés comme significatifs du fait de la nature des activités commerciales d'Atos, certains enjeux environnementaux sont suivis par Atos, pour des raisons réglementaires, notamment françaises dans le cadre du reporting environnemental ou parce qu'ils peuvent être significatifs pour certaines unités opérationnelles, divisions ou parties prenantes.

Papier

Les « nouveaux modes de travail » défendus par Atos font intensivement appel aux outils de collaboration numérique. Ces outils réduisent progressivement l'utilisation du papier au sein du Groupe. De plus, la politique d'impression, les imprimantes partagées et « l'impression sécurisée » donnent à chacun un sens des responsabilités pour réduire la consommation de papier.

En 2016, sur la base d'estimations mises à la disposition du public sur la consommation de papier par employé dans le secteur tertiaire, la consommation mondiale d'Atos a été estimée à 7 300 tonnes pour 97 003 employés.

Déchets et déchets électroniques [AO19]

Les déchets des bureaux d'Atos sont principalement constitués de carton, papier, tasses, bouteilles en plastique ou autres déchets du secteur tertiaire. La politique immobilière d'Atos privilégie la location de bureaux, fréquemment partagés entre plusieurs locataires. Les déchets des bureaux sont globalement gérés par le propriétaire ou par des sous-traitants externes, conformément aux obligations légales locales.

En ce qui concerne les déchets électroniques, d'après les pratiques de location globalement mises en œuvre au sein du Groupe, et conformément aux lois locales, les fournisseurs restent responsables de la fin de vie de leur matériel informatique, comme indiqué dans la Charte développement durable des fournisseurs qu'ils doivent signer et qui est annexée aux contrats.

Conformément à la Directive européenne relative aux déchets concernant les appareils électriques et électroniques (Directive WEEE 2012/19/EU), en France, depuis juillet 2013, la Division Big Data & Cybersécurité utilise EcoLogic, système de collecte certifié par le ministère français de l'Environnement.

Dans les sites et centres de données certifiés ISO 14001, le volume des déchets, déchets électroniques, batteries, piles et accumulateurs est contrôlé comme les autres indicateurs environnementaux. En 2016, sur la base des estimations mises à la disposition du public sur les déchets par collaborateur dans le secteur tertiaire, la masse mondiale des déchets de bureaux d'Atos a été estimée à 11 700 tonnes métriques pour 97 003 employés.

Eau [GRI-EN8]

Dans les bureaux, la consommation d'eau d'Atos est celle du secteur tertiaire. Dans les centres de données, l'eau est principalement utilisée pour le refroidissement des serveurs mais l'eau utilisée à cette fin circule dans des circuits spécifiques en boucle fermée. Durant les vagues de chaleur, l'eau peut également être utilisée pour alimenter des unités de

refroidissement. De même, la pulvérisation d'eau peut réduire la consommation électrique de pointe des unités.

En ce qui concerne les technologies de matériel d'Atos Big Data & Cybersécurité, même si les opérations comportent des activités d'ingénierie (R&D, conception, design et assemblage de composants), la Division ne fabrique pas de composants, ou seulement de façon marginale. Les principales sources d'utilisation d'eau se trouvent en amont, chez les fabricants de cartes et de processeurs électroniques.

Dans les sites de bureaux et centres de données certifiés ISO 14001, le volume d'eau est contrôlé comme les autres indicateurs environnementaux. En 2016, sur la base des données réelles collectées au Royaume-Uni au sein d'Atos, basées sur la consommation sanitaire par employé et en accord avec les dépenses mondiales en eau, la consommation d'eau d'Atos dans le monde était estimée à 0,36 million M3 pour 97 003 employés.

Biodiversité et utilisation des terres, émissions atmosphériques et pollution, restauration et déchets alimentaires

De la même façon que pour les autres défis environnementaux mentionnés en D.5.3.5, la biodiversité n'est pas significative pour Atos puisque les activités du Groupe n'a pas d'impact direct sur la biodiversité.

Les substances appauvrissant la couche d'ozone (SAO), les oxydes de soufre (SOx) et les oxydes d'azote (NOx) n'ont pas été identifiées comme essentielles dans les activités d'Atos et le test de pertinence.

Les prestataires de services de restauration travaillant chez Atos doivent optimiser l'utilisation des ressources (eau, électricité...), lutter contre le gaspillage alimentaire et si possible mettre en place des pratiques de récupération et de recyclage des déchets.

Technologies matérielles du Big Data et de la Cybersécurité [G4-PR9]

En tant que fournisseur de matériel (produits, serveurs), Atos BDS fait face à des enjeux spécifiques :

- se conformer aux lois, règlements et meilleures pratiques (REACH, RoHS, DEEE, ASHRAE...) ;
- limiter l'impact des produits fabriqués grâce à l'éco-conception ;
- faire attention à l'origine des matières premières tout en minimisant leur utilisation ;
- étudier les enjeux de l'économie circulaire et les bonnes pratiques ;
- mettre en place des pratiques en matière de qualité, de sécurité et d'environnement (QSE) dans les sites de production ;
- réduire les risques liés à la chaîne d'approvisionnement grâce à des évaluations RSE des fournisseurs ;
- favoriser des moyens de transport et de fret plus écologiques pour atténuer l'empreinte de la logistique.

Atos Big Data & Cybersecurity figure parmi les 100 plus grandes entreprises en France à avoir développé un système intégré de

gestion de la qualité QSE pour son site de production situé à Angers. La certification QSE (incluant les normes qualité ISO 9001, santé et sécurité OHSAS 18001 et ILO-OSH 2001, et environnementale ISO 14001) a été renouvelée en 2014 et complétée par la certification ISO 50001 v2011 pour la gestion de l'énergie. Dans le cadre de cette certification, le site assure une veille réglementaire afin de garantir que ses activités sont conformes aux dispositions environnementales, techniques et juridiques applicables.

Le processus de conception des serveurs intègre des directives européennes comme : la norme CE, la directive REACH sur l'élimination des polluants ; la directive RoHS sur l'élimination des substances dangereuses ainsi que les normes de l'American Society of Heating, Refrigerating, and Air-Conditioning Engineers (ASHRAE) sur la température et l'humidité maximales pour les serveurs.

Au fil des ans, en termes d'écoconception, de nombreuses actions ont été entreprises par la Division Big Data & Cybersecurity, prenant en compte l'évolution des obligations réglementaires environnementales et les attentes des clients en ce qui concerne les fonctions des produits, leur livraison, leur qualité, le service et la gestion de leur fin de vie. Ils impliquent des progrès constants en ce qui concerne la conception, les substances, l'alimentation et les batteries, l'emballage, le

démontage, le recyclage et des innovations spécifiques pour améliorer l'efficacité énergétique comme le système de refroidissement direct liquide (DLC) breveté, la « porte froide », l'ultra condensateur ou les centres de données dans des containers. La Division Big Data & Cybersecurity favorise la durée de vie des produits, qui prend la forme d'innovations facilitant la maintenance (c'est-à-dire les fonctions plug & play) et favorisant l'évolutivité des produits.

Début 2013, le Groupe a initié un processus de consultation auprès de ses principaux fournisseurs sur l'origine des matières premières qu'ils utilisent. Ce processus adresse les « conflict minerals » et les risques potentiels qu'ils représentent pour les technologies Bull.

Atos considère que ces enjeux font l'objet d'un suivi adapté. Leur impact potentiel est également marginal comparé à l'activité globale du Groupe.

En ce qui concerne les enjeux énoncés ci-dessus, au cours de l'exercice 2016, il n'y a pas eu d'amendes, de procédures judiciaires ou d'arbitrage administratifs (dont le Groupe ait connaissance ou puisse être menacé) qui ait eu, ou aurait pu avoir, un effet significatif sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe concernant la provision et l'utilisation des produits de la Division Big Data & Cybersecurity [G4-PR9].

D.5.4 Piloter l'empreinte environnementale - Panorama des indicateurs clés de performance

Code GRI	Nom KPI	2016	2015	2014	PERIMETRE 2016		PERIMETRE 2015	
		GROUPE	GROUPE	GROUPE	Par employé	Par revenu	Par employé	Par revenu
G4-EN3	Consommation d'énergie au sein de l'organisation							
EN3_E_c1	Consommation totale d'énergie directe et indirecte (GJ)	2 748 247	2 240 714	2 072 483	---	93,44%	---	91,80%
EN3_A	Consommation directe d'énergie dans les Centres de données et bureaux (GJ)	153 403	170 563	186 854	---	93,44%	---	91,80%
EN3_A-Off	Consommation totale d'énergie directe dans les Bureaux (GJ)	124 407	148 849	169 139	---	93,44%	---	91,80%
EN3_A-DC	Consommation totale d'énergie directe dans les Centres de Données (GJ)	28 996	21 714	17 715	---	93,44%	---	91,80%
EN3_C	Consommation indirecte d'énergie dans les Centres de données et bureaux (GJ)	2 594 844	2 070 151	1 885 629	---	93,44%	---	91,80%
EN3_C-Off	Consommation totale d'énergie indirecte dans les Bureaux (GJ)	772 388	629 258	608 154	---	93,44%	---	91,80%
EN3_C-DC	Consommation totale d'énergie indirecte dans les CDs (GJ)	1 822 456	1 440 893	1 277 475	---	93,44%	---	91,80%
EN3_C1_c10	Consommation électrique totale de sources renouvelables (GJ)	368 751	698 125	Non publié	---	93,44%	---	91,80%
EN3_C1_c9	Part d'électricité produite par des sources décarbonées dans les centres de données stratégiques d'Atos	90%	Non publié	Non publié	---	82,88%	---	---
EN3_C1_c8	Part d'électricité produite par des énergies renouvelables dans les centres de données stratégiques d'Atos	27%	Non publié	Non publié	---	82,88%	---	---
G4-EN4	Consommation d'énergie en dehors de l'organisation							
	Intensité des voyages							
EN4_c1	Total de km parcourus par employé	5 614	6 114	6 180	77,48%	---	85,54%	---
EN4_c2	Total de km parcourus par chiffre d'affaires (en millions d'euros)	35 850	42 733	53 623	---	94,85%	---	90,22%



Code GRI	Nom KPI	2016	2015	2014	PERIMETRE 2016		PERIMETRE 2015	
		GROUPE	GROUPE	GROUPE	Par employé	Par revenu	Par employé	Par revenu
G4-EN4	Distances parcourues							
EN4_A6_c93	Total de km parcourus en voiture	194 025 973	220 423 475	191 226 514	77,48%	---	85,54%	---
EN4_A6_c50	Total de km parcourus en train	36 812 261	50 820 255	43 201 759	77,48%	---	85,54%	---
EN4_A6_c57	Total de km parcourus en taxi	3 507 159	2 308 629	1 814 641	77,48%	---	85,54%	---
EN4_A6_c92	Total de km parcourus en avion	159 319 623	154 867 923	102 057 808	77,48%	---	85,54%	---
	Emissions de CO ₂ pour les voitures de fonction							
EN4_A6_b70	Nombre de voitures de fonction	6 860	7 770	7 357	---	100,00%	---	100,00%
EN4_A6_b71	Nombre de voitures de fonction en dessous de 120 g CO ₂ /km	6 064	6 112	4 208	---	100,00%	---	100,00%
EN4_A6_c1	Pourcentage de voitures de fonction en dessous de 120 g CO ₂ /km	88%	79%	57%	---	100,00%	---	100,00%
EN4_A6_b82	Moyenne des émissions du parc automobile de l'entreprise (g CO ₂ /km)	124,02	104,72	111,20	---	100,00%	---	100,00%
G4-EN5	Intensité énergétique							
EN5_A_c1	Intensité énergétique (revenu) en GJ par million	243,41	236,82	262,68	---	93,44%	---	91,80%
EN5_A_c2	Intensité énergétique (employé) en GJ par employé	32,18	29,05	30,84	88,07%	---	93,05%	---
G4-EN6	Initiatives de conservation d'énergie							
EN6_A_c1	Economie estimée d'énergie dans les Centres de Données (GJ)	2 486	20 487	9 051	---	30,76%	---	62,76%
EN6_A_c3	Économies réalisées grâce à l'amélioration de l'efficacité énergétique (en euros)	133 485	685 670	5 307 882	---	30,76%	---	62,76%
EN6_A_c5	Énergie économisée grâce aux initiatives d'économie	17 830	91 847	34 095	---	---	---	62,76%
EN6_A_c6	Economie estimée grâce à l'amélioration de l'efficacité énergétique dans les bureaux (EUR)	187 381	2 653 364	3 954 247	---	30,76%	---	62,76%
G4-EN7	Réductions des exigences énergétiques des produits et services							
EN7_A	Estimation moyenne globale du Power Usage Effectiveness (PUE) pour les centres de données stratégiques	1,62	1,64	Not disclosed	---	82,88%	---	---
G4-EN15	Emissions directes de gaz à effet de serre (Centres de donnée & bureaux)							
EN15_A_c2	Total des émissions de CO ₂ (périmètre 1) en tonnes de CO ₂	30 048	31 116	34 900,42147	---	95,53%	---	91,32%
G4-EN16	Emissions indirectes de gaz à effet de serre (Centres de donnée & bureaux)							
EN16_A_c1	Total des émissions de CO ₂ (périmètre 2) en tonnes de CO ₂	100 376	43 879	32 409,9242	---	95,53%	---	91,32%
G4-EN17	Autres émissions indirectes de gaz à effet de serre (périmètre 3)							
EN17_A_c1	Total des émissions de CO ₂ (périmètre 3) en tonnes de CO ₂	122 576	95 366	81 855,45577	---	95,53%	---	91,32%
G4-EN18	Intensité des émissions de gaz à effet de serre							
EN18_A_c3	Empreinte carbone totale (tCO ₂ e)	253 000	170 361	149 166	---	93,98%	---	91,32%
EN18_A_c4	Empreinte carbone totale dans les Centres de données (tCO ₂ e)	122 315	52 144	42 089	---	93,98%	---	91,32%
EN18_A_c5	Empreinte carbone totale dans les bureaux (tCO ₂ e)	72 758	58 083	57 429	---	93,98%	---	91,32%
EN18_A_c6	Empreinte carbone totale des trajets (tCO ₂ e)	57 927	60 133	49 648	---	93,98%	---	91,32%
EN18_A_c1	Empreinte carbone totale par rapport chiffre d'affaire (tCO ₂ /M€ Chiffre d'affaire)	22,141	17,806	19,639	---	93,98%	---	91,32%
EN18_A_c2	Empreinte carbone totale par employé (tCO ₂ /employé)	2,901	2,165	2,262	85,92%	---	89,69%	---
G4-EN19	Réduction des émissions de gaz à effet de serre							
EN19_A_c2	Estimation des réductions (tCO ₂ e)	2 757	11 030	2 627	---	65,00%	---	62,76%

Code GRI	Nom KPI	2016	2015	2014	PERIMETRE 2016		PERIMETRE 2015	
		GROUPE	GROUPE	GROUPE	Par employé	Par revenu	Par employé	Par revenu
EN19_A_cmp20	Réduction des émissions de CO ₂ e grâce à aux économies d'énergie réalisées dans les Centres de Données (tCO ₂ e)	308	2 267	557	---	65,00%	---	62,76%
EN19_A_cmp40	Réduction des émissions de CO ₂ e grâce à aux économies d'énergie réalisées dans les Bureaux (tCO ₂ e)	2 449	8 763	2 070	---	65,00%	---	62,76%
New	Programme de compensation des émissions de CO₂							
EN19_A_c3	Compensation des émissions de CO ₂ dans tous les Centres de Données (%)	100%	100%	100%	---	100,00%	---	100,00%
G4-PR9	Amendes significatives pour non-compliance concernant la fourniture et l'utilisation de produits et services							
G4-PR9_A	Amendes significatives pour non-compliance concernant la fourniture et l'utilisation de ⁽¹⁾ produits et services	0	Non publié	Non publié	---	100,00%	---	
AO14	Conformité avec les lois et réglementations en matière environnementale (ISO 14001)							
AO14_c5	Sites certifiés ISO 14001 (Bureaux)							
	Volume total des déchets électroniques (DEEE) collectés / récupérés							
AO19_A9_b3	Volume total des déchets électroniques collectés ou récupérés (Kg)	325 735	457 546	132 665	---	69,90%	---	80,88%
AO19_A2_b3	Volume total des déchets électroniques recyclés ou réutilisés (%)	325 619	446 079	115 294	---	69,90%	---	80,88%

Tous les KPIs environnementaux excluent Antelio, Equens, Paysquare et Cataps.

G4-EN3, G4-EN5, G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17, G4-EN18 pour les Bureaux incluent Argentine, Autriche, Belgique, Brésil, Bulgarie, Canada, Colombie, Danemark, Finlande, France, Allemagne, Hong Kong, Hongrie, Inde, Irlande, Italie, Luxembourg, Malaisie, Mexique, Maroc, Pays-Bas, Philippines, Pologne, Portugal, Roumanie, Russie, Sénégal, Serbie, Singapour, Slovaquie, Afrique du Sud, Espagne, Suède, Suisse, Taiwan, Thaïlande, Turquie, Royaume-Uni, République Tchèque, Etats-Unis, Uruguay, Worldline Argentine, Worldline Belgique, Worldline France, Worldline Allemagne, Worldline Espagne et Worldline Royaume-Uni.

G4-EN3, G4-EN5, G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17, G4-EN18 pour les Centres de Données incluent Argentine, Canada, Chine, Danemark, Finlande, France, Allemagne, Pays-Bas, Pologne, Serbie, Slovaquie, Espagne, Suisse, Thaïlande, Turquie, Royaume-Uni, Etats-Unis, Worldline Belgique, Worldline France, Worldline Allemagne.

G4-EN4, G4-EN15, G4-EN17, G4-EN18 pour les trajets incluent Argentine, Autriche, Brésil, Bulgarie, Canada, Chine, Croatie, République Tchèque, Corporate France, Corporate Allemagne, Corporate Pays-Bas, Corporate UK, Corporate Suisse, Finlande France, Allemagne, Hong Kong, Hongrie, Italie, Luxembourg, Major Events, Espagne, Malaisie, Maroc, Pays-Bas, Philippines, Pologne, Portugal, Roumanie, Russie, Serbie, Singapour, Slovaquie, Suède, Suisse, Taiwan, Thaïlande, Turquie, Emirats Arabes Unis, Uruguay, Royaume-Uni, Etats-Unis, Worldline Argentine, Worldline Belgique, Worldline France, Worldline Allemagne, Worldline Hong Kong, Worldline Espagne.

EN3_C1_c9 and EN3_C1_c8: Valeurs estimées. Les centres de données stratégiques sont gérés par Atos au sein du périmètre Infrastructure & Data Management.

EN3_E_c1: direct: gaz, carburant, diesel, charbon...

EN3_E_c1: indirect: électricité et consommation d'énergie de chauffage.

EN15_A_c2: tCO₂: Tonnes de CO₂.

EN17_A_c1: Le périmètre « opérationnel » 3 inclut les mêmes catégories d'émission que le périmètre 3 en 2015 (émissions des voyages d'affaires et consommation d'énergie des parties tierces).

(1)

D.6 Information sur le rapport

D.6.1 Périmètre du rapport

[G4-13], [G4-17], [G4-22], [G4-23], [G4-28], [G4-29], [G4-30], [G4-32] et [G4-33]

Ce chapitre décrit le périmètre du Rapport Intégré 2016 d'Atos et les lignes directrices sur lesquelles il est fondé. Il aborde également la façon dont Atos effectue ce rapport selon des

normes mondialement acceptées, et le procédé utilisé pour obtenir les informations présentées dans ce dernier

D.6.1.1 Les obligations légales françaises en matière de reporting RSE

[G4-15]

Avec la loi Grenelle 2, les entreprises françaises doivent communiquer sur un plus grand nombre d'informations relatives à la responsabilité sociétale.

Toute information doit être expliquée ; toute omission doit être justifiée.

Avec la méthode d'évaluation de la pertinence, Atos a défini objectivement et au regard des pratiques de reporting des sociétés du secteur informatique la liste des informations qui sont pertinentes et qui doivent être communiquées, ainsi que la liste des informations qui seront omises, pour lesquelles une justification doit être proposée.

Cette méthodologie permet aux vérificateurs externes, qui certifient la présence de l'information et la sincérité de la justification, d'effectuer leur Rapport d'Audit conformément à la loi française.

En 2016, et en conformité avec la modification de l'article L. 225-102-1, alinéa 5 du Code de Commerce, des informations sur les principales sources d'émissions de gaz à effet de serre générées par les activités de la société, y compris par l'utilisation de biens et services, a été ajouté dans le chapitre sur l'Environnement.

D.6.1.2 Respect de la norme AA1000

[G4-15]

Atos utilise la norme AA1000 SES (2011) comme base de dialogue avec ses parties prenantes, conformément aux principes suivants :

Inclusion

La prise en compte des opinions des parties prenantes d'Atos est essentielle pour définir l'évaluation de la pertinence et des principaux défis d'Atos. Pour s'assurer que la stratégie de responsabilité sociétale d'entreprise d'Atos répond aux attentes de ses parties prenantes (salariés, clients, partenaires, fournisseurs et actionnaires), des réunions, discussions et enquêtes sont régulièrement organisées et permettent l'échange de points de vue et l'apport de propositions sur différents sujets de préoccupation. L'objectif est de travailler ensemble et, ce faisant, de créer un environnement plus durable pour Atos, ses partenaires et la communauté dans son ensemble. Un atelier international est organisé chaque année avec les parties prenantes afin de traiter de sujets essentiels pour Atos, et des consultations régulières ont lieu avec différentes parties. À titre d'exemple, la fréquence des réunions de travail avec le Conseil d'Entreprise Européen d'Atos (SEC) en 2016 a augmenté par rapport aux années précédentes.

Pertinence

Les défis en matière de développement durable considérés comme les plus importants pour les activités d'Atos sont sélectionnés tous les ans. Le processus d'évaluation de la matérialité d'Atos est décrit en détail dans la section D.1.3. L'évaluation de la matérialité est établie sur la base des attentes des parties prenantes d'Atos ainsi que sur la hiérarchie interne des priorités d'Atos fondée selon des critères objectifs relatifs à ses marchés, ses opportunités et ses actions.

Réactivité

Depuis 2013 (résultats 2012), le Document de Référence d'Atos comporte les indicateurs clés extra-financiers de performance suivis par Atos. En outre, un document de communication distinct, le rapport de Responsabilité Sociétale d'Entreprise est publié tous les ans. Il souligne les quatre enjeux en matière de développement durable, s'intéresse aux principaux indicateurs clés de performance suivis par Atos et contient des entretiens ainsi que des études de cas. Depuis 2013, Atos s'engage fermement à respecter les principes internationaux de reporting intégré. Atos vise à avoir des conditions de reporting propices à l'expression de sa stratégie, ce qui doit aider à stimuler la performance sur le plan interne, et à mieux expliquer aux investisseurs la création de valeur au fil du temps.

D.6.1.3 Conformité aux lignes directrices de la Global Reporting Initiative

G4[G4-6], [G4-15], [G4-18], [G4-20], [G4-21], [G4-23], [G4-28], [G4-29], [G4-32], [G4-47] et [G4-48]

En 2016, Atos a consolidé les résultats de l'évaluation complète de matérialité réalisée en 2014, qui a confirmé les thématiques les plus pertinentes afin de revoir la priorisation de problématiques pertinentes du développement durable et de ses axes stratégiques.

Des interviews sont conduits annuellement en interne pour évaluer l'importance de chaque challenge au regard de sa portée pour la stratégie commerciale d'Atos, les réglementations et les objectifs fixés par le Groupe.

Les principaux enjeux et les nouveaux axes stratégiques sont validés par les membres du Programme de Responsabilité Sociétale d'Entreprise et de Développement Durable et approuvés par le Comité Exécutif du Groupe.

Cet examen global en 2016 a confirmé que les questions identifiées précédemment dans les axes stratégiques de développement durable d'Atos étaient toujours pertinentes. Néanmoins, il a aidé le Groupe à se concentrer sur des sujets plus spécifiques et à redéfinir certains aspects de cette stratégie. Dans ce contexte, Atos a décidé de revoir sa matrice de pertinence pour être plus précis et mieux connecté à ses activités et à ses défis spécifiques qu'aux aspects définis par Global Reporting Initiative. La matrice de pertinence présentée en D.1.3.2 met mieux l'accent sur les challenges de responsabilité sociétale d'Atos et restructure les axes stratégiques en quatre axes principaux en fonction de ces priorités.

Après l'évaluation de la pertinence du programme, Atos présente les informations générales complètes et 38 indicateurs de performance, regroupés autour des descriptions de l'approche managériale et de six catégories (économie, environnement, pratiques en matière d'emploi et de travail décent, droits humains, société, responsabilité du produit), plus huit indicateurs de performance spécifiques à Atos. Le Rapport intégré de Responsabilité d'Entreprise 2016 a été préparé en conformité avec le niveau d'application des « critères exhaustifs » du Global Reporting Initiative (GRI G4).

Atos a appliqué les consignes du guide de rédaction du GRI – Guidance on Defining Report Content – suivant les principes de pertinence, d'implication des parties prenantes, du contexte de développement durable et d'exhaustivité.

Atos s'engage pour un rapport transparent et public sur le développement durable. Ce rapport couvre la période allant du 1^{er} janvier 2016 au 31 décembre 2016, période comparable (d'un an) au rapport précédent de 2015. En termes de portée du rapport, le périmètre géographique a changé de 2015 à 2016. Des explications détaillées sont fournies dans les paragraphes qui suivent.

Anthelio, la nouvelle société récemment acquise par Atos, n'est pas prise en compte dans le cadre de la responsabilité sociétale d'entreprise étendue.

D.6.1.4 Processus de détermination du contenu du rapport

Le choix des défis de responsabilité sociétale d'entreprise et des indicateurs de performance clés est aligné sur la stratégie d'entreprise d'Atos et basé sur un test de pertinence (voir section D.1.3.3). La stratégie de responsabilité sociétale d'entreprise comprend une hiérarchisation des sujets qui est une condition essentielle du tableau de bord de la performance d'Atos et de suivi interne du projet.

Le tableau GRI d'Index de Contenu peut être trouvé dans le Rapport de Responsabilité Sociétale d'Entreprise. Il indique quels sujets ont été considérés comme applicables et donc inclus dans le rapport. Les informations requises sur le profil et l'aperçu de

l'approche de la Direction pour chaque catégorie d'indicateurs sont également fournis.

Périmètre des aspects [G4-17]

Les aspects suivants de GRI 4 sont pertinents selon le Groupe pour l'organisation générale d'Atos, à l'exception de l'aspect « Responsabilité produit / Compliance », qui n'est pertinent que pour Bull au sein de l'organisation. En dehors de l'organisation, ces aspects sont pertinents pour les parties prenantes mentionnées.

Aspects	Périmètre des aspects en dehors de l'organisation
Performance économique	Clients, investisseurs et analystes, communautés et ONG
Présence sur le marché	Partenaires commerciaux, instituts de recherche et universités, communautés et ONG
Impacts économiques indirects	Fournisseurs, communautés et ONG
Pratiques d'achat	Fournisseurs, partenaires commerciaux, instituts de recherche et universités
Energie	Clients, investisseurs et analystes
Émissions	Clients, investisseurs et analystes
Emploi	Non pertinent en dehors de l'organisation
Formation et éducation	
Diversité et égalité des chances	
Égalité de rémunération entre hommes et femmes	
Lutte contre la corruption	Clients, investisseurs et analystes, fournisseurs, entités publiques
Conformité	Investisseurs et analystes, communautés et ONG, entités publiques
Étiquetage des produits et services des produits et services	Clients
Vie privée des clients	Clients
Responsabilité produit / Conformité	Non pertinent en dehors de l'organisation

Périmètre des indicateurs issus de l'évaluation de la pertinence

Atos obtient ses données de Responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) par des mesures internes et des sources externes (tiers). Les données relatives aux sous-traitants ne sont pas reportées ici, mais peuvent être consultées dans la section F.1.5 Partenariats et sous-traitants.

Pour l'année 2016, le Groupe est organisé comme suit :

- APAC (Asie Pacifique) : l'Australie, la Chine, Hong Kong, le Japon, la Malaisie, les Philippines, Singapour, Taïwan, la Thaïlande, la Nouvelle Zélande, la Corée et l'Inde ;
- CEE (Europe Centrale et de l'Est) : l'Autriche, la Bulgarie, la Croatie, la Grèce, la Hongrie, la Lituanie, la République tchèque, la Pologne, la Roumanie, la Russie, la Serbie, la Slovaquie, la Turquie, l'Italie et la Suisse ;
- Benelux & Pays Nordiques : les Pays-Bas, la Belgique, le Luxembourg, le Danemark, l'Estonie, la Finlande, la Suède ;
- France : la France ;
- Allemagne : l'Allemagne ;
- Zone Ibérique : le Portugal, l'Espagne et Andorre ;
- MEA (Moyen-Orient et Afrique) : l'Inde, le Maroc, l'Afrique du Sud, le Qatar, l'Égypte, les Émirats Arabes Unis, l'Arabie Saoudite, le Sénégal, l'Algérie, la Côte d'Ivoire, le Gabon, Madagascar et le Liban ;
- Amérique du Sud : l'Argentine, le Brésil, la Colombie, le Pérou, l'Uruguay, le Venezuela et le Chili ;
- RU & Irlande : le Royaume-Uni et l'Irlande ;
- Amérique du Nord : le Canada, les Etats-Unis, le Mexique, Chine NAO, Philippines NAO, le Guatemala, Porto Rico et l'Israël ;
- Worldline: les filiales en Argentine, Australie, Belgique, Chine, Chili, France, Allemagne, à Hong Kong, en Inde, Indonésie, au

Luxembourg, en Malaisie, aux Pays-Bas, en Espagne, au Royaume-Uni, à Singapour et à Taïwan ;

- CORPORATE : la France, l'Allemagne, les Pays-Bas, la Suisse et le Royaume-Uni ;
- MAJOR EVENTS : le Brésil, la France, l'Espagne, la Suisse, le Royaume-Uni, la Corée du Sud et le Japon ;
- CES (Cloud & Enterprise Software) : blueKiwi et Agarik.

Sur cette base, le périmètre (pays inclus dans le périmètre) des indicateurs ne varie pas significativement sur la période du rapport 2016. Les tableaux des pages D.2.4, D.3.4, D.4.4 et D.5.4 précisent le périmètre associé à chaque indicateur.

Outil de reporting

La Direction de la Responsabilité Sociétale et du Développement Durable d'Atos est le point de contact pour les questions concernant le rapport et comprend des représentants de chaque Entité Opérationnelle/Division et des représentants des fonctions globales. Les représentants sont responsables du processus de collecte et d'archivage des preuves.

Depuis 2011, Atos utilise un outil de Gestion de la Performance Durable SAP (SuPM) afin de faciliter la collecte des informations, les flux de reporting au Groupe, les validations, l'exploitation et la visualisation des résultats d'indicateurs de performance clés. L'objectif d'Atos est de présenter un rapport chaque année grâce à cet outil mondial.

La plupart des indicateurs sont recueillis au moyen de l'outil de Gestion de la Performance Durable (SuPM) au niveau des pays. La plupart des données des indicateurs « LA » (Conditions de travail) ont été extraites d'un outil RH du Groupe (Clarity) et téléchargés dans SuPM via une liaison et des interfaces. Certains autres indicateurs ne sont pas encore réunis dans l'outil mais ont été recueillis au niveau du Groupe grâce à d'autres outils.

Toutes les procédures, tous les modèles et toutes les données finales sont stockés sur les outils collaboratifs d'Atos (blueKiwi et SharePoint) avec un accès mondial.

D.6.15 Information méthodologique détaillée

[G4-20] et [G4-21]

Information lié à la certification G4-22

Pas d'informations retraitées de l'année dernière, sur le reporting de l'année fiscale 2015.

Informations détaillées relatives aux KPI G4-EC1 et G4-EC7

Les informations requises dans G4-EC1 sont principalement incluses dans les états financiers (A.2. Structure du chiffre d'affaires, des notes en E.4.7.4 et G.7.3 Dividendes), mais pour la partie relative aux « Investissements communautaires » Atos rapporte les contributions sociales totales atteintes en 2016.

La contribution sociale d'Atos est la responsabilité des initiatives dans le cadre du programme de Citoyenneté d'Entreprise. Cette responsabilité est alignée avec le cadre de travail du Benchmark Group London (LBG) relatif à la mesure des investissements communautaires d'entreprises. Atos rend compte de son engagement volontaire d'entreprise avec des organisations ou des activités de bienfaisance dans les quatre catégories suivante: dons de charité, initiatives commerciales pour de bonnes causes, contributions aux universités et institutions similaires, et des projets d'informatiques responsables. Les deux dernières catégories correspondent à ce que le LBG considère « investissement communautaire ». Le coût total de ces catégories chez Atos est détaillé dans le tableau de la partie D.4.4 (Être un acteur éthique et équitable dans sa sphère d'influence – Panorama des indicateurs clés de performance).

Ces contributions prennent la forme de paiement, de temps (bénévolat des employés pendant les heures de travail rémunérées), en nature (y compris pro bono) et de coûts de gestion. En 2016, le coût total des initiatives sociales en paiement était de 4 909 493 euros, en temps de 250 665 euros, en nature de 14 497 euros, et en coûts de gestion de 405 765 euros [G4-EC7_C].

Périmètres 1, 2 et 3 du Protocole sur les gaz à effet de serre (GES)

[G4-EN15], [G4-EN16], [G4-EN17]

Atos calcule son empreinte carbone sur la base de la norme la plus largement adoptée : le « Protocole des GES ». Toutes les entités opérationnelles surveillent leurs rejets carbone et doivent mettre en place les plans d'action appropriés pour réduire progressivement l'intensité carbone de leurs émissions (tCO₂ éq / M€), (voir les sections D.5.3.3 et D.5.3.4).

Comme défini dans le Protocole des GES, les émissions d'Atos sont réparties en catégories entre les Périmètres 1, 2 et 3 et le Périmètre 3 est à son tour réparti en quinze catégories distinctes. À des fins opérationnelles et de surveillance, le Périmètre 3 a été séparé en 2 parties (partie A et partie B) :

Périmètre 3 d'Atos – partie A. Ce sous-périmètre appelé « Périmètre 3 opérationnel » regroupe les catégories correspondant aux principaux enjeux et activités sous contrôle opérationnel ou influence directe. Ces catégories concernent les émissions d'énergie provenant des bureaux et centres de données, ainsi que les déplacements (avions, voitures, trains et taxis). Pour ces émissions, une procédure rigoureuse de reporting, vérifiée en externe, est en place depuis 2008. La

couverture augmente progressivement : 95,53% en 2016 au lieu de 91,32% en 2015 et 82,75% en 2014.

Périmètre 3 d'Atos – partie B. Ce sous-périmètre appelé « Autres émissions du Périmètre 3 » regroupe les autres catégories, qui ne sont pas sous le contrôle ou l'influence directs d'Atos. Les émissions les plus significatives viennent des catégories 1, 2 et 11 « Biens et services », « Biens d'équipement » et « Utilisation des produits vendus ». Pour ces émissions, des estimations ont été réalisées à l'aide de l'évaluateur de Périmètre 3 du Protocole des GES.

Informations détaillées relatives au KPI G4-EN3

La collecte de données sur les KPI environnementaux concerne toutes les Entités Opérationnelles. A quelques exceptions près, les pays ont fourni les informations nécessaires pour obtenir une estimation fiable de l'empreinte carbone. Afin d'aligner la procédure de collecte de la GRI au Projet d'Abattement Carbone, Atos a utilisé une méthodologie de collecte basée sur le protocole GHG et les lignes directrices du GRI. De cette façon, il est possible d'intégrer les deux processus et de recueillir les données des deux rapports.

Pour le calcul du CO₂, les réglementations et les méthodes de calculs locales sont appliquées.

Les facteurs de conversion ont été ajustés selon les pays et le type d'énergie consommée (fioul, diesel, gaz, électricité) [3.9.1] [3.9.2].

Les facteurs de conversion reposent sur les lignes directrices Defra : Guidelines to Defra/DECC's Greenhouse Gas Conversion Factors for Company Reporting, disponibles sur le site <http://www.ukconversionfactorscarbonsmart.co.uk/>. Pour les chiffres, Atos a utilisé les facteurs de conversion électricité / chaleur utilisés pour les derniers mis à jour en 2014. [G4-EN3_G]

La méthodologie employée est directement fournie par le fournisseur d'énergie local ou le propriétaire :

- concernant l'électricité, des compteurs sont installés sur site pour mesurer l'énergie consommée en kWh. La mesure enregistrée par ces compteurs est utilisée par les fournisseurs ou les propriétaires pour émettre les factures ;
- concernant le gaz, des compteurs sont installés sur site pour mesurer l'énergie consommée en M3 et les convertir en kWh selon les coefficients de conversion locaux, dans la plupart des cas directement par le fournisseur. La facture est fournie directement par le fournisseur de gaz ou par le propriétaire. [G4-EN3_F]

Les factures indiquent le volume total consommé en kWh et/ou sa valeur monétaire (devise locale). Si la facture ne mentionne que la valeur monétaire, la consommation correspondante en kWh est calculée en utilisant un coût unitaire à l'unité.

Atos a inclus quelques hypothèses et utilisé des techniques pour obtenir des estimations sous-jacentes appliquées à la compilation des indicateurs et d'autres informations sur des indicateurs spécifiques de performance.

Par exemple, en cas d'absence de données relatives à la consommation réelle, les estimations de la période précédente sont utilisées pour calculer la consommation réelle. En cas

d'absence de données relatives à la consommation, les estimations en métrage et la consommation moyenne des autres sites sont utilisées pour calculer la consommation réelle. Les données correspondantes sont renseignées dans l'application de l'organisation pour chaque site [G4-EN3_F].

Le système de refroidissement acheté à travers les réseaux urbains de froid, pour les Centres de Données et les Bureaux correspond à une consommation totale d'énergie (GJ) de 0 [G4-EN3_C3].

Atos ne vend pas d'électricité, de chauffages, du refroidissement ni de vapeur à des tiers [G4-EN3_D1, G4-EN3_D2, G4-EN3_D3, G4-EN3_D4].

Informations détaillées relatives au KPI G4-EN5

Le rapport d'intensité énergétique est calculé en divisant la consommation énergétique absolue durant l'année de référence (le numérateur) par le revenu par tonne métrique exprimé en millions d'euros (le dénominateur) produit par l'organisation, durant la même année de référence. L'intensité de l'énergie exprime l'énergie requise par unité d'activité [G4-EN5_A].

Concernant le rapport d'intensité énergétique, le dénominateur pour les revenus est l'organisation dans son ensemble ; cependant, le rapport est limité au périmètre de référence mesuré en 2016. Dans ce périmètre, le revenu correspond au chiffre d'affaires généré par tous les pays en se basant sur les chiffres de référence (toutes les divisions) de l'année en cours d'analyse (période de référence : 1^{er} janvier-31 décembre) [G4-EN5_B].

Concernant le rapport d'intensité énergétique, le dénominateur pour les employés est l'effectif total enregistré à la fin de l'exercice financier (31 décembre 2015) pour tous les pays en se basant sur les chiffres de référence [G4-EN5_B].

Les types d'énergie inclus dans le rapport d'intensité sont : le carburant automobile, l'électricité, le gaz, le chauffage urbain, le carburant de générateur de secours (diesel et mazout) [G4-EN5_C].

Le rapport utilise uniquement l'énergie consommée au sein de l'organisation (énergie nécessaire au fonctionnement) [G4-EN5_D].

Informations détaillées relatives au KPI G4-EN6

Les types d'énergie inclus dans les réductions d'énergie sont : le carburant automobile, l'électricité, le gaz, le chauffage urbain, le carburant de générateur de secours (diesel et mazout) [G4-EN6_B].

Atos présente un rapport sur les initiatives mises en œuvre au cours de la période de référence, susceptibles de contribuer de manière significative à la réduction de la consommation d'énergie. Il s'agit principalement d'investissements dans des changements d'infrastructures, les économies publiées se fondent sur les économies réalisées sur l'année pleine et se poursuivent généralement sur plusieurs années (même si chaque initiative n'est publiée que la première année) [G4-EN6_C].

La réduction est calculée comme suit :

- concernant les centres de données, où plusieurs petites activités ont lieu, les économies sont calculées sur les réductions de l'indicateur d'efficacité énergétique (PUE) mesurées conjointement avec la consommation d'énergie du site ;

- concernant les bureaux, les initiatives individuelles sont justifiées par les économies d'énergie (économies de coûts) et mises en œuvre selon leurs mérites. Les initiatives mises en œuvre sont enregistrées et consolidées pour cette valeur. Les totaux pour les centres de données et les bureaux sont ensuite combinés. [G4-EN6_D].

Informations détaillées relatives au KPI G4-EN7

Le périmètre de G4-EN7 regroupe les centres de données stratégiques d'Atos Infrastructure et Data Management (IDM).

La consommation d'électricité économisée grâce à l'augmentation de l'indicateur d'efficacité énergétique (PUE) sur la période du rapport 2015 s'élève à 2 584 311 kWh [G4-EN7_A]. La moyenne pondérée sur 12 mois du PUE en 2016 était de 1,62, alors qu'il était de 1,64, en 2015 et 1,69 en 2014.

En 2016, parce que le PUE a diminué de 2,4%, les installations des centres de données ont été plus efficaces de 6% dans la consommation d'énergie en 2016 par rapport à 2015. La consommation d'énergie évitée a été calculée en multipliant la réduction globale de 3,2% de la puissance des installations avec la puissance réelle de fin 2016.

Données initiales requises : Charge informatique actuelle (kWh), PUE actuel, réduction du PUE (en %), nouveau PUE après réduction

- (a) Calcul du kWh par an avant réduction du PUE = charge informatique actuelle x 730 x 12 mois x PUE actuel.
- (b) Calcul du kWh par an après réduction du PUE = charge informatique actuelle x 730 x 12 mois x nouveau PUE.
- Économie en kWh par an = (a) - (b).

L'année de référence est la période de reporting (1^{er} janvier au 31 décembre). Compte tenu de la croissance externe de la Société, le périmètre géographique peut changer progressivement à d'autres pays [G4-EN7_B].

Le PUE est un calcul standard : total des kWh consommés par l'ensemble des infrastructures du site, divisé par les kWh consommés par l'infrastructure informatique. Le PUE, un type de mesure défini par le « Green Grid », est l'indicateur standard du secteur utilisé pour mesurer et surveiller l'efficacité énergétique des centres de données. [G4-EN7_C].

Informations détaillées relatives aux KPI G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17 et G4-EN18

L'année de base est la période de référence (du 1^{er} janvier au 31 décembre). Compte tenu de la croissance externe de la Société, le périmètre géographique peut progressivement changer et inclure d'autres pays [G4-EN15_D].

Atos applique la méthodologie basée sur le Protocole sur les gaz à effet de serre (GES) pour tous les périmètres de GES (périmètres 1, 2, 3). Le Protocole GES, développé par le World Resources Institute (WRI) et le World Business Council on Sustainable Development (WBCSD), fixe les normes internationales pour mesurer, gérer et signaler les émissions de gaz à effet de serre [G4-EN15_E, G4-EN16_D, G4-EN17_F, G4-EN19_D].

Les gaz inclus dans G4-EN16-périmètre 2 sont le CO₂ [G4-EN16_B]. Les gaz pris en compte dans le calcul des gaz inclus dans le G4-EN15 a (CO₂) - périmètre 1, dans le G4-EN17 a (CO₂) -

périmètre 3, dans le G4-EN18_D et dans le G4-EN18_B sont des gaz CO₂.

Dans la mesure du possible, nous utilisons les facteurs de conversion fournis par l'entreprise productrice d'énergie. Si ces facteurs ne sont pas disponibles, nous utilisons le tableau de conversion basé sur le tableau DEFRA qui fournit le ratio moyen du pays. Le tableau est disponible ici : <http://www.ukconversionfactorscarbonsmart.co.uk/>.

L'approche de consolidation choisie pour les émissions repose sur un contrôle opérationnel. Les données relatives au site sont collectées au niveau du site, puis consolidées avec les données relatives aux voyages, collectées au niveau du pays. Le tout est ensuite consolidé au niveau des Entités Opérationnelles, puis au niveau mondial [G4-EN15_G].

Concernant le rapport d'intensité des émissions de GES, le dénominateur pour les revenus est l'organisation dans son ensemble ; cependant, le rapport est limité au périmètre de référence mesuré en 2016. Dans ce périmètre, le revenu correspond au chiffre d'affaires généré par tous les pays en se basant sur les chiffres de référence (toutes les Divisions) de l'année en cours d'analyse (période de référence : 1^{er} janvier -31 décembre) [G4-EN18_B].

Concernant le rapport d'intensité des émissions de GES, le dénominateur pour les employés est l'effectif total enregistré à la fin de l'exercice financier pour tous les pays en se basant sur les chiffres de référence au 31 décembre [G4-EN18_B].

Atos ne produit pas d'émissions de CO₂ biogéniques [G4-EN15_C] et [G4-EN17_C].

Informations détaillées relatives à G4-EN19

La réduction des rejets de gaz à effet de serre a eu lieu en direct (périmètre 1), sous forme d'émissions indirectes (périmètre 2) et par d'autres émissions indirectes (périmètre 3) [G4-EN19_E].

Informations détaillées relatives au KPI AO6 (Perception de la diversité)

Dans l'indicateur de performance AO6 relatif à la perception de la diversité, les pays évalués ont reporté un pourcentage de réponses positives pour chaque élément de l'étude *Great Place To Work (GPTW)*, qui a été converti en un pourcentage de perception de la diversité au niveau Groupe, en divisant le total des réponses positives par le nombre de répondants.

Le KPI AO6_Pourcentage de la perception de la diversité est calculé en prenant les moyennes arithmétiques des cinq scores suivants fournis dans l'enquête GPTW:

- les employés sont traités équitablement indépendamment de leur âge ;
- les employés sont traités équitablement indépendamment de leur race ou origine ethnique ;
- les employés sont traités de façon équitable quel que soit leur sexe ;
- les employés sont traités équitablement indépendamment de leur orientation sexuelle ;
- les employés sont traités de façon équitable, quelque soit leur handicap.

Chacune de ces cinq notes individuelles est calculée par GPTW comme la moyenne pondérée des réponses dans chaque pays.

Informations détaillées relatives aux indicateurs de performance clés liés aux Ressources Humaines

Tous les indicateurs relatifs aux ressources humaines proviennent du Système d'Information des Ressources Humaines (G4-LA1, G4-LA2, G4-LA3, G4-LA9, G4-LA10, G4-LA11, G4-LA12, G4-LA13, G4-EC5, G4-EC6, et AO6) et sont basés sur une extraction de données faite en janvier 2017. A cause d'entrées tardives et rétroactives concernant les mouvements de salariés dans le Système d'Information RH, la situation actuelle au 31 décembre est différente de celle présentée à travers les indicateurs relatifs aux ressources humaines. Cependant cette différence reste limitée : elle est d'environ 1% de la main d'œuvre totale à la fin de la période.

Unify, Equens (incluant les employés ex Worldline) et Athelio n'ont pas été prises en compte dans les indicateurs liés aux Ressources Humaines en 2016.

Informations détaillées relatives au Taux Net de Recommandation

« Taux net de recommandation » : Pourcentage des clients "Promoteurs" diminué du pourcentage des clients "Détracteurs".

Les "Promoteurs" sont prêts à nous recommander (Score de 9 ou 10 à la question de recommandation), les "Détracteurs" ne sont pas enclin à le faire. (Score égal ou inférieur à 6)

Informations détaillées relatives à AO16

Le turnover est calculé comme le total du nombre de sorties, excluant l'externalisation, divisé par l'effectif total à la fin de l'année.

Informations détaillées relatives à AO16

Accidents du travail : Depuis 2013, Atos publie des données relatives aux accidents du travail : En 2016, le périmètre a couvert 99,62% des employés, excluant l'Algérie, le Gabon, la Côte d'Ivoire, le Sénégal, les Emirats Arabes Unis, le Qatar, l'Arabie Saoudite, l'Egypte, le Mali et le Liban.

Informations détaillées relatives à G4-LA9

Le nombre moyen d'heures de formation par salarié est calculé sur la base des effectifs à fin 2016, incluant les heures enregistrées dans les outils de formation formels d'Atos (SABA, MCGaw-Hill...).

Informations détaillées relatives à G4-SO4

SO4 comprend:

- la formation en ligne pour tous les employés : obligatoire, celle-ci est disponible sur l'outil de formation du Groupe Atos ;
- la formation en présentiel – ou participation virtuelle : à destination des managers N-1, N-2 et N-3 de l'entreprise – N étant les Directeurs Généraux du Groupe. Elle est effectuée par des juristes avec un support unique : ETO²S.

Informations détaillées relatives à G4-SO8

Le reporting des amendes et sanctions significatives pour non compliance est lié à la procédure du Groupe appelée « Litigation Docket » qui impose le reporting par les pays au département Litige du Groupe de toutes sanctions, plaintes et amendes

au-delà de 100 000 euros. Le reporting pour SO8 suit cette procédure et le résultat de 0 signifie qu'Atos n'a pas d'amendes, plaintes ou réclamations de ce genre supérieures à 100 000 euros. Par rapport à d'autres entreprises, ce pallier est très bas, et permet à Atos d'avoir un contrôle clair et effectif sur les problématiques litigieuses au sein du Groupe.

Informations détaillées relatives à AO2

Cet indicateur est basé sur l'étude Great Place to Work. Après recommandation par l'Institut Great Place to Work, la méthode de calcul a été changée pour l'Indice de Confiance (Trust Index). En 2016, la moyenne pondérée des résultats a été donnée en prenant en compte le nombre de personnes qui ont répondu à l'enquête GPTW par pays. C'est pour cette raison que cette valeur n'est pas comparable aux années précédentes (jusqu'en 2015, il s'agissait d'une moyenne arithmétique).

Audits ISO 27001

Le pourcentage de couverture des audits ISO 27001 montre le nombre de sites pris en compte qui ont fait l'objet d'un audit externe 27001 et le nombre de sites déjà certifiés qui ont fait l'objet d'un audit externe 27001 au cours de l'année du rapport. Tous les sites d'Atos du monde qui ont plus de 50 collaborateurs sont concernés, mais du fait des fusions et acquisitions, tous ne sont pas prêts à être pris en compte et sont donc encore en attente.

Informations détaillées relatives à AO17 et G4-SO3

Les informations AO17 contiennent des données fournies par Ecovadis. L'évaluation d'Ecovadis ne concerne pas seulement la corruption, mais aussi les ressources humaines et l'environnement. Atos collabore avec Ecovadis pour évaluer les risques liés à ses fournisseurs stratégiques en matière de corruption (G4-SO3 : Nombre total et pourcentage d'opérations évaluées pour les risques liés à la corruption et les risques significatifs identifiés).

Les données ne sont pas comparables à celles des années précédentes car la définition de fournisseur stratégique a été modifiée pour refléter la stratégie de consolidation des fournisseurs d'approvisionnement d'Atos. Selon le nouveau plan

de trois ans, Atos se concentre sur les 250 premiers fournisseurs qui représentent environ 70% du total des dépenses.

AO17_A_c0 Nombre de fournisseurs stratégiques évalués par Ecovadis: Nombre de fournisseurs évalués par Ecovadis au cours de l'année en cours sur les fournisseurs stratégiques (représentant 80% des revenus dépensés).

AO17_A_c1 Pourcentage de fournisseurs stratégiques évalués par EcoVadis = Nombre de fournisseurs stratégiques d'ATOS évalués par EcoVadis / nombre de fournisseurs stratégiques d'ATOS.

AO17_A_c2 Dépense totale évaluée par EcoVadis (EUR) = Dépense totale évaluée par Ecovadis (indépendamment de l'utilisation de fournisseurs stratégiques).

AO17_A_c3 Pourcentage total des dépenses évaluées par EcoVadis = Dépense totale évaluée par EcoVadis / ATOS dépenses globales au cours de l'année.

Informations détaillées relatives à AO7

L'indicateur AO7 est calculé sur la base des revenus des offres orientées développement durable qu'Atos vend à ses clients. La stratégie de croissance d'Atos s'articule autour de la Digital Transformation Factory ; un portefeuille de 4 offres complètes qui sollicitent toute l'expertise et l'expérience d'Atos pour ses clients: Atos Canopy Hybrid Cloud, SAP HANA d'Atos, Atos Digital Workplace et Atos Codex, soutenus par les technologies de paiement numérique et e-Transactions & Cybersécurité d'Atos dans toutes ses offres. Ces revenus sont multipliés par un indice qui évalue le degré de développement durable de chaque offre (de 20% à 100%). Ces offres orientées développement durables sont identifiées et les index associés (degrés de développement durable) sont fixés par les responsables des solutions du Groupe Atos en se basant sur la vérification des offres par rapport à 24 aspects (regroupant les avantages économiques, l'impact social et l'être humain, l'empreinte écologique et le changement climatique, la confiance dans la gouvernance et la compliance). Cette méthodologie évalue les principaux impacts positifs des offres d'Atos en termes de développement durable, mais certains impacts sont difficiles à évaluer et peuvent ne pas être pris en compte. L'ensemble du processus est coordonné par une personne dédiée au niveau du Groupe. Le portefeuille d'Atos évolue continuellement et les définitions de l'indicateur clé de performance sont sujettes à des mises à jour.

KPI AO7-2016

Chiffre d'affaires M EUR

AO7_a1 CODEX	450
AO7_a2 Cloud	490
AO7_a8 DIGITAL WORKPLACE	90
AO7_a11 SAP HANA	55
AO7_b0_WL	585

CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL ESTIMÉ POUR LES OFFRES DURABLES

1 670

Informations détaillées pour le non reporting de certaines informations Grenelle 2

Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement : cette information n'est pas pertinente par rapport au secteur d'activité d'Atos.

Nuisance sonores ou toute autre forme de pollution spécifique : l'évaluation de la matrice de pertinence a révélé que les

opérations d'Atos n'impactaient pas significativement l'environnement en termes de nuisances sonores ou de tout autre forme de pollution spécifique. Par conséquent, il n'y a pas eu besoin de

Les opérations d'Atos n'impactent pas significativement l'environnement en termes de consommation d'eau et d'approvisionnement en eau par rapport aux contraintes locales.

Cette information n'a pas été identifiée comme essentielle/prioritaire dans le test de pertinence d'Atos.

Biodiversité et utilisation des sols : les opérations d'Atos n'impactent pas significativement la biodiversité ni l'utilisation des sols comme Atos intervient dans des zones déjà reconnues comme zones d'activités commerciales (zones commerciales, économique, industrielles). Cette information n'a pas été identifiée comme essentielle/prioritaire dans l'évaluation de la pertinence d'Atos.

Adaptation aux conséquences du changement climatique : les conséquences ont été évaluées et il en a résulté que ce risque est marginal pour Atos.

Accidents de travail, et notamment leur taux de fréquence et de gravité : depuis 2013, Atos publie des données relatives aux accidents de travail. En 2016, le périmètre représentait 99,62% des employés, excluant l'Algérie, le Gabon, la Côte d'Ivoire, le Sénégal, les Emirats Arabes Unis, le Qatar, l'Arabie Saoudite, l'Égypte, le Mali et le Liban. Du fait de la faible valeur réunie, le détail sur la fréquence et la gravité de ces accidents est jugé peu pertinent pour mériter un suivi au sein du Groupe.

D.6.2 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion portant sur l'exercice clos le 31 décembre 2016

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux comptes d'ATOS SE désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048 ⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016 (ci-après les « Informations RSE »), présentées dans le rapport de gestion en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, conformément aux référentiels utilisés par la société, (ci-après le « Référentiel ») dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponible sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du code de commerce.

Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du Commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission,

d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;

- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE) ;
- d'exprimer, à la demande de la société, une conclusion d'assurance modérée sur le fait que la description faite par le Groupe, dans la partie « Respect de la norme AA1000 » du rapport de gestion, sur le respect des principes d'inclusion, de matérialité et de réactivité tels qu'énoncés dans la norme AA1000 APS (2008) dans le processus d'élaboration de la partie « Responsabilité sociétale d'entreprise » du rapport de gestion (« le Rapport » et les « Principes »), est sincère dans tous ses aspects significatifs (Rapport d'assurance modérée sur le processus d'élaboration des informations sociales, environnementales et sociétales au regard des principes de l'AA1000).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de neuf personnes et se sont déroulés entre décembre 2016 et février 2017 pour une durée d'environ onze semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé sur la sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 ⁽²⁾.

(1) dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée dans le rapport de gestion.

Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une trentaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;

- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes ⁽¹⁾ :

Informations qualitatives : Emissions absolues de CO₂.

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées ⁽²⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne entre 29 % et 100 % des informations sociales et sociétales présentées et entre 43 % et 45 % des informations quantitatives environnementales présentées.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

(1) Informations quantitatives : 1. Estimation moyenne globale du Power Usage Effectiveness (PUE) pour les centres de données stratégiques ; Intensité énergétique (revenu) ; Intensité énergétique (employé) ; Empreinte carbone par rapport chiffre d'affaire ; Empreinte carbone par employé ; Sites certifiés ISO 14001 Nombre moyen d'heures de formation formelle par an et par salarié ; Pourcentage du cadres dirigeant formé au Code d'éthique - Formation en présentiel ; Pourcentage de salariés ayant reçu une évaluation de la performance durant les 12 derniers mois ; Pourcentage de femmes au sein d'Atos ; Pourcentage de femmes dans les instances de gouvernance (Conseil d'Administration) ; Atos Trust Index établi par GPTW ; Pourcentage de réponses à l'étude (Moyenne) ; Nombre d'utilisateurs actifs dans les communautés ; Taux global d'absentéisme ; Taux net de recommandation ; Part des dépenses réalisées avec des fournisseurs locaux ; Donations à des œuvres caritatives ; Pourcentage total des dépenses réalisées évaluées par Ecovadis ; Rotation du personnel ; Moyenne sur la Perception de la Diversité (GPTW) ; Nombre de réclamations pour atteinte à la vie privée des clients (plus de 100k euros) ; Valeur totale des amendes significatives (plus de 100K EUR) (EUR) ; Ateliers Clients d'innovation menés dans les GBUs ; Pourcentage de couverture des certifications ISO 27001 ; Pourcentage des "pays ATOS" ayant un salaire minimum local où le salaire d'embauche d'Atos > 50 % ; Nouveaux salariés embauchés durant la période sous revue ; Contribution à des initiatives commerciales pour de bonnes causes ; Contribution à des Universités et établissements similaires ; Contribution à des projets informatiques responsables ; Coût de gestion d'initiatives de contribution sociale ; Total des investissements communautaires (en euros) ; Nombre total d'employés impliqués dans les principales initiatives de responsabilité sociétale.

(2) France, Etats Unis, Pays-Bas, Worldline Belgique et Worldline Espagne.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnage ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

3. Rapport d'assurance modérée sur le processus d'élaboration des informations sociales, environnementales et sociétales au regard des principes de l'AA1000

Nature et étendue des travaux

Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes, qui répondent aux exigences d'une vérification de Type 2 selon la norme AA1000 AS (2008) et qui conduisent à obtenir une assurance modérée sur le fait que la description des Principes ne comporte pas d'anomalies significatives de nature à remettre en cause sa sincérité. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Nous avons rencontré les personnes contribuant à l'identification des principaux enjeux, à l'animation et au reporting de la Responsabilité d'Entreprise, afin d'apprécier la mise en œuvre du processus d'élaboration du rapport tel que défini par le Groupe.

Nous avons interrogé des responsables de « Global Business Unit » représentant différentes zones géographiques afin de comprendre la manière dont ils déploient les politiques définies par le Groupe en matière de Responsabilité d'Entreprise, d'apprécier la cohérence des enjeux définis par le Groupe avec les problématiques RSE locales et d'identifier l'existence d'éventuels enjeux locaux spécifiques.

Nous avons réalisé des tests au niveau du siège sur la mise œuvre d'une démarche relative à :

- l'identification des parties prenantes et de leurs attentes ;
- l'identification des principaux enjeux de Responsabilité d'Entreprise ;
- la mise en œuvre des politiques et lignes directrices en matière de Responsabilité d'Entreprise.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la description faite par le Groupe dans la partie « Respect de la norme AA1000 » sur le respect des principes d'inclusion, de pertinence et de réactivité de la norme AA1000 APS (2008) dans le processus d'élaboration du rapport est sincère dans tous ses aspects significatifs.

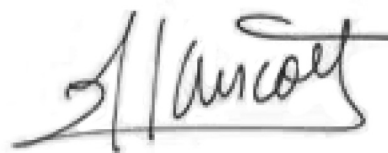
Neuilly-sur-Seine, le 30 mars 2017

L'un des Commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés

Jean-Pierre Agazzi
Associé

Erwan Harscoët
Directeur







Finance

E.1	Revue opérationnelle	116
E.11	Synthèse	116
E.12	Réconciliation du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle à périmètre et taux de change constants	118
E.13	Performance par Division	120
E.14	Performance par Entité Opérationnelle	125
E.15	Chiffre d'affaires par marché	130
E.16	Exposition du Groupe au risque du Brexit	131
E.17	Prise de commandes	131
E.18	Ressources Humaines	132
E.2	Objectifs 2017	133
E.3	Revue financière	134
E.31	Etat du résultat	134
E.32	Tableau de flux de trésorerie	139
E.33	Politique de financement	140
E.4	Etats financiers consolidés	142
E.41	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016	142
E.42	Compte de résultat consolidé	144
E.43	Etat du résultat global	145
E.44	Etats consolidés de la situation financière	146
E.45	Tableau de flux de trésorerie consolidé	147
E.46	Variation des capitaux propres consolidés	148
E.47	Annexe aux comptes consolidés	150
E.5	Comptes sociaux de la Société Mère	205
E.51	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2016	205
E.52	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés - Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016	206
E.53	Comptes sociaux d'Atos SE	209
E.54	Annexes aux comptes sociaux d'Atos SE	210
E.55	Résultat des cinq derniers exercices clos d'Atos SE	226

E.1 Revue opérationnelle

E.1.1 Synthèse

Le **chiffre d'affaires** de l'exercice 2016 a atteint 11 717 millions d'euros, en hausse de +9,7% par rapport à l'exercice 2015 (+12,8% à taux de change constants) et de +1,8% en organique. Le Groupe a enregistré une croissance organique de +1,8% au deuxième semestre 2016 avec un quatrième trimestre atteignant +1,9%, dans le prolongement de la tendance positive observée au premier semestre. Au-delà de la croissance organique observée depuis 2015, les acquisitions de Xerox ITO en juillet 2015 et d'Unify en février 2016 ont largement contribué à la croissance enregistrée en 2016. Concernant Unify, il convient de préciser que seule l'activité Services de Communication et de Collaboration (Unify CCS) a été transférée vers les activités poursuivies d'Atos, et plus précisément vers la division Infrastructure & Data Management (IDM), est prise en compte dans les chiffres présentés ci-après. Le Groupe a également bénéficié des acquisitions réalisées à la fin du troisième trimestre, à savoir Anthelio en Amérique du Nord et Equens, Paysquare et Kormerçni Smartpay par Worldline. L'activité Logiciels et Plateformes d'Unify (S&P) a été comptabilisée en tant qu'activité destinée à être cédée à compter de la date d'acquisition et n'est, de ce fait, pas consolidée dans les chiffres figurant dans la revue opérationnelle. Les taux de change ont eu un impact négatif sur le chiffre d'affaires à hauteur de -299 millions d'euros, principalement du fait de la dépréciation de la livre sterling par rapport à l'euro, tandis que le dollar américain n'a eu quasiment aucun effet en année pleine.

La **marge opérationnelle** a atteint 1 104 millions d'euros en 2016, soit une hausse de +24,9% par rapport à 2015. Cette progression est principalement due aux gains de productivité résultant de programmes d'industrialisation, à l'impact des dernières acquisitions et des synergies de coûts y afférentes (notamment en qui concerne Bull, Xerox ITO et Unify CCS, qui ont eu une incidence positive sur IDM), ainsi qu'à l'accélération de la croissance organique. La rentabilité a atteint 9,4% du chiffre d'affaires, soit +110 points de base par rapport aux 8,3% en 2015 à taux de change et périmètre constants. Cette évolution favorable a même atteint +140 points de base hors produit exceptionnel lié aux régimes de retraite car le montant enregistré au cours du second semestre 2016 s'est avéré comparable à celui comptabilisé au cours du second semestre de l'exercice précédent et, sur l'année complète, il a totalisé comme prévu environ la moitié du montant enregistré de l'exercice 2015.

Représentant 56% de l'activité du Groupe, le chiffre d'affaires d'**Infrastructure & Data Management** a atteint 6 595 millions d'euros, en hausse de +16,6%. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires est en hausse de +0,9% en 2016 (contre +0,4% en 2015), affichant une accélération de la croissance de +1,1% au cours du second semestre (contre +0,6% au cours du premier semestre). La division a poursuivi la transformation des infrastructures classiques vers le Cloud. Le chiffre d'affaires a fortement progressé dans les services de transition et de transformation, ainsi que dans les services d'orchestration du Cloud. Ces services complémentaires, combinés à l'augmentation des volumes et des parts de marché, ont largement compensé la baisse unitaire des prix liée à la transformation vers le Cloud hybride. Cette tendance s'est

principalement matérialisée sur le marché américain du fait d'une activité commerciale dynamique qui a permis la hausse des volumes de ventes du Cloud auprès de plusieurs clients existants mais également à de nouveaux grands comptes du secteur Public & Santé et du secteur des Télécoms, Médias et Services. L'Allemagne a confirmé la tendance positive enregistrée au cours du premier semestre sur l'ensemble des marchés. La région Asie Pacifique a également contribué à la croissance, en particulier grâce à des volumes plus importants en Services Financiers et dans le secteur des Télécoms, Médias et Services. Au Royaume-Uni, après avoir été impactée par un effet de base défavorable (volumes particulièrement élevés pour NS&I en 2015) au cours du premier semestre, la croissance organique s'est améliorée de +4,5% au cours du second semestre, grâce à une activité accrue dans le secteur public auprès de grands ministères. La situation s'est avérée plus délicate pour Benelux & Pays Nordiques, en raison notamment de la fin de contrats de Services Financiers décidés en 2015 et, dans une moindre mesure, en France et en Europe Centrale & de l'Est.

La marge opérationnelle de l'activité d'Infrastructure & Data Management s'est établie à 682,9 millions d'euros, représentant ainsi 10,4% du chiffre d'affaires. Cette forte amélioration de +190 points de base par rapport à 2015 s'explique par la hausse du chiffre d'affaires ainsi que des actions continues pour réduire de manière significative la base de coûts dans toutes les zones géographiques. En particulier, la migration réussie vers le Cloud de plusieurs infrastructures de clients a permis de réduire de manière substantielle les coûts unitaires. La division a également bénéficié de la mise en œuvre réussie du plan de restructuration d'Unify qui a permis d'améliorer la marge opérationnelle des activités IDM.

Représentant 27% de l'activité du Groupe, le chiffre d'affaires de la division **Business & Platform Solutions** (B&PS) a atteint 3 194 millions d'euros en 2016, soit une croissance organique de +0,8% à taux de change et périmètre constants. La division a même augmenté son chiffre d'affaires de +1,2% au cours du quatrième trimestre. L'amélioration de la performance est venue de l'Allemagne et la France qui ont affiché une croissance dans tous les secteurs. Les « Autres Entités Opérationnelles » ont subi l'effet de base lié à un contrat important terminé en 2015 dans le secteur public en Turquie. L'accélération de l'activité a été portée par de nouveaux contrats signés dans la transformation numérique avec plusieurs grands comptes comme Aegon, University College London Hospital et Western Australian Government.

La marge opérationnelle s'est élevée à 206,1 millions d'euros, soit 6,5% du chiffre d'affaires. La hausse de +20 points de base à périmètre et taux de change constants par rapport à 2015, (+40 points de base hors résultat exceptionnel lié au plan de retraite) résulte principalement de l'amélioration de la gestion des effectifs dans les grandes zones géographiques européennes. La division a continué à améliorer sa compétitivité à travers la globalisation de la production et l'offshore, principalement pour des sociétés privées internationales, à la fois sur de grands projets et au niveau de la gestion applicative. De plus, l'Allemagne a fortement augmenté sa marge

opérationnelle grâce au redressement de son chiffre d'affaires et à l'amélioration de sa productivité. D'une façon générale, cette première phase d'amélioration de la rentabilité de la Division a été possible grâce aux investissements réalisés en matière d'innovation et aux nouvelles offres destinées à accélérer le redressement prévu de la marge opérationnelle.

Le chiffre d'affaires de la division **Big Data & Cybersecurity** (BDS) a atteint 666 millions d'euros en 2016, soit une croissance organique de +12,8%, et représente 5,7% du chiffre d'affaires du Groupe. Initialement générée en France et dans une moindre mesure en Allemagne dans le secteur public, l'activité a été renforcée dans le secteur privé et étendue à la plupart des autres zones géographiques. La demande pour les supercalculateurs est restée très forte afin de satisfaire les besoins croissants des clients dans les services de Big Data, de même pour l'encryptage, la gestion des accès, et les solutions de tests intrusifs. Les besoins ont également porté sur des centres opérationnels de sécurité pour des clients qui exigent un service 24 heures sur 24 avec une couverture mondiale.

La marge opérationnelle a atteint 111,9 millions d'euros, soit 16,8% du chiffre d'affaires. La division a réussi à maintenir son haut niveau de rentabilité opérationnelle tout en portant ses priorités sur le chiffre d'affaires afin de bénéficier de la forte demande existante.

La contribution de **Worldline** au chiffre d'affaires du Groupe en 2016 a été de 1 261 millions d'euros, soit une croissance organique de 45,5 millions d'euros ou +3,7%. L'entité Services Commerçants & Terminaux est en hausse de +7,4%, grâce à une croissance à deux chiffres des activités Acquisition Commerçants en Belgique, en Inde ainsi qu'en Europe Centrale, et à la dynamique affichée dans les terminaux de paiement. L'entité Traitements de Transactions & Logiciels de Paiement a enregistré une hausse de +4,8%, portée par une augmentation à la fois des volumes de transactions et du nombre de projets client. Enfin, l'entité Mobilité & Services Web Transactionnels est parvenue à vendre plusieurs offres nouvelles en particulier dans le e-ticketing et les solutions de connectivité, même si compte tenu de la fin de deux contrats historiques, le chiffre d'affaires a baissé de -2,3%.

La marge opérationnelle a totalisé 196,9 millions d'euros, en hausse de +130 points de base. Cette augmentation a été générée essentiellement par l'activité Services Commerçants & Terminaux, grâce à la croissance des volumes et à un effet mix de prix favorable surtout en Belgique, ainsi qu'à une progression de la marge sur les cartes privatives au Royaume-Uni. La hausse des volumes observée dans le domaine du traitement de transaction de cartes a soutenu la marge opérationnelle de l'activité Traitement de Transactions & Logiciels de Paiement, tandis que la division a continué à investir dans les infrastructures de sécurité. Les nouvelles offres de l'activité Mobilité & Services Web Transactionnels qui sont venues compenser la fin des deux contrats décidée en 2015, ont généré une marge opérationnelle plus faible.

En 2016, l'Allemagne, l'Amérique du Nord, Worldline, la France et les « Autres Entités Opérationnelles » ont contribué à la croissance organique du chiffre d'affaires du Groupe :

- L'Allemagne a confirmé son redressement par un retour à une croissance robuste avec +5,3%, a été générée par toutes les Divisions, grâce à de nouveaux contrats signés en Infrastructure & Data Management combinés à de fortes actions lancées par le nouveau management de Business & Platform Solutions ;

- L'Amérique du Nord, en hausse de +4,5%, a connu une croissance solide tout au long de l'année. Celle-ci a été marquée par une dynamique des ventes dans les activités de migration vers le Cloud hybride et par le plein effet de l'acquisition de Xerox ITO ;
- Worldline a connu une croissance organique +3,7% sur la période avec une dynamique soutenue dans le domaine des paiements qui a largement compensé l'arrêt de deux contrats décidé en 2015 ;
- la France a vu son chiffre d'affaires croître de +2,3%, très largement porté par une forte demande de solutions de Big Data & Cybersécurité, mais également par l'augmentation des activités de Business & Platform Solutions ;
- « Autres Entités Opérationnelles » a également contribué à la croissance du Groupe par sa bonne performance en Asie Pacifique, au Moyen-Orient, en Afrique et en Amérique du Sud.

Le chiffre d'affaires du Royaume-Uni & Irlande est resté presque stable. La forte croissance du second semestre (+4,5%) a compensé le premier semestre grâce à une forte activité dans le secteur public portée par la montée en charge de nouveaux contrats et l'augmentation à la fois du volume et de nouveaux projets.

La situation est restée difficile pour Benelux & Pays Nordiques. L'année 2016 a été impactée par la fin de contrats décidée en 2015 en Infrastructure & Data Management, principalement dans les Services Financiers. La nouvelle équipe de direction nommée à l'été 2016 se concentre activement sur le redressement et revenir en croissance.

En 2016, le Groupe a poursuivi le programme « Tier One » via l'industrialisation de centres de production des pays offshores, et une optimisation continue des frais administratifs. Par ailleurs, le Groupe a profité du plein effet des synergies de coûts réalisées suite à l'intégration de Bull et de Xerox ITO, ainsi que de l'effet du plan de restructuration d'Unify sur la rentabilité de ses activités de services. L'amélioration de la marge est particulièrement visible sur les grandes Entités opérationnelles comme l'Allemagne, l'Amérique du Nord, le Royaume-Uni et la France, tandis que le Benelux & Pays Nordiques ont vu celle-ci diminuer en raison d'une baisse de l'activité dans la plupart des divisions.

Le coût des structures globales des Services IT en pourcentage du chiffre d'affaires s'est accru de +20 points de base par rapport à 2015 à périmètre et taux de change constants, principalement du fait de l'effet positif enregistré au premier semestre 2015 lié à l'optimisation des plans de retraites.

En 2016, le Groupe a continué à exécuter son plan d'optimisation des retraites qui a permis de générer 41 millions d'euros de profit (enregistré sur le second semestre au Royaume-Uni), comparé à 74 millions d'euros en 2015.

Globalement, le Groupe a amélioré son taux de marge opérationnelle de +110 points de base en 2016, et de +140 points de base hors effet des plans de retraites non-récurrent.

En 2016, les **prises de commandes** du Groupe se sont élevées à **13 027 millions d'euros**, en hausse de +16,2% par rapport à l'exercice précédent, pour un **ratio prise de commandes sur chiffre d'affaires** de **111%**, régulier entre le premier et le second semestres, et de **119%** au quatrième trimestre.

Les principaux contrats signés sur la période concernent l'activité Infrastructure & Data Management (qui atteint un ratio prise de commandes sur chiffre d'affaires de 109%), avec notamment Rheinmetall, Siemens et Nokia (répartis sur les différentes divisions du Groupe) en Allemagne, Aegon et l'University College London Hospital au Royaume-Uni, ainsi que Monsanto et Ashland en Amérique du Nord. L'activité Business & Platform Solutions (qui a affiché un ratio prise de commandes sur chiffre d'affaires de 114%) a signé de nouveaux contrats avec T-Mobile au Benelux & Pays Nordiques, La Poste en France, Deutsche Bank au Royaume-Uni et Polimeks en Europe Centrale et de l'Est. La division Big Data & Cybersecurity a poursuivi sa dynamique commerciale, atteignant un ratio prise de commandes sur chiffre d'affaires solide de 130% en 2016, tandis que Worldline a enregistré un taux de 106% sur la période, grâce à de nouveaux contrats signés principalement dans le secteur public et celui des services financiers.

Les renouvellements de l'année comptent d'importants contrats dans la division Infrastructure & Data Management, comme la prolongation du contrat PIP avec le ministère du Travail et des Retraités au Royaume-Uni, Texas Department of Information Resources et McDonald's aux États-Unis et Siemens en Allemagne. La dynamique commerciale de Worldline a également été soutenue tout particulièrement grâce au renouvellement de plusieurs contrats de Traitement de transactions Emetteurs, essentiellement en Allemagne.

En ligne avec une activité commerciale soutenue, le **carnet de commandes** (incluant l'intégration des acquisitions) à la fin du mois de décembre 2016 a augmenté de 2,8 milliards d'euros par rapport à décembre 2015, et s'élève à **21,4 milliards d'euros**, représentant 1,8 année de chiffre d'affaires contre 1,7 à la fin 2015. Le **montant total pondéré des propositions commerciales** s'est élevé à **6,5 milliards d'euros** à fin 2016, soit +4,9% comparé à fin décembre 2015.

L'**effectif total du Groupe** était de **100 096 personnes** à la fin de l'exercice 2016. L'augmentation de +9,6% de l'effectif du Groupe comparé aux 91 322 employés comptabilisés à la fin décembre 2015 provient principalement de l'intégration des salariés d'Unify qui ont rejoint le Groupe (à la fois services et S&P) au 1^{er} février 2016 et à ceux d'Equens, de PaySquare, de KB Smartpay et d'Anthelio qui ont intégré Atos au 1^{er} octobre 2016.

Le taux de départs volontaires a été de 12,3% au niveau Groupe, dont 19,1% dans les pays offshore.

Les **effectifs directs** s'élevaient à **92 785** fin 2016, représentant 92,7% des effectifs totaux du Groupe, par rapport à 93,7% à fin 2015. Les **effectifs indirects** ont augmenté durant la période de +26,8% ; hors effet de périmètre lié principalement à l'intégration d'Unify, les effectifs indirects ont en fait baissé de -5,8%, en ligne avec l'optimisation continue des fonctions supports.

E.1.2 Réconciliation du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle à périmètre et taux de change constants

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2016 a atteint 11 717 millions d'euros, en hausse de +9,7% par rapport aux chiffres publiés en 2015, (+12,8% à taux de change constants) et de +1,8% en croissance organique. La marge opérationnelle s'est élevée à

1 104 millions d'euros (9,4% du chiffre d'affaires), +24,7% par rapport à 2014, +15,1% par rapport à 959,0 millions d'euros (8,3% du chiffre d'affaires) en 2015 à taux de change et périmètre constants (+110 points de base).

(en millions d'euros)	2016	2015	% variation
Chiffre d'affaires statutaire	11 717	10 686	+9,7%
Effet de change		-295	
Chiffre d'affaires à taux de change constant	11 717	10 390	+12,8%
Effet des changements de périmètre		1 128	
Effet de change sur les périmètres acquis ou cédés		-4	
Chiffre d'affaires à taux de change et périmètre constants	11 717	11 515	+1,8%
Marge opérationnelle statutaire	1 104	883,7	+24,9%
Reclassification de l'amortissement des plans de rémunération en actions		33,3	
Effet des changements de périmètre		73,3	
Effet de change		-31,3	
Marge opérationnelle à taux de change et périmètre constants	1 104	959,0	+15,1%
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>9,4%</i>	<i>8,3%</i>	

Le tableau ci-dessous présente les effets sur le chiffre d'affaires 2015 des acquisitions et des cessions, des transferts internes reflétant la nouvelle organisation du Groupe et les variations de taux de change.

Chiffre d'affaires 2015

(en millions d'euros)	2015 Publié	Périmètre	Transferts internes	Taux de change*	2015 à périmètre et taux de change constants
Amérique du Nord	1 338	679	-48	3	1 972
Royaume Uni & Irlande	1 930	54	30	-217	1 797
France	1 674	-5	2	-0	1 671
Allemagne	1 560	280	16		1 856
Benelux & Pays Nordiques	1 055	9	0	-0	1 064
Autres Entités Opérationnelles	1 951	36	-1	-48	1 938
Worldline	1 176	76		-37	1 216
TOTAL GROUPE	10 686	1 128	0	-299	11 515
Infrastructure & Data Management	5 658	1 058	10	-187	6 539
Business & Platform Solutions	3 255	-4	-10	-72	3 169
Big Data & Cybersecurity	597	-2		-4	591
Worldline	1 176	76		-37	1 216
TOTAL GROUPE	10 686	1 128	0	-299	11 515

* Taux de change 2016.

Les effets de périmètre sur le chiffre d'affaires ont totalisé 1 128 millions d'euros, principalement liés à la contribution positive de Xerox ITO (6 mois pour 553 millions d'euros), d'Unify Services (11 mois pour 534 millions d'euros sur une base pro forma hors chiffre d'affaires 2015 des activités Unify Logiciels et Plateformes destinées à être cédées), d'Equens, de Paysquare, de KB SmartPay (3 mois pour 78 millions d'euros) et d'Anthelio (3 mois pour 43 millions d'euros).

Les autres effets sont principalement liés à la cession de l'activité Occupational Health en janvier 2016 (Royaume-Uni, janvier 2016, -45 millions d'euros), à la résiliation anticipée du

contrat DWP WCA initiée (Royaume-Uni, mars 2015, -21 millions d'euros) et à la cession des activités de services sur site à Manpower (France, mars 2015, -8 millions d'euros).

La variation des taux de change a eu un effet négatif sur le chiffre d'affaires de l'ordre de -299 millions d'euros, principalement lié à la livre sterling (-10,9% d'une année sur l'autre par rapport à l'euro), au peso argentin (-38,2%), à la livre turque (-9,7%), au réal brésilien (-5,8%) et au renminbi chinois (-5,2%), affichant tous une dépréciation par rapport à l'euro.

Sur la marge opérationnelle, les effets de périmètre nets se sont élevés à 73,3 millions d'euros et l'effet des taux de changes a été de -31,3 millions d'euros. Ces effets et ceux résultants de transferts internes sont les suivants :

Marge opérationnelle 2015

(en million d'euros)	2015 Publié	Périmètre	Transferts internes	Taux de change ¹	Plan de rémunération en actions	2015 à périmètre et taux de change constants
Amérique du Nord	140	51	-9	-0		183
Royaume Uni & Irlande	214	4	3	-24		197
France	102	1	-0	0		103
Allemagne	118	16	4			139
Benelux & Pays Nordiques	98	0	0	-0		98
Autres Entités Opérationnelles	142	-0	1	-3		139
Structures Globales ²	-106			2	30	-73
Worldline	175	1		-6	3	173
TOTAL GROUPE	884	73	0	-31	33	959
Infrastructure & Data Management	502	71	0	-17		556
Business & Platform Solutions	207	1	-0	-9		199
Big Data & Cybersecurity	102			-0		102
Coûts centraux	-103			1	30	-71
Worldline	175	1		-6	3	173
TOTAL GROUPE	884	73	0	-31	33	959

¹ Taux de change 2016.

² Les coûts des structures globales comprennent les coûts de structures des divisions qui ne sont ni alloués aux Entités Opérationnelles ni aux coûts centraux.

E.1.3 Performance par Division

(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires			Marge opérationnelle		Marge opérationnelle %	
	2016	2015*	% organique	2016	2015*	2016	2015*
Infrastructure & Data Management	6 595	6 539	+0,9%	682,9	555,5	10,4%	8,5%
Business & Platform Solutions	3 194	3 169	+0,8%	206,1	199,1	6,5%	6,3%
Big Data & Cybersecurity	666	591	+12,8%	111,9	102,1	16,8%	17,3%
Coûts centraux				-93,9	-71,1	-0,9%	-0,7%
Worldline	1 261	1 216	+3,7%	196,9	173,4	15,6%	14,3%
TOTAL GROUPE	11 717	11 515	+1,8%	1 104	959,0	9,4%	8,3%

* A périmètre et taux de change constants.

E.1.31 Infrastructure & Data Management

(en millions d'euros)

	2016	2015*	% organique
Chiffre d'affaires	6 595	6 539	+0,9%
Marge opérationnelle	682,9	555,5	
Taux de marge opérationnelle	10,4%	8,5%	

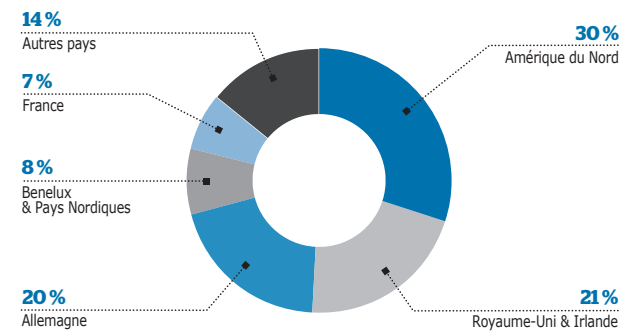
* A périmètre et taux de change constants.

Le **chiffre d'affaires** de l'activité Infrastructure & Data Management s'est élevé à 6 595 millions d'euros, en hausse de +0,9% à périmètre et taux de change constants, bénéficiant de la tendance croissante des clients à déployer des stratégies et des environnements Cloud complets. La solution de Cloud hybride orchestré Canopy d'Atos intègre ces nouvelles tendances et enregistre une croissance à deux chiffres tout particulièrement en Allemagne, en Amérique du Nord et en France. En outre, la division a remporté plusieurs grands contrats, notamment dans le domaine de l'environnement de travail numérique, ce qui a permis de soutenir la croissance dans plusieurs zones géographiques.

L'Amérique du Nord a été portée par d'importants contrats comme Disney et Microsoft dans le secteur des Télécoms, Médias & Services aux collectivités, combinés avec de nouveaux accords signés avec Texas Department of Information Resources, ainsi qu'à la renégociation des volumes et des taux avec un comté en Californie. L'Allemagne a bénéficié de nouveaux contrats importants tels que Rheinmetall et BASF, ainsi que du dynamisme de l'activité Communication & Collaboration Services (CCS) auprès de diverses administrations locales. S'agissant des autres entités opérationnelles, la croissance observée en Asie et en Amérique du Sud grâce à la montée en puissance des nouveaux contrats a partiellement compensé la performance négative de l'Europe Centrale & et de l'Est du fait de ventes importantes d'équipement lors de l'exercice précédent dans le secteur public en Slovaquie.

Au Royaume-Uni & Irlande, l'intensification des nouveaux contrats et les volumes supplémentaires commandés par les clients existants n'ont pas permis de compenser intégralement l'effet de base du premier semestre 2015 des ventes additionnelles et des volumes importants de NS&I et de BBC. La France a pratiquement réussi à stabiliser son chiffre d'affaires. Le Benelux & Pays Nordiques se trouve toujours confronté à une situation de marché difficile, notamment dans le secteur des services financiers.

PROFIL DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'ACTIVITÉ INFRASTRUCTURE & DATA MANAGEMENT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



La **marge opérationnelle** de l'activité Infrastructure & Data Management s'est établie à 682,9 millions d'euros, représentant ainsi 10,4% du chiffre d'affaires. L'augmentation de +190 points de base par rapport à 2015 à périmètre et taux de change constants a été portée par la migration réussie vers le Cloud de plusieurs infrastructures de clients qui ont permis de réduire de manière substantielle les coûts unitaires combinée avec des gains d'efficacité réalisés au travers de programmes d'industrialisation et de transformation. La division a également bénéficié de la mise en œuvre efficace du plan de restructuration d'Unify qui a permis d'améliorer la marge opérationnelle de la division, au travers de son activité CCS. En termes de zones géographiques, l'Amérique du Nord, l'Allemagne, la France, le Royaume-Uni et l'Europe Centrale et de l'Est ont vu leur rentabilité s'améliorer soit du fait de la croissance de leur chiffre d'affaires soit par un contrôle rigoureux des coûts notamment grâce aux mesures adoptées dans le cadre du Programme Tier One. Ces réductions de coûts sont dues aux synergies réalisées dans le cadre de l'intégration des sociétés acquises, aux mesures de gestion des effectifs, aux programmes offshore et aux économies sur les achats.

E.1.3.2 Business & Platform Solutions

(en millions d'euros)

	2016	2015*	% organique
Chiffre d'affaires	3 194	3 169	+0,8%
Marge opérationnelle	206,1	199,1	
Taux de marge opérationnelle	6,5%	6,3%	

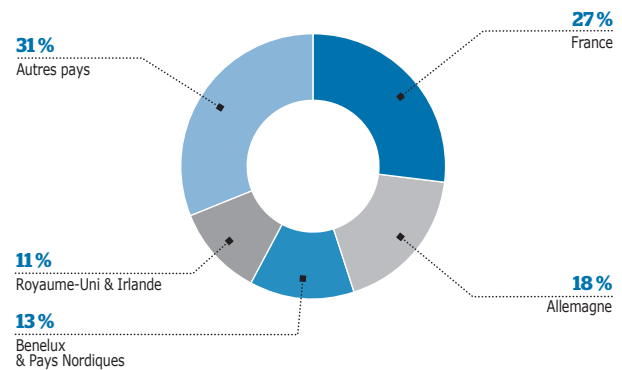
* A périmètre et taux de change constants.

Le **chiffre d'affaires** de la division Business & Platform Solutions atteint 3 194 millions d'euros, en hausse de +0,8% à taux de change et périmètre constants. L'activité a été portée par les nouveaux contrats signés dans le domaine de la Transformation numérique.

L'Allemagne a largement contribué à cette croissance, grâce aux nouveaux contrats signés avec Telefonica/O2 et Vodafone combinés aux services additionnels fournis à BMW et Airbus. La France a également profité de projets et de volumes additionnels provenant de banques et de fabricants automobiles français.

Au niveau des « Autres entités opérationnelles », la croissance a été alimentée par de nouveaux projets en Suisse, la signature de nouveaux contrats en Italie et l'augmentation des volumes sur des nouveaux projets en Amérique du Sud. Cette hausse de l'activité n'a pas été en mesure de compenser l'effet de base lié à un projet achevé en 2015 en Turquie. Le chiffre d'affaires de l'Amérique du Nord a été impacté par la fin de quelques contrats en 2015, tels que Toronto Pan American Games, Schlumberger et Daimler. Dans une moindre mesure, cela a également été le cas au Royaume-Uni & Irlande ainsi qu'au Benelux & Pays Nordiques : ces deux zones géographiques ont réussi à limiter cet effet de base par la signature et la réalisation de nouveaux projets durant l'exercice auprès de clients tels que Metropolitan Police au Royaume-Uni et un client dans le secteur des télécommunications aux Pays-Bas.

PROFIL DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'ACTIVITÉ BUSINESS & PLATFORM SOLUTIONS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



La **marge opérationnelle** a été de 206,1 millions d'euros, soit 6,5% du chiffre d'affaires. L'amélioration de +20 points de base à taux de change et périmètre constants par rapport à 2015, (+40 points de base hors effet des régimes de retraite), résulte principalement de l'amélioration de la gestion des effectifs dans la plupart des zones géographiques matures, y compris l'Allemagne, la France, le Royaume-Uni et la Zone Ibérique, et de la reprise des activités par l'augmentation importante des volumes en Allemagne et en France. En revanche, la zone Europe Centrale & de l'Est a été affectée par l'effet de base lié à la fin de projets importants intervenus lors de l'exercice précédent en Turquie et en Slovaquie. Enfin, la région Moyen-Orient et Afrique et la zone Asie Pacifique ont dû faire face à un effet de base lié à des éléments non récurrents positifs dans les activités offshore enregistrés l'année dernière. D'une façon générale, cette première phase d'amélioration de la rentabilité de la division a été possible grâce aux investissements réalisés en matière d'innovation et aux nouvelles offres de produit mises en place pour accélérer le redressement attendu du niveau de la marge opérationnelle.

E.1.3.3 Big Data & Cybersecurity

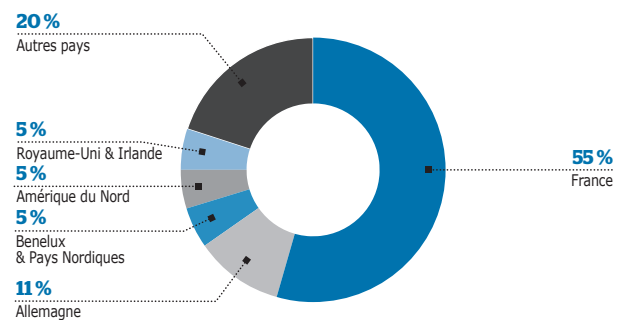
(en millions d'euros)	2016	2015*	% organique
Chiffre d'affaires	666	591	+12,8%
Marge opérationnelle	111,9	102,1	
Taux de marge opérationnelle	16,8%	17,3%	

* A périmètre et taux de change constants.

Le **chiffre d'affaires** de l'activité Big Data & Cybersecurity (BDS) s'est élevé à 666 millions d'euros, affichant une croissance organique robuste de +12,8% comparée à l'exercice 2015. Cette solide performance a été enregistrée dans toutes les zones géographiques et dans tous les secteurs. Elle repose sur des puissantes technologies fondamentales intégrées suite à l'acquisition de Bull dans le Big Data, ainsi que dans la Cybersécurité qui ont permis une montée en gamme grâce à des applications, des logiciels et des services de haut niveau. Ces technologies ont été déployées avec succès au cours des deux dernières années chez les clients Atos, élargissant ainsi la portée de l'activité à la fois en termes de secteurs et de zones géographiques.

En France, la croissance a été essentiellement soutenue par les ventes de supercalculateurs auprès du Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA) et d'importants clients intervenants dans le domaine des Collectivités. Ainsi qu'à des volumes importants de projets de développement auprès du ministère de la Défense et aux activités de Cybersécurité pour le ministère de l'Intérieur. De plus, l'activité BDS a bénéficié de la vente de HPC et de services de Cybersécurité au Royaume-Uni, en Allemagne et, dans une moindre mesure, aux États-Unis.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE BIG DATA & CYBERSECURITY PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



La **marge opérationnelle** a été de 111,9 millions d'euros, soit 16,8% du chiffre d'affaires. La division a réussi à maintenir un fort niveau de rentabilité opérationnelle tout en portant ses priorités sur le chiffre d'affaires afin de bénéficier de la forte demande existante grâce à l'optimisation continue des coûts. La division a poursuivi ses investissements en matière de Recherche & Développement afin de rester à l'avant-garde dans plusieurs activités telles que la Gestion des Identités et des Accès (IAM), le chiffrement et les centres opérationnels de sécurité et de renforcer son leadership au travers d'offres innovantes afin de répondre à la demande croissante des grands comptes.

E.1.3.4 Worldline

Une présentation détaillée des résultats de l'exercice 2016 de Worldline est disponible sur worldline.com, dans la section « investisseurs ».

(en millions d'euros)	2016	2015*	% organique
Chiffre d'affaires	1 261	1 216	+3,7%
Marge opérationnelle	196,9	173,4	
Taux de marge opérationnelle	15,6%	14,3%	

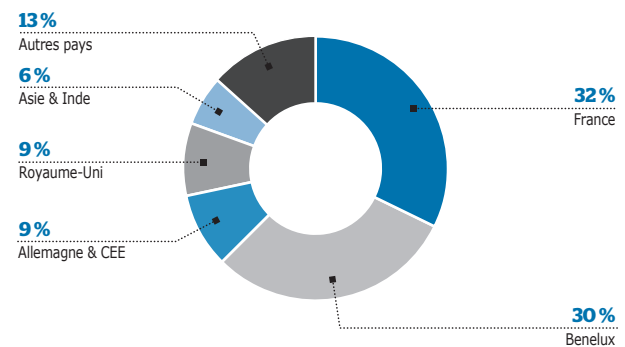
* A périmètre et taux de change constants.

La contribution de Worldline au **chiffre d'affaires** du Groupe a été de 1 261 millions d'euros, en hausse de +3,7% à taux de change et périmètre constants, soit 10,8% du chiffre d'affaires du Groupe. Le chiffre d'affaires de Worldline en tant que société cotée a atteint 1 309 millions d'euros, en hausse de 3,5% à taux de change et périmètre constants. La hausse des volumes de transactions liés aux activités Services Commerçants & Terminaux et Traitement de Transactions & Logiciels de Paiement a plus que compensé l'effet négatif de la fin de deux contrats importants de la ligne Mobilité et services Web transactionnels décidée en 2015 :

- l'activité Services Commerçants & Terminaux a bénéficié d'une augmentation des ventes de terminaux de paiement à la fois sur les marchés nationaux et internationaux et d'un accroissement des volumes de transactions Acquisition commerciale, ainsi que d'un meilleur mix de prix. Tous deux ont enregistré un taux de croissance solide à deux chiffres ;
- l'activité Traitement de Transactions & Logiciels de Paiement a progressé grâce à la croissance régulière des volumes de transactions sur le segment de l'Acquisition Commerçants, notamment en France et en Inde, grâce une progression du chiffre d'affaires provenant des Services d'authentification, de carte de crédit et de lutte contre la fraude au sein de l'activité Traitement d'émission et enfin grâce au niveau élevé de licences vendues en Europe et en Asie ;
- la croissance à deux chiffres de la ligne Mobilité et Services Web Transactionnels a été portée par les activités e-Consommateur & Mobilité, grâce à la signature de plusieurs nouveaux contrats et la montée en puissance de projets, principalement en France et en Allemagne. Les activités d'e-Ticketing se sont également montrées dynamiques avec l'augmentation du nombre de projets auprès d'entreprises ferroviaires britanniques et l'augmentation des volumes de vente en Argentine. Sur l'activité inhérente aux services numériques pour les gouvernements, les volumes liés aux soins de santé et à la collecte des impôts ont augmenté en

Amérique latine ; on note également la mise en place d'un projet important avec les agences gouvernementales françaises et européennes, tandis que l'entité opérationnelle a dû faire face à la résiliation du contrat VOSA au Royaume-Uni au cours du troisième trimestre 2015 et à la résiliation du contrat Radars en France au mois de juin 2016.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE WORLDLINE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



La **marge opérationnelle** a totalisé 196,9 millions d'euros, en hausse de +130 points de base. Cette augmentation se traduit essentiellement au niveau de la ligne d'activité Services Commerçants & Terminaux, grâce à la hausse des volumes et un mix de prix favorable surtout en Belgique, ainsi qu'à une progression de la marge au Royaume-Uni s'agissant des contrats Cartes privatives. La hausse des volumes relatifs au traitement des cartes a soutenu la marge opérationnelle de l'activité Traitement de Transactions & Logiciels de Paiement et la ligne d'activité a continué à investir dans les infrastructures de sécurité et a procédé à un contrôle rigoureux des coûts au regard du nouveau périmètre equensWorldline. La nouvelle activité Mobilité & Services Web Transactionnels, venant quasiment contrebalancer les deux contrats arrivés à terme, a généré une marge opérationnelle moins importante.

E.1.4 Performance par Entité Opérationnelle

(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires			Marge opérationnelle		Marge opérationnelle %	
	2016	2015*	% organique	2016	2015*	2016	2015*
Amérique du Nord	2 061	1 972	+4,5%	240,8	182,9	11,7%	9,3%
Allemagne	1 954	1 856	+5,3%	200,9	138,7	10,3%	7,5%
Royaume-Uni & Irlande	1 790	1 797	-0,4%	238,8	196,7	13,3%	10,9%
France	1 709	1 671	+2,3%	125,4	102,9	7,3%	6,2%
Benelux & Pays Nordiques	986	1 064	-7,3%	71,5	98,4	7,3%	9,2%
Autres Entités Opérationnelles	1 956	1 938	+0,9%	127,3	139,4	6,5%	7,2%
Structures globales**				-97,7	-73,3	-0,9%	-0,7%
Worldline	1 261	1 216	+3,7%	196,9	173,4	15,6%	14,3%
TOTAL GROUPE	11 717	11 515	+1,8%	1 104	959,0	9,4%	8,3%

* A périmètre et taux de change constants.

** Les structures globales comprennent le coût des directions des Divisions non alloué aux Entités Opérationnelles du Groupe ainsi que les coûts centraux

En 2016, l'Allemagne, l'Amérique du Nord, Worldline, la France et les « Autres Entités Opérationnelles » ont contribué à la croissance organique du chiffre d'affaires du Groupe :

- L'Allemagne a confirmé son redressement par un retour à une croissance robuste avec +5,3%, renouant et qui a été généré par toutes les Divisions, grâce à de nouveaux contrats signés en Infrastructure & Data Management combinés à de fortes actions lancés par le nouveau management de Business & Platform Solutions ;
- L'Amérique du Nord, en hausse de +4,5%, a connu une croissance solide tout au long de l'année. Celle-ci a été marquée par une dynamique des ventes dans les activités de migration vers le Cloud hybride et par le plein effet de l'acquisition de Xerox ITO ;
- Worldline a connu une croissance organique +3,7% sur la période avec une dynamique soutenue dans le domaine des paiements qui a largement compensé l'arrêt de deux contrats décidé en 2015 ;
- la France a vu son chiffre d'affaires croître de +2,3%, très largement porté par une forte demande de solutions de Big Data & Cybersécurité, mais également par l'augmentation des activités de Business & Plateform Solutions ;
- « Autres Entités Opérationnelles » a également contribué à la croissance du Groupe par sa bonne performance en Asie Pacifique, au Moyen-Orient, en Afrique et en Amérique du Sud.

Le chiffre d'affaires du Royaume-Uni & Irlande est resté presque stable. La forte croissance du second semestre (+4,5%) a compensé le premier semestre grâce à une forte activité dans le secteur public portée par la montée en charge de nouveaux contrats et l'augmentation à la fois du volume et de nouveaux projets.

La situation est restée difficile pour Benelux & Pays Nordiques. L'année 2016 a été impactée par la fin de contrats décidée en

2015 en Infrastructure & Data Management, principalement dans les Services Financiers. La nouvelle équipe de direction nommée à l'été 2016 se concentre activement sur le redressement pour revenir en croissance.

La situation est restée difficile pour Benelux & Pays Nordiques. L'année 2016 a été impactée par la fin de contrats décidée en 2015 en Infrastructure & Data Management, principalement dans les Services Financiers. La nouvelle équipe de direction nommée à l'été 2016 se concentre activement sur le redressement pour revenir en croissance.

En 2016, le Groupe a poursuivi le programme « Tier One » via l'industrialisation de centres de production des pays offshores, et une optimisation continue des frais administratifs. Par ailleurs, le Groupe a profité du plein effet des synergies de coûts réalisées suite à l'intégration de Bull et de Xerox ITO, ainsi que de l'effet du plan de restructuration d'Unify sur la rentabilité des activités de service. L'amélioration de la marge est particulièrement visible sur les grandes Entités opérationnelles comme l'Allemagne, l'Amérique du Nord, le Royaume-Uni et la France, tandis que le Benelux et les Pays Nordiques ont vu leur marge diminuer en raison d'une baisse de l'activité dans la plupart des divisions.

Le coût des structures globales des Services IT en pourcentage du chiffre d'affaires s'est accru de +20 points de base par rapport à 2015 à périmètre et taux de change constants, principalement du fait de l'effet positif enregistré au premier semestre 2015 lié à l'optimisation des plans de retraites.

En 2016, le Groupe a continué à exécuter son plan d'optimisation des retraites qui a permis de générer 41 millions d'euros de profit (enregistré sur le second semestre au Royaume-Uni), en comparaison des 74 millions d'euros en 2015.

Globalement, le Groupe a amélioré son taux de marge opérationnelle de +110 points de base en 2016, et de +140 points de base hors effet des plans de retraites non-récurrent.

E.1.41 Amérique du Nord

Le **chiffre d'affaires** a atteint 2 061 millions d'euros, soit +4,5% de croissance organique. Cette croissance provient de

l'activité Infrastructure Data Management et, dans une moindre mesure, de l'activité Big Data & Cybersecurity.

(en millions d'euros)

	2016	2015*	organique
Chiffre d'affaires	2 061	1 972	+4,5%
Marge opérationnelle	240,8	182,9	
Taux de marge opérationnelle	11,7%	9,3%	

* A périmètre et taux de change constants.

Dans la division Infrastructure & Data Management, le secteur Télécoms, Médias & Services a fortement contribué à cette croissance via la signature d'importants contrats comme Disney et Microsoft. Le secteur public a également enregistré une performance solide, notamment du fait de l'activité additionnelle du contrat Texas Department of Information Resources et de la révision des conditions contractuelles avec un comté de Californie. L'activité Industrie, Distribution & Transport a bénéficié de la signature d'un nouveau contrat avec une entreprise leader dans le domaine des biotechnologies et de la montée en puissance de divers clients existants, y compris Xerox, qui ont plus que compensé les baisses de volumes enregistrés par le secteur Industriel.

En 2016, la division Business & Platform Solutions a dû faire face à la baisse de ses volumes de vente, résultant par exemple de cession d'une activité par l'un de ses clients et de la résiliation

de contrats non rentables. De plus, la division n'a pas, comme lors de l'exercice précédent, bénéficié d'événements périodiques spécifiques comme les Jeux panaméricains de Toronto en 2015.

Le lancement de l'activité Big Data & Cybersecurity aux États-Unis en 2015 a donné lieu à la signature de plusieurs nouveaux contrats et à une croissance continue du chiffre d'affaires, essentiellement dans le secteur Industrie, Distribution & Transport.

La rentabilité s'est améliorée en Amérique du Nord, pour atteindre 11,7% du chiffre d'affaires, car la **marge opérationnelle** s'est fortement améliorée dans la division Infrastructure & Data Management, à la faveur d'un mix de chiffre d'affaires plus technologique (Transformation Numérique) et de réduction de coûts continue résultant des synergies d'intégration liées à Xerox ITO.

E.1.42 Allemagne

(en millions d'euros)

	2016	2015*	% organique
Chiffre d'affaires	1 954	1 856	+5,3%
Marge opérationnelle	200,9	138,7	
Taux de marge opérationnelle	10,3%	7,5%	

* A périmètre et taux de change constants.

L'Allemagne a affiché une forte croissance de son **chiffre d'affaires**, qui s'est établi à 1 954 millions d'euros en 2016, en hausse de +5,3% par rapport à l'exercice précédent à taux de change et périmètre constants. La tendance positive observée lors du premier semestre s'est confirmée, le second semestre enregistrant une performance accrue de +5,6%. L'ensemble des divisions et des marchés a enregistré une croissance positive de leur chiffre d'affaires.

L'amélioration du chiffre d'affaires de la division Infrastructure & Data Management a été principalement alimentée par le secteur Industrie, Distribution & Transport, grâce au nouveau contrat signé avec Rheinmetall au cours du troisième trimestre et la montée en puissance du contrat BASF qui ont largement compensé l'effet de la réduction du périmètre d'intervention chez certains grands comptes. Dans le domaine Public & Santé, l'amélioration observée provient principalement de l'activité accrue d'Unify Services auprès de diverses administrations locales. Alors que le secteur des Télécommunications a profité des nouveaux contrats signés avec Telefonica, la division Services Financiers a également enregistré une légère progression grâce à la hausse du nombre de projets émanant de Deutsche Bank.

L'activité Business & Platform Solutions a pratiquement réalisé une croissance à deux chiffres grâce à au retour à la croissance de l'ensemble des marchés, reflétant ainsi la stratégie efficace mise en place par la nouvelle équipe de direction nommée l'année dernière. La croissance a été essentiellement alimentée par le secteur Public & Santé, qui a enregistré une forte croissance à deux chiffres portée par une hausse des volumes d'activité auprès du ministère de la Justice et par le secteur des Télécommunications, qui a principalement bénéficié de nouveaux contrats signés avec Telefonica/O2 et Vodafone. L'activité Industrie, Distribution & Transport a également affiché une belle performance, soutenue par les services complémentaires fournis à certains grands comptes comme Airbus et BMW combinée à une activité projet accrue auprès de Siemens. Le marché des Services Financiers progresse légèrement, grâce à un nouveau contrat signé avec Deutsche Bank.

L'activité Big Data & Cybersecurity a également enregistré une croissance à deux chiffres. Cette forte progression de son chiffre d'affaires résulte principalement de la très bonne performance des ventes de licences de logiciel qui ont largement compensé l'effet de base d'un projet HPC livré l'an dernier à DKRZ (services météorologiques nationaux).

Le **marge opérationnelle** a atteint 200,9 millions d'euros, soit 10,3% du chiffre d'affaires, en forte augmentation par rapport à l'exercice précédent à périmètre et taux de change constants. L'amélioration de la rentabilité de l'entité opérationnelle résulte, d'une façon générale, de la bonne performance commerciale,

combinée à l'amélioration continue de la gestion des effectifs, l'optimisation de la production offshore et des synergies avec Unify Services, qui ont largement compensé l'effet de base du produit exceptionnel lié aux régimes de retraite enregistré en 2015.

E.1.4.3 Royaume-Uni & Irlande

(en millions d'euros)	2016	2015*	% organique
Chiffre d'affaires	1 790	1 797	-0,4%
Marge opérationnelle	238,8	196,7	
Taux de marge opérationnelle	13,3%	10,9%	

* A périmètre et taux de change constants.

Le **chiffre d'affaires** a atteint 1 790 millions d'euros, restant pratiquement stable par rapport à l'année dernière à taux de change et périmètre constants. La forte croissance du second semestre (+4,5%) a pratiquement compensé le premier semestre affecté notamment par l'effet de base de certains contrats signés par la division Infrastructure & Data Management, et en particulier dans l'activité BPO.

L'entité opérationnelle a particulièrement souffert de l'effet de base de l'exercice précédent de la division Infrastructure & Data Management. Le secteur Public & Santé a enregistré une forte croissance, bénéficiant de la montée en puissance du nouveau contrat avec Metropolitan Police, de la hausse des volumes et des projets avec DWP dans le cadre du contrat PIP et du lancement de nouveaux projets pour le ministère de la Justice, qui ont plus que compensé l'effet négatif des contrats résiliés ou de la baisse des volumes chez certains clients existants. Globalement, la division a été impactée par l'effet de comparaison défavorable avec l'an dernier période durant laquelle ont été traités des volumes particulièrement élevés avec le client NS&I. dans le secteur financier et, pour la même raison dans le secteur Télécoms, Médias & Services avec BBC. Dans le secteur Industrie, Distribution & Transport, l'augmentation de l'activité dans le cadre du contrat signé l'an dernier avec Royal Mail Group a partiellement compensé l'effet des résiliations de plusieurs autres contrats.

Le chiffre d'affaires de la division Business & Platform Solutions a enregistré un léger recul. Toutefois le marché des Services

Financiers a progressé grâce à de nouveaux contrats et l'augmentation des volumes notamment avec Close Brothers. Le secteur des télécommunications a crû principalement grâce à BBC et Sky. Dans le secteur Industrie, Distribution & Transport, les contrats gagnés cette année qui permettront un retour à la croissance en 2017 n'ont pas réussi à compenser la baisse de chiffre d'affaires résultat de l'arrivée à échéance de certains contrats. S'agissant du secteur public, l'activité sur des grands comptes tels que la Metropolitan Police, le Gouvernement gallois et dans le secteur de la défense a progressé, alors que plusieurs projets n'ont pas été renouvelés par d'autres clients.

L'activité Big Data & Cybersecurity a fait preuve d'une bonne dynamique de croissance avec des ventes en hausse dans le secteur public et l'industrie. Cette performance a essentiellement été portée la signature de nouveaux contrats d'HPC et par la vente de la nouvelle technologie Sequana, ainsi qu'une activité commerciale dynamique pour les projets de Cybersécurité.

La **marge opérationnelle** s'est élevé à 238,8 millions d'euros, soit 13,3% du chiffre d'affaires, en incluant l'effet positif des régimes de retraite du second semestre pour 41 millions d'euros, en ligne ce qui avait été comptabilisé l'année dernière. La marge opérationnelle a augmenté de +210 points de base en retraitant cet effet positif. L'entité opérationnelle a réussi à améliorer son niveau de rentabilité grâce en particulier aux mesures strictes de réduction des coûts mises en œuvre par le management dans le cadre du programme « Tier One », ainsi qu'à une rigoureuse gestion de projet sur de grands contrats.

E.1.4.4 France

(en millions d'euros)	2016	2015*	% organique
Chiffre d'affaires	1 709	1 671	+2,3%
Marge opérationnelle	125,4	102,9	
Taux de marge opérationnelle	7,3%	6,2%	

* A périmètre et taux de change constants.

Avec un **chiffre d'affaires** de 1 709 millions d'euros, la France a enregistré un taux de croissance organique de 2,3%. La France a renoué avec l'évolution positive de l'activité de la division Business & Platform Solutions, ainsi qu'à la poursuite de la solide performance de Big Data & Cybersecurity.

La division Infrastructure & Data Management a enregistré un léger recul car l'augmentation des volumes et de l'activité

supplémentaire notamment auprès de DCNS dans le secteur Public & la Santé n'ont pas pu compenser la baisse de l'activité observée sur les autres marchés. La division a piloté la transformation Cloud de ses clients et a commencé à vendre de nouveaux services de transition et de transformation en collaboration avec la division Big Data et Cybersecurity

notamment dans le cadre du renouvellement de contrats avec Sephora et PwC.

L'activité Business & Platform Solutions a enregistré une croissance organique positive, en hausse sur quasiment tous les marchés. En particulier, le secteur Industrie, Distribution & Transport a bénéficié de l'augmentation des, notamment de Renault. La division Services Financiers a réalisé une forte croissance grâce aux nouveaux contrats et aux volumes complémentaires pour diverses grandes institutions. Dans le domaine Public & Santé, la division a enregistré un niveau d'activité plus important avec le ministère de la Défense. L'augmentation du volume d'activité dans le secteur des Télécoms, Médias & Services auprès de plusieurs clients a permis de totalement compenser la baisse du nombre de projets dans le secteur de l'Énergie.

L'activité Big Data & Cybersecurity a maintenu une très bonne performance grâce à une activité soutenue sur le marché Public & Santé, portée par une demande croissante de la part du ministère de la Défense, du CEA (Commissariat à l'énergie

atomique et aux énergies alternatives), d'EDF et du ministère de l'Intérieur.

La **marge opérationnelle** a atteint 125,4 millions d'euros, soit 7,3% du chiffre d'affaires, soit une amélioration de +120 points de base. La rentabilité s'est améliorée à l'échelle de toutes les divisions, et plus particulièrement dans Infrastructure & Data Management, du fait de réductions rigoureuses de coûts. La marge opérationnelle de l'activité Business & Platform Solutions a bénéficié de la croissance positive du chiffre d'affaires, combinée à l'augmentation du taux d'utilisation des effectifs permise par une gestion plus efficace du personnel. Celle-ci a permis de réduire le temps moyen nécessaire pour réaffecter les effectifs entre deux contrats client. Enfin, les performances de la division Big Data & Cybersecurity ont également progressé du fait de la montée en gamme des produits vendus et des services fournis par la division auprès de ses clients existants, mais également auprès de nouveaux clients provenant des ventes croisées avec les autres divisions.

E.1.45 Benelux & Pays Nordiques

(en millions d'euros)

	2016	2015*	% organique
Chiffre d'affaires	986	1 064	-7,3%
Marge opérationnelle	71,5	98,4	
Taux de marge opérationnelle	7,3%	9,2%	

* A périmètre et taux de change constants.

Avec un **chiffre d'affaires** de 986 millions d'euros, la région a enregistré un recul de son taux de croissance organique de -7,3%. Durant l'été, le Groupe a décidé de nommer une nouvelle équipe de direction dans le but d'insuffler une nouvelle dynamique commerciale et de renouer avec une croissance rentable.

La contraction de l'activité Infrastructure & Data Management, provient principalement du marché des Services Financiers affecté par l'arrêt de certains contrats et/ou la baisse des volumes enregistrés auprès de plusieurs clients existants. Le marché Industrie, Distribution & Transport a bénéficié de l'augmentation de l'activité sur un nouveau grand contrat conclu avec Philips. Dans le secteur Public & Santé, la division a dû faire face à la baisse d'activité liée à la fin de certains contrats aux Pays-Bas et de Postnord au Danemark. La situation s'est également avérée délicate avec certains opérateurs de télécommunications.

Malgré une dynamique commerciale solide des Services Technologiques (qui représentent quasiment la moitié de

l'activité de la division) qui a permis à cette activité d'enregistrer une croissance positive, le chiffre d'affaires de la division Business & Platform Solutions a baissé. Toutefois, la division a réussi à améliorer légèrement la situation grâce à la signature de nouveaux contrats dans les télécommunications. Sur les autres marchés, la situation est restée difficile, plus particulièrement dans le domaine Public & Santé, impacté par la baisse du nombre de projets.

La **marge opérationnelle** s'est élevée à 71,5 millions d'euros, soit 7,3% du chiffre d'affaires. La région Benelux & Pays Nordiques est parvenue à maîtriser partiellement l'érosion de la marge dans un contexte de baisse du chiffre d'affaires. La division Infrastructure & Data Management a fortement réduit sa base de coût grâce à un programme rigoureux d'économie. Business & Platform Solution a contribué à l'amélioration de la marge en améliorant le taux d'utilisation de ses effectifs en particulier par le transfert de ressources vers les Services Technologiques ainsi qu'en prenant des mesures en matière de réduction des coûts.

E.1.4.6 Autres entités opérationnelles

<i>(en millions d'euros)</i>	2016	2015*	% organique
Chiffre d'affaires	1 956	1 938	+0,9%
Marge opérationnelle	127,3	139,4	
Taux de marge opérationnelle	6,5%	7,2%	

* A périmètre et taux de change constants.

Le **chiffre d'affaires** « Autres entité opérationnelles » a atteint 1 956 millions d'euros, soit une croissance organique de +0,9%.

Cette performance a été réalisée grâce à la division Infrastructure & Data Management, en hausse de +2,1%, en particulier sur le marché Télécoms, Médias & Services avec la montée en puissance d'un projet avec Microsoft au Japon, des livraisons effectuées auprès d'entreprises locales en Inde et l'élargissement du périmètre de certains clients existants en Italie, associés à un nouveau contrat signé avec Enel. La croissance des Services Financiers a été portée par la hausse des volumes enregistrée auprès d'une grande banque basée à Hong Kong. Sur le marché Industrie, Distribution & Transport, des projets ont été livrés en Amérique du Sud avec une importante société industrielle allemande qui sont venus compenser l'effet des livraisons d'équipements effectuées auprès de ministères slovaques en 2015.

La division Business & Platform Solutions n'a pas réussi à signer de nouveaux contrats permettant de compenser l'effet de comparaison avec le projet Ashgabat finalisé en 2015 en Turquie, ainsi qu'avec les contrats passés avec les ministères et les institutions slovaques. L'activité s'est pourtant renforcée dans le secteur Industrie, Distribution & Transport, aussi bien dans la région Asie Pacifique avec la vente de solutions SAP à de nouveaux clients qu'en Amérique du Sud grâce à de nouveaux projets émanant des industries pharmaceutique et automobile. Enfin, l'activité dans le secteur des Télécommunications a

également progressé, à la fois en région Asie Pacifique et dans la zone Moyen-Orient & Afrique avec notamment la signature d'un nouveau contrat à Dubaï.

Le chiffre d'affaires de la division Big Data & Cybersecurity a enregistré une croissance organique à deux chiffres tout au long de l'exercice. L'activité a été stimulée par la signature de deux nouveaux contrats en Suisse (pour la Police et la Défense) dans le domaine des systèmes critiques et, dans une moindre mesure, par la vente de Supercalculateurs en Afrique. La division a également bénéficié de nouveaux projets en Espagne, en Italie et en République tchèque, à la fois dans le domaine du Big Data et de la Cybersecurity.

La **marge opérationnelle** s'est élevée à 127,3 millions d'euros, soit 6,5% du chiffre d'affaires. La marge a bénéficié de l'amélioration du chiffre d'affaires observée dans la plupart des pays. Toutefois, la région Europe Centrale & de l'Est a été affectée par l'effet de comparaison des grands projets livrés l'année dernière en Turquie (Achgabat) et en Slovaquie (secteur public) qui n'ont pas été remplacés ou pas encore renouvelés. Dans tous les pays, les mesures mises en place se sont poursuivies afin de bien gérer les coûts des projets et également d'optimiser la base des coûts via l'industrialisation. L'entité opérationnelle a également rencontré cette année des difficultés au niveau de certains contrats, et notamment un dépassement de délai sur un projet à Dubaï.

E.1.4.7 Coûts des structures globales

Les coûts des structures globales sont restés quasiment stables à périmètre et taux de change constants, à l'exception du produit non récurrent de 18 millions d'euros enregistrés en 2015 dans le cadre de l'optimisation des régimes de retraite. Le Groupe a maintenu son programme destiné à réduire les coûts

indirects à la fois au niveau central et local, en centralisant davantage les fonctions de support. Les coûts des structures globales ont atteint 97,7 millions d'euros en 2016, soit 0,9% du chiffre d'affaires du Groupe.

E.1.5 Chiffre d'affaires par marché

(en millions d'euros)	2016	2015*	% organique
Industrie, Distribution & Transports	4 058	4 034	+0,6%
Public & Santé	3 329	3 206	+3,8%
Télécoms, Médias & Services aux collectivités	2 352	2 304	+2,1%
Services financiers	1 978	1 971	+0,4%
TOTAL GROUPE	11 717	11 515	+1,8%

* A périmètre et taux de change constants.

E.1.5.1 Industrie, Distribution & Transport

Le marché Industrie, Distribution & Transport est resté le plus important du Groupe (35%), et a crû organiquement de +0,6% pour atteindre 4 058 millions d'euros en 2016, à taux de change et périmètre constants. Dans ce secteur, le Groupe a développé des offres novatrices en matière d'Industrie 4.0, de paiements numériques et de l'expérience client dans la distribution ainsi que la digitalisation des moyens de transport. Le chiffre d'affaires Industrie, Distribution & Transport a notamment

bénéficié d'une croissance organique en Allemagne, grâce à la montée en puissance des contrats sur BASF, Rheinmetall et Sonepar, et en Amérique du Sud avec Sanofi.

Sur ce marché, les dix principaux clients (hors Siemens) représentent 21% du chiffre d'affaires avec Xerox, Airbus, Renault Nissan, BASF, Nike, Johnson & Johnson, Philips, Daimler Group, McDonald's et Volkswagen.

E.1.5.2 Public & Santé

Public & Santé a été le deuxième marché du Groupe (28%) en 2016 avec un chiffre d'affaires totalisant 3 329 millions d'euros, en hausse organique de +3,8%. En 2016, l'accent a tout particulièrement été mis sur la création de nouvelles offres dans le domaine de la Transformation Numérique, plus particulièrement dans la relation digitale des organisations publiques avec les citoyens et institutions de santé avec leurs patients, dans la gestion intelligente des villes (Smart cities) et l'éducation numérique. La croissance a été forte dans le domaine de la Défense en France et en Amérique du Nord. Les Divisions Big Data & Cybersecurity et Infrastructure & Data Management ont généré une forte croissance organique sur le marché Public & Santé (+11,1% et +7,2% respectivement), grâce à la signature de contrats avec de nouveaux clients et de services additionnels

avec des clients existants. Worldline a dû faire face, notamment, à la résiliation du contrat inhérent aux contrôles de vitesse (radars), ce qui a pesé sur le chiffre d'affaires au cours du second semestre 2016.

Sur ce marché, les dix principaux clients ont généré 35% du chiffre d'affaires : ministère du Travail et des Pensions (DWP), ministère de la Justice (Royaume-Uni), Department of Information Resources Texas (États-Unis), institutions de l'Union européenne, ministère de la Défense (France), CEA (Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives) en France, Autorité chargée du démantèlement des centrales nucléaires (NDA), SNCF, Bundesagentur für Arbeit (Allemagne) et Allscripts (États-Unis).

E.1.5.3 Télécoms, Médias & Services

Télécoms, Médias & Services aux collectivités a représenté 20% du chiffre d'affaires total du Groupe avec 2 352 millions d'euros, en hausse de +2,1% par rapport à 2015 à périmètre et taux de change constants. Atos a élaboré de nouvelles offres pour la transformation des réseaux de télécommunication, les médias numériques, la numérisation du sport avec les Jeux olympiques et les réseaux intelligents (Smart Grid) dans la distribution

d'énergie. La plupart des zones géographiques ont crû sur ce marché, en particulier les États-Unis et l'Allemagne.

Les dix clients les plus importants représentent 58% du total du marché Télécoms, Médias & Services : BBC, Unify, EDF, Telefonica, The Walt Disney Company, Orange, Nokia, Microsoft, Telecom Italia & Engie.

E.1.5.4 Services Financiers

L'activité Services Financiers représente le quatrième marché du Groupe et a contribué à hauteur de 17%, soit 1 978 millions d'euros, au chiffre d'affaires du Groupe, en hausse de +0,4% par rapport à 2015, à périmètre et taux de change constants. Dans le domaine de la Transformation Numérique, le Groupe a mis l'accent sur l'engagement des entreprises en temps réel et

centré sur le client, la transformation numérique des paiements, le support des technologies financières (Fintech) pour les activités bancaires et l'agilité numérique pour les assurances. Ces offres innovantes ont été développées dans un environnement réglementaire en rapide mutation porteur de menaces comme d'opportunités pour les clients du Groupe. Les

solides performances de Worldline sur ce marché avec une croissance organique à deux chiffres ont permis de compenser la baisse de l'activité de la zone Benelux & Pays Nordiques avec plusieurs grands clients et une baisse des volumes N&SI au Royaume-Uni comme mentionné ci-dessus.

Sur ce marché, 46% du chiffre d'affaires ont été générés par les dix clients principaux : National Savings & Investments (Royaume-Uni), Deutsche Bank, Standard Chartered Bank, McGraw-Hill Financial, BNP Paribas, Crédit Agricole, La Poste, Société Générale, Achmea et ING.

E.1.6 Exposition du Groupe au risque du Brexit

Le 23 juin 2016, les citoyens britanniques ont voté la sortie de l'Union européenne. Au regard de l'activité basée au Royaume-Uni, nous pensons que le risque potentiel se concentre sur les dépenses discrétionnaires limitées au marché Banque et Finance, pour lesquels Atos présente une exposition limitée. En effet, en 2016, le chiffre d'affaires d'Atos au Royaume-Uni, provenant des dépenses discrétionnaires représente environ 20% du chiffre d'affaires total de l'entité opérationnelle dont une petite partie relative au secteur des services financiers.

E.1.7 Prise de commandes

E.1.7.1 Prise de commandes et ratio de prise de commande

En 2016, les **prises de commandes** du Groupe se sont élevées à **13 027 millions d'euros**, en hausse de +16,2% par rapport à l'exercice précédent, soit un **ratio prise de commandes sur chiffre d'affaires de 111%**, cohérent entre le premier et le second semestres, et de **119%** au quatrième trimestre.

La prise de commandes et le ratio prise de commandes sur chiffre d'affaires par Division se décomposent ainsi :

(en millions d'euros)	Prises de commandes			Ratio prises de commande sur chiffre d'affaires		
	S1	S2	2016	S1	S2	2016
Infogérance	3 553	3 621	7 174	110%	107%	109%
Conseil & Intégration de Systèmes	1 687	1 964	3 651	106%	122%	114%
Big Data & Cybersecurity	384	484	868	127%	133%	130%
Worldline	685	650	1 335	116%	97%	106%
TOTAL GROUPE	6 309	6 718	13 027	111%	112%	111%

Les principaux nouveaux contrats signés sur la période concernent l'activité Infrastructure & Data Management (qui atteint un ratio prise de commandes sur chiffre d'affaires de 109%), avec en particulier Rheinmetall, Siemens et Nokia (répartis sur les différentes divisions du Groupe), en Allemagne, Aegon et University College London Hospital au Royaume-Uni, ainsi que Monsanto et Ashland en Amérique du Nord. L'activité Business & Platform Solutions (qui a affiché un ratio prise de commandes sur chiffre d'affaires de 114%) a signé de nouveaux contrats avec notamment T-Mobile au Benelux, La Poste en France, Deutsche Bank au Royaume-Uni et Polimeks en Europe Centrale et de l'Est. La division Big Data & Cybersecurity a poursuivi sa forte dynamique commerciale, atteignant un ratio prise de commandes sur chiffre d'affaires solide de 130% en

2016, tandis que Worldline a réussi à réaliser un taux de 106% sur la période, grâce à de nouveaux contrats signés dans le secteur public et l'activité Services Financiers essentiellement.

Les renouvellements de l'année comptent d'importants contrats dans la division Infrastructure & Data Management, comme la prolongation du contrat PIP avec le ministère du Travail et des Retraites au Royaume-Uni, Texas Department of Information Resources et McDonald's aux États-Unis et Siemens en Allemagne. La dynamique commerciale de Worldline a également été soutenue tout particulièrement grâce au renouvellement de plusieurs contrats de Traitement de transactions, essentiellement en Allemagne.

La prise de commandes et le ratio prise de commandes sur chiffre d'affaires par **marché** se décomposent ainsi :

(en millions d'euros)	Prises de commandes			Ratio prises de commande sur chiffre d'affaires		
	S1	S2	2016	S1	S2	2016
Industrie, Distribution & Transport	2 226	2 360	4 586	111%	115%	113%
Public & Santé	2 078	2 041	4 119	127%	121%	124%
Télécoms, Médias & Services aux collectivités	978	1 053	2 031	87%	86%	86%
Services Financiers	1 027	1 264	2 291	110%	121%	116%
TOTAL GROUPE	6 309	6 718	13 027	111%	112%	111%

E.1.7.2 Carnet de commandes total

Dans le sillage de l'évolution positive de l'activité commerciale d'Atos, le **carnet de commandes total** à la fin du mois de décembre 2016 a augmenté de 2,8 milliards d'euros par rapport à décembre 2015, notamment du fait de l'intégration des acquisitions, et s'élève à **21,4 milliards d'euros**, soit 1,8 année de chiffre d'affaires contre 1,7 année à fin 2015.

E.1.7.3 Propositions commerciales

En intégrant les acquisitions, le **montant total pondéré des propositions commerciales** s'est élevé à **6,5 milliards d'euros** fin 2016, soit une hausse de +4,9% comparé à fin décembre 2015.

E.1.8 Ressources Humaines

L'effectif total du Groupe était de 100 096 salariés fin décembre 2016, contre 91 322 fin décembre 2015. L'augmentation de +9,6% (soit +8 774 employés) du total de l'effectif du Groupe est principalement due à l'intégration de 5 199 employés d'Unify ayant rejoint le Groupe au 1^{er} février 2016, dont 1 871 sont issus de l'activité Unify Services de Communication et de Collaboration (CCS), et aux 3 328 employés issus des activités Unify S&P ainsi qu'aux acquisitions d'Equens, de PaySquare, de KB Smartpay et également à celle d'Anthelio (1 228 employés au niveau de Worldline et 1 704 employés en Amérique du Nord respectivement). Hors les activités d'Unify S&P destinées à être cédées, l'effectif total ressort à 97 337, en hausse de +6,6% depuis le 1^{er} janvier 2016.

En 2016, le Groupe a recruté 17 154 employés (96% d'employés directs), principalement dans la division Infrastructure & Data Management représentant plus de 65% des recrutements directs sur cette période. La majeure partie des embauches a essentiellement concerné les « Autres Entités Opérationnelles » (58% du recrutement des effectifs directs), notamment dans les pays offshore tels que l'Inde, la Pologne, la Roumanie, les Philippines et le Mexique, ainsi qu'aux États-Unis, au Royaume-Uni et au Brésil.

À l'exclusion des activités S&P destinées à être cédées, le taux de départs volontaires a été de 12,3% au niveau Groupe, dont 19,1% dans les pays offshore.

L'évolution des effectifs en 2016 par entité opérationnelle et par division est la suivante :

	Début janvier 2016	Transferts internes	Périmètre	Recrutements	Départs, Licenciements & Réorganisation	Fin décembre 2016
Infrastructure & Data Management	41 361	-	3 069	10 812	-8 418	46 824
Business & Platform Solution	33 700	-	-23	4 797	-5 897	32 577
Big Data & Cybersecurity	3 385	-	-	517	-176	3 726
Coûts centraux	362	-	-	27	-280	109
Worldline	6 750	-	1 189	645	-452	8 132
Total des effectifs directs	85 558	-	4 235	16 798	-15 222	91 369
Amérique du Nord	12 074	-2 568	1 822	3 271	-2 895	11 704
Allemagne	7 578	204	553	284	-27	8 592
Royaume-Uni & Irlande	7 771	210	302	1 622	-1 575	8 330
France	11 629	36	0	764	-479	11 950
Benelux & Pays Nordiques	5 189	66	0	220	-631	4 844
Autres Entités Opérationnelles	34 128	2 052	369	9 965	-9 117	37 398
Structures globales	438	-	0	27	-47	418
Worldline	6 750	-	1 189	645	-452	8 132
Total des effectifs directs	85 558	-	4 235	16 798	-15 223	91 369
Total des effectifs indirects	5 764	-	535	582	-918	5 964
TOTAL GROUPE	91 322	-	4 770	17 381	-16 141	97 332

Les effectifs directs s'élevaient à 92 785 employés fin décembre 2016 (91 369 hors Unify S&P), soit 92,7% (93,9% hors Unify S&P) des effectifs totaux du Groupe, contre 93,7% fin décembre 2015. Les effectifs indirects totalisaient 7 312 employés (5 969 hors Unify S&P), soit une hausse de 1 548 employés par rapport au chiffre de fin décembre 2015, largement imputable à l'effet de périmètre lié à l'acquisition

d'Unify. Hors acquisition d'Unify, les effectifs indirects s'élèvent à 5 424 personnes, soit un recul de -5,8% par rapport à l'année précédente.

Le nombre d'employés ayant subi les effets d'une restructuration ou ayant été licenciés sur la période s'élève à 3 403 personnes (dont 2 986 employés directs).

E.2 Objectifs 2017

Croissance du chiffre d'affaires : de l'ordre de **+6%** à taux de change constants, **supérieure à +2%** en organique.

Marge opérationnelle : entre **9,5%** et **10,0%** du chiffre d'affaires.

Flux de trésorerie disponible : un taux de conversion de la marge opérationnelle en flux de trésorerie disponible compris entre **55%** et **58%**.

E.3 Revue financière

E.3.1 Etat du résultat

Le Groupe a réalisé un résultat net des activités poursuivies (attribuable aux propriétaires de la Société Mère) de 567,1 millions d'euros en 2016, représentant 4,8% du chiffre d'affaires consolidé et une augmentation de 39,6% par rapport à 2015. Le résultat net normalisé, retraité des produits et charges inhabituels, anormaux et peu fréquents (nets d'impôts), s'est

élevé à 766,7 millions d'euros, représentant 6,5% du chiffre d'affaires consolidé 2016.

Le Groupe a réalisé un résultat net incluant les activités destinées à être cédées (attribuable aux propriétaires de la Société Mère) de 578,8 millions d'euros en 2016.

(en millions d'euros)

	Exercice 2016	% Rentabilité	Exercice 2015 ¹	% Rentabilité
Marge opérationnelle	1 103,9	9,4%	917,0	8,6%
Autres produits et charges opérationnels	-290,8		-327,7	
Résultat opérationnel	813,1	6,9%	589,3	5,5%
Résultat financier	-49,2		-45,2	
Charge d'impôt	-145,2		-109,7	
Part des participations ne donnant pas le contrôle et quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	-51,6		-28,2	
Résultat net des activités poursuivies - attribuable aux propriétaires de la Société Mère	567,1	4,8%	406,2	3,8%
Résultat net des activités destinées à être cédées	11,7		0,0	
Résultat net incluant les activités destinées à être cédées - attribuable aux propriétaires de la Société Mère	578,8	4,9%	406,2	3,8%
Résultat net normalisé - attribuable aux propriétaires de la Société Mère²	766,7	6,5%	625,8	5,9%

1 31 décembre 2015 ajusté pour tenir compte du changement de présentation comme exposé dans la note « Base de préparation et principes comptables ».

2 Le résultat net normalisé est basé sur les activités poursuivies et défini ci-après.

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 séparées entre les charges de personnel et les autres charges opérationnelles.

L'ensemble de ces deux postes, déduit du chiffre d'affaires, permet d'obtenir la marge opérationnelle, un des principaux indicateurs de performance du Groupe.

La marge opérationnelle représente la performance opérationnelle sous-jacente des activités courantes et est expliquée dans la revue opérationnelle.

Autres produits et charges opérationnels

Le poste « Autres produits et charges opérationnels » comprend les produits et charges qui sont inhabituels, anormaux et peu fréquents et a représenté une charge nette de 290,8 millions d'euros en 2016. Le détail par nature de ce poste est le suivant :

(en millions d'euros)	Exercice 2016	Exercice 2015*
Réorganisation des effectifs	-92,1	-96,3
Rationalisation et frais associés	-42,3	-41,8
Coûts d'intégration et d'acquisition	-32,5	-51,8
Amortissement des immobilisations incorporelles relatives à l'allocation du prix d'acquisition	-95,9	-71,9
Charges relatives à des paiements fondés sur des actions	-49,9	-33,3
Autres	21,9	-32,6
TOTAL	-290,8	-327,7

* 31 décembre 2015 ajusté pour tenir compte du changement de présentation comme exposé dans la note « Bases de préparation et principes comptables ».

Les dépenses de **réorganisation** des effectifs se sont élevées à 92,1 millions d'euros et sont principalement la conséquence de l'effort d'adaptation des effectifs du Groupe dans plusieurs pays, notamment en Europe Centrale et de l'Est, en France, en Allemagne, en Zone Ibérique, en Amérique du Nord et au Royaume-Uni.

Les **coûts de rationalisation et frais associés** se sont élevés à 42,3 millions d'euros et ont été engendrés essentiellement par la fermeture de sites dans le cadre des plans de réorganisation et de regroupement des centres de données, principalement en Allemagne (11,7 millions d'euros), en Amérique du Nord (8,9 millions d'euros) et en Europe Centrale et de l'Est (4,5 millions d'euros), en lien avec des plans de restructuration. Ce montant inclut également les coûts externes pour la mise en œuvre du programme TEAM chez Worldline (3,7 millions d'euros) et correspond à la réorganisation des bureaux en France et en Belgique.

Les **coûts d'intégration et d'acquisition** se sont élevés à 32,5 millions d'euros et correspondent principalement aux coûts d'acquisition et d'intégration d'Unify, de equensWorldline, de Paysquare et les derniers coûts d'intégration de Xerox ITO.

L'amortissement au titre de l'exercice 2016 des immobilisations incorporelles reconnues dans le cadre de l'allocation des prix d'acquisitions s'est élevé à 95,9 millions d'euros dont :

- 42,2 millions d'euros de charge d'amortissement correspondant à la relation clients apportée par SIS, amortie sur 8,75 ans depuis le 1^{er} juillet 2011 ;

- 19,6 millions d'euros de charge d'amortissement de la relation clients apportée par Xerox ITO, amortie sur une période de 6 à 12 ans à partir du 1^{er} juillet 2015 ;
- 16,4 millions d'euros de charge d'amortissement de la relation clients et des brevets apportés par Bull, amortissables à partir du 1^{er} septembre 2014, respectivement sur 9,3 ans et 9,9 ans ;
- 9,6 millions d'euros de charge d'amortissement de la relation clients apportés par Unify Services de Communication et de Collaboration, amortissables à partir du 1^{er} février 2016, de 2 à 10 ans ;
- 2,5 millions d'euros de charge d'amortissement de la relation clients apportée par Equens et Paysquare, amortissable à partir du 1^{er} octobre 2016 de 6,5 ans à 9,5 ans ; et
- 2,3 millions d'euros de charge d'amortissement de la relation clients apportée par Anthelio, amortissable à partir du 1^{er} octobre 2016 de 6 ans à 12 ans.

Les **charges relatives à des paiements fondés sur des actions** se sont élevées à 49,9 millions d'euros en 2016 contre 33,3 millions en 2015. L'augmentation de ces charges résulte d'un accroissement du nombre de bénéficiaires, de l'évolution du prix de l'action ainsi que de la réalisation des conditions de performance d'un ancien plan.

Le poste « **autres** » s'est élevé à 21,9 millions d'euros et correspondait principalement à la plus-value de cession de l'action Visa pour 51,2 millions d'euros. L'absence d'un programme spécifique de remise à niveau des ingénieurs IT comparé à l'an dernier a été partiellement compensée par un accord transactionnel avec un client en Allemagne.

Résultat financier

Le résultat financier du Groupe s'est soldé par une charge de 49,2 millions d'euros sur l'exercice (contre une charge de 45,2 millions d'euros en 2015). Il est composé d'un coût de l'endettement financier net de 18,1 millions d'euros et de coûts financiers non opérationnels de 31,1 millions d'euros.

Le coût de l'endettement financier net est passé de 17,4 millions d'euros sur l'exercice précédent à 18,1 millions d'euros sur l'exercice 2016, et a résulté des éléments suivants :

- l'endettement brut moyen sur la période pour un montant de 2 014,1 millions d'euros (contre 1 185,5 millions d'euros en 2015) au taux moyen de charge de 1,60% (contre 2,32% en 2015).

Le coût de l'endettement brut moyen s'explique principalement par :

- le tirage sur le crédit syndiqué utilisé en moyenne à hauteur de 1 058,6 millions d'euros (comparé à 687,2 millions d'euros en 2015) portant intérêts à hauteur de 0,48%,
- l'émission d'un emprunt obligataire d'un montant de 600,0 millions d'euros en juillet 2015 portant intérêt au taux fixe de 2,375%,

- l'émission d'un emprunt obligataire d'un montant de 300,0 millions d'euros en septembre 2016, sur lequel 90,0 millions ont porté intérêt au taux fixe de 1,444%,
- d'autres sources de financement, incluant la titrisation, pour un montant moyen de 260,7 millions d'euros portant intérêt au taux effectif de 4,03% ;
- une trésorerie moyenne brute de 1 418,3 millions d'euros en 2016 comparée à 1 105,3 millions d'euros en 2015 et portant intérêt au taux moyen de 1,00% contre 0,91% en 2015.

Les coûts financiers non opérationnels se sont élevés à 31,1 millions d'euros, contre 27,8 millions d'euros en 2015 et étaient principalement composés des coûts financiers des pensions (28,9 millions d'euros en 2016 contre 29,3 millions d'euros de charges en 2015) et du gain net des effets de change de 9,0 millions d'euros contre un gain net de 6,2 millions d'euros en 2015. Le coût financier des pensions représentait la différence entre le coût financier des obligations et le produit de rendement des actifs de pensions.

Impôt

Le taux d'impôt effectif du Groupe a été de 19,0%, incluant la CVAE (cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises), pour un montant brut de 145,2 millions d'euros, compte tenu d'un résultat avant impôt de 763,9 millions d'euros.

Se référer à la Note 7 de l'annexe aux comptes consolidés Charge d'impôt, pour plus détails.

Participations ne donnant pas le contrôle

Les participations ne donnant pas le contrôle comprennent les participations détenues par les partenaires des coentreprises et par d'autres associés du Groupe. Le résultat attribué aux participations ne donnant pas le contrôle s'est élevé à 53,0 millions d'euros pour la période (comparé à 30,8 millions d'euros en décembre 2015). L'augmentation est principalement liée aux participations ne donnant pas le contrôle dans Worldline, incluant l'impact de la vente de l'action Visa sur le résultat de Worldline ainsi que l'impact des participations ne donnant pas le contrôle d'equensWorldline suite à la transaction intervenue le 30 septembre 2016.

Résultat net normalisé

Le résultat net normalisé avant éléments inhabituels, anormaux et peu fréquents (nets d'impôt) s'est élevé à 766,7 millions d'euros, en hausse de 22,5% par rapport à l'exercice précédent.

(en millions d'euros)

	Exercice 2016	Exercice 2015*
Résultat net des activités poursuivies - attribuable aux propriétaires de la Société Mère	567,1	406,2
Autres produits et charges opérationnels	-290,8	-327,7
Effet d'impôt sur les éléments inhabituels	91,2	108,1
Total éléments inhabituels - net d'impôt	-199,6	-219,6
Résultat net normalisé – attribuable aux propriétaires de la Société Mère	766,7	625,8

* 31 décembre 2015 ajusté pour tenir compte du changement de présentation comme exposé dans la note « Base de préparation et principes comptables ».

Résultat net par action

Résultat net par action des activités poursuivies

(en millions d'euros)	Exercice 2016	% Rentabilité	Exercice 2015*	% Rentabilité
Résultat net des activités poursuivies - attribuable aux propriétaires de la Société Mère [a]	567,1	4,8%	406,2	3,8%
Impact des instruments dilutifs	-		-	
Résultat net dilué des activités poursuivies - attribuable aux propriétaires de la Société Mère [b]	567,1	4,8%	406,2	3,8%
Résultat net normalisé - attribuable aux propriétaires de la Société Mère [c]	766,7	6,5%	625,8	5,9%
Impact des instruments dilutifs	-		-	
Résultat net dilué normalisé - attribuable aux propriétaires de la Société Mère [d]	766,7	6,5%	625,8	5,9%
Nombre moyen pondéré d'actions [e]	103 766 609		101 179 041	
Impact des instruments dilutifs	506 003		805 555	
Nombre moyen dilué d'actions [f]	104 272 612		101 984 596	
(en euros)				
Résultat Net Par Action (RNPA)				
RNPA des activités poursuivies [a]/[e]	5,47		4,01	
RNPA dilué des activités poursuivies [b]/[f]	5,44		3,98	
RNPA normalisé [c]/[e]	7,39		6,19	
RNPA dilué normalisé [d]/[f]	7,35		6,14	

* 31 décembre 2015 ajusté pour tenir compte du changement de présentation comme exposé dans la note « Base de préparation et principes comptables ».

Du fait d'une forte augmentation du résultat net détaillé ci-dessus, les résultats net et net dilué par action ont atteint respectivement 5,47 euros (4,01 euros en 2015) et 5,44 euros (3,98 euros en 2015). Les résultats nets normalisés et dilués normalisés par action ont atteint respectivement 7,39 euros (6,19 euros en 2015) et 7,35 euros (6,14 euros en 2015).

Résultat net par action incluant les activités destinées à être vendues

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2016	% Rentabilité	Exercice 2015	% Rentabilité
Résultat net incluant les activités destinées à être vendues – attribuable aux propriétaires de la Société Mère [a]	578,8	4,9%	406,2	3,8%
Impact des instruments dilutifs	-		-	
Résultat net dilué incluant les activités destinées à être vendues – attribuable aux propriétaires de la Société Mère [b]	578,8	4,9%	406,2	3,8%
Nombre moyen pondéré d'actions [e]	103 766 609		101 179 041	
Impact des instruments dilutifs	506 003		805 555	
Nombre moyen dilué d'actions [f]	104 272 612		101 984 596	
<i>(en euros)</i>				
Résultat Net Par Action (RNPA)				
RNPA incluant les activités destinées à être vendues [a]/[e]	5,58		4,01	
RNPA dilué incluant les activités destinées à être vendues [b]/[f]	5,55		3,98	

E.3.2 Tableau de flux de trésorerie

A fin décembre 2016, l'**endettement net** du Groupe s'est soldé par un montant de trésorerie nette positive de 481,4 millions d'euros comparé à 593,1 millions d'euros à fin décembre 2015.

Le **flux de trésorerie disponible** représenté par la variation de trésorerie nette ou d'endettement net, corrigée des variations de capital, des dividendes versés aux actionnaires et des acquisitions/cessions sur la période a atteint 579,1 millions d'euros contre 393,4 millions d'euros l'année dernière.

(en millions d'euros)	Exercice 2016	Exercice 2015
Excédent Brut Opérationnel (EBO)	1 374,5	1 200,4
Investissements opérationnels	-421,1	-441,0
Variation du besoin en fonds de roulement	-38,0	48,8
Flux de trésorerie opérationnel	915,5	808,2
Impôts payés	-129,1	-105,5
Coût de l'endettement financier net payé	-18,1	-17,4
Réorganisation provenant des autres produits et charges opérationnels	-83,7	-149,5
Rationalisation & frais associés provenant des autres produits et charges opérationnels	-43,1	-46,7
Coûts d'intégration et d'acquisition	-21,9	-42,1
Autres variations*	-40,4	-53,6
Flux de trésorerie disponible	579,1	393,4
(Acquisitions)/cessions (solde net)	-707,3	-859,8
Résultat de cession de l'action Visa Europe	35,6	-
Augmentation/(diminution) de capital	28,5	58,1
Dividendes versés aux actionnaires	-47,3	-30,7
Flux de trésorerie net	-111,4	-439,0
Trésorerie/(Endettement) net(te) d'ouverture	593,1	989,1
Variation nette de trésorerie/(endettement)	-111,4	-439,0
Incidence de cours de monnaies étrangères sur la trésorerie/(endettement)	-0,2	43,0
Trésorerie/(Endettement) net(te) de clôture	481,4	593,1

* Les « Autres variations » correspondent aux autres éléments opérationnels décaissés (excluant la réorganisation, la rationalisation et frais associés, les coûts d'intégration et d'acquisition), aux dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle, aux autres éléments financiers décaissés, aux investissements financiers nets à long terme excepté les acquisitions et les cessions et à la participation des salariés transférée en fonds d'emprunt.

Le montant du **flux de trésorerie** opérationnel s'est élevé à 915,5 millions d'euros et a progressé de 107,3 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse s'expliquait par l'effet combiné des trois éléments suivants :

- une hausse de l'EBO de +174,1 millions d'euros résultant de la croissance de la marge opérationnelle et de la forte baisse des éléments non récurrents liés aux pensions comptabilisées en marge opérationnelle ;

- une diminution des investissements opérationnels de 19,9 millions d'euros ; et
- une augmentation du besoin en fonds de roulement de -38,0 millions d'euros comparé à une baisse du besoin en fonds de roulement en 2015, de 48,8 millions d'euros.

L'**EBO** (pour un montant de 1 374,5 millions d'euros) a atteint 11,7% du chiffre d'affaires, comparé à 11,2% l'an passé :

(en millions d'euros)	Exercice 2016	Exercice 2015*
Marge opérationnelle	1 103,9	917,0
+ Amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles	399,1	405,6
+ Valeur nette des immobilisations cédées/mises au rebut	34,0	41,4
+/- Dotations/(Reprises) nettes aux provisions pour retraite	-79,9	-109,0
+/- Dotations/(Reprises) nettes aux provisions	-82,6	-54,6
EBO	1 374,5	1 200,4

* 31 décembre 2015 ajusté pour tenir compte du changement de présentation comme exposé dans la note « Base de préparation et principes comptables ».

Les **investissements opérationnels** ont atteint 421,1 millions d'euros, soit 3,6% du chiffre d'affaires, comparé à 441,0 millions d'euros 2015. Le Groupe a continué à investir en 2016, en particulier dans ses plateformes de paiement chez Worldline et dans ses infrastructures d'infogérance, tout en rationalisant et en mutualisant ses dépenses, notamment grâce à la mise en place d'architectures Cloud.

Le **besoin en fonds de roulement** a augmenté de -38,0 millions d'euros. Le délai de règlement clients est passé de 32 jours en 2015 à 30 jours à fin décembre 2016. Le délai de règlement clients a été positivement impacté de 16 jours, contre 13 jours en 2015, par la mise en place d'accords financiers sur des grands comptes. Par ailleurs, le délai de paiement fournisseurs est passé de 75 jours en 2015 à 76 jours à fin décembre 2016.

Les **impôts payés** se sont élevés à 129,1 millions d'euros, soit 23,6 millions d'euros de plus qu'en 2015. L'augmentation est contenue grâce à la poursuite de la baisse du taux effectif d'impôt.

Le **coût de l'endettement financier** net s'est élevé à 18,1 millions d'euros comparé à 17,4 millions d'euros en 2015. Cette variation s'est expliquée par l'effet combiné des éléments suivants :

- un coût plus faible de l'endettement brut, s'établissant à 1,60% en 2016 contre 2,32% en 2015 ;
- un endettement moyen brut plus élevé, en hausse de 828,6 millions d'euros durant l'année (2 014,1 millions d'euros contre 1 185,5 millions d'euros en 2015). Cette augmentation est principalement liée au tirage du crédit syndiqué plus élevé de 371,4 millions d'euros en moyenne par rapport à l'année 2015 et à l'impact en année pleine de l'emprunt obligataire 2015 de 600 millions d'euros et d'un placement privé obligataire de 300 millions d'euros le 29 septembre 2016.

Les décaissements liés à la **réorganisation**, à la **rationalisation et frais associés** et aux **coûts d'intégration et d'acquisition** s'élevant à 148,7 millions d'euros en 2016 ont très fortement diminué par rapport aux décaissements de 238,3 millions d'euros en 2015 qui tenaient compte des impacts

de la réorganisation accélérée de Bull. Au cours du second semestre 2015, le Groupe a lancé des actions fortes pour réduire de manière significative les coûts liés à la réorganisation des effectifs.

La ligne « **autres variations** » s'est élevée à -40,4 millions d'euros et a diminué de -13,2 millions d'euros en absence de programme spécifique de remise à niveau des ingénieurs informatiques contrairement à l'année précédente partiellement compensé par un accord transactionnel au premier semestre relatif à un litige ancien en Allemagne.

Par conséquent, le **flux de trésorerie disponible** du Groupe en 2016 s'est élevé à 579,1 millions d'euros.

L'impact de l'endettement net provenant des **acquisitions nettes de cessions** de -707,3 millions d'euros correspondait principalement aux acquisitions d'Unify, Anthelio et Paysquare.

Les **augmentations de capital** de 28,5 millions d'euros sont principalement liées à l'émission des actions ordinaires suite à l'exercice d'options de souscription d'actions par des employés, plus faible qu'en 2015 (58,1 millions d'euros).

Dans le cadre de la **vente du titre de Visa Europe**, le Groupe a reçu, au cours du premier semestre 2016, un encaissement de trésorerie de 35,6 millions d'euros de Visa Inc. Le solde comparé au prix de cession total de 51,2 millions d'euros, correspond à des actions préférentielles et une créance long terme (3 ans) sur Visa Inc.

Conformément à la résolution approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale tenue le 26 mai 2016, le Groupe a versé un **dividende** en numéraire de 47,3 millions d'euros à ses actionnaires parmi les 113,5 millions d'euros de distribution de dividendes.

Les **effets liés aux variations de change** provenant de l'exposition des éléments de dette ou de trésorerie aux devises étrangères n'ont pas eu d'impact (-0,2 million d'euros) sur la trésorerie du Groupe malgré les multiples fluctuations de devises sur 2016 et grâce à une gestion quotidienne de la trésorerie du Groupe.

E.3.3 Politique de financement

Atos a mis en place une politique de financement rigoureuse, revue par le Comité d'Audit du Groupe, dans l'optique de sécuriser et d'optimiser la gestion de ses liquidités. Chaque décision relative à un financement externe doit être approuvée par le Conseil d'Administration. En application de cette politique, toutes les activités de trésorerie du Groupe, notamment la gestion de la trésorerie, les investissements à court terme, les

opérations de couverture et de change, ainsi que les opérations financières hors bilan par l'intermédiaire de contrats de location simple, sont confiées au service de Trésorerie du Groupe, qui en centralise la gestion. Dans l'optique d'une politique de financement prudente, le Groupe n'a pas investi à court terme dans des actifs à risque.

E.3.3.1 Structure de financement

La politique du Groupe Atos est de couvrir complètement ses besoins de liquidités estimés par des emprunts à long terme ou d'autres instruments financiers à long terme. Ces emprunts sont caractérisés par des maturités et des ratios bancaires laissant suffisamment de flexibilité au Groupe pour financer ses opérations et ses développements futurs.

Le 29 septembre 2016, Atos a émis un placement privé obligataire d'un montant de 300,0 millions d'euros et d'une

durée de sept ans. L'emprunt obligataire porte intérêt au taux fixe de 1,444% et n'inclut pas de ratio financier. Le Groupe Atos et l'emprunt obligataire n'ont pas de notation de crédit.

Le 2 juillet 2015, Atos a émis un emprunt obligataire d'un montant de 600,0 millions d'euros et d'une durée de cinq ans. L'emprunt obligataire porte intérêt au taux fixe de 2,375% et n'inclut pas de ratio financier. Le Groupe Atos et l'emprunt obligataire n'ont pas de notation de crédit.

Le 6 novembre 2014, Atos a signé avec un syndicat d'établissements financiers une nouvelle facilité de crédit renouvelable multidevises d'un montant de 1,8 milliard d'euros, à échéance novembre 2019. Atos disposait d'une option d'extension de la maturité de la facilité de crédit jusqu'en novembre 2021. La première option d'extension de la maturité d'une année a été levée au cours de l'année 2015 et la seconde option d'extension d'un an a également été levée en 2016. La nouvelle facilité de crédit renouvelable multidevises d'un montant de 1,8 milliard d'euros a donc une nouvelle échéance à novembre 2021. Cette facilité est disponible pour les besoins généraux du Groupe et remplace celle de 1,2 milliard d'euros signée en avril 2011.

La facilité de crédit renouvelable inclut un ratio financier défini comme le ratio de levier financier consolidé (endettement net divisé par la marge opérationnelle avant dépréciations et amortissements) et ne pouvant être supérieur à 2,5.

Le 18 juin 2013, Atos a renouvelé son programme de titrisation pour une période de cinq ans pour un montant maximum de créances titrisées de 500,0 millions d'euros et une limite au montant maximum de financement fixée à 200,0 millions d'euros.

Ce nouveau programme de titrisation est structuré en deux compartiments appelés « ON » et « OFF » :

- le compartiment « ON » similaire au précédent programme (les créances sont inscrites au bilan du Groupe) est le compartiment par défaut dans lequel les créances sont cédées. L'utilisation de ce compartiment a été faite à son seuil minimal ;
- le compartiment « OFF » est conçu de manière à ce que le risque crédit (insolvabilité et retard de paiement) associé aux créances cédées des débiteurs éligibles au programme soit entièrement transféré au cessionnaire.

Au 31 décembre 2016, le Groupe a vendu :

- dans le compartiment « ON » 257,5 millions d'euros de créances dont 9,8 millions d'euros ont été reçus en cash. Cette vente est avec recours et par conséquent reconstitutive au bilan ;
- dans le compartiment « OFF » 41,5 millions d'euros de créances qualifiées pour la déconsolidation car tous les risques associés sont substantiellement transférés.

Les ratios financiers du programme de titrisation Atos sont le ratio de levier financier consolidé (endettement net divisé par la marge opérationnelle avant dépréciations et amortissements) qui ne peut être supérieur à 2,5 et le ratio de couverture d'intérêt consolidé (marge opérationnelle divisée par le coût net de la dette financière) qui ne peut être inférieur à 4.

E.3.3.2 Ratios bancaires

Le Groupe a largement respecté les limites de son ratio bancaire défini dans la facilité de crédit renouvelable multidevises au 31 décembre 2016 : le ratio de levier de financement (endettement net/EBO) était négatif à -0,35 en raison de la position de trésorerie nette positive à fin décembre 2016. Selon les conditions de la facilité de crédit renouvelable multidevises, le ratio ne doit pas dépasser 2,5.

Le Groupe a également largement respecté le ratio de couverture d'intérêt consolidé (marge opérationnelle / coût net de la dette financière) applicable uniquement au programme de titrisation du Groupe qui s'est établi à 60,99 en 2016, soit significativement supérieur à la limite qui est de 4.

E.3.3.3 Politique d'investissement

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

E.3.3.4 Politique en matière de couverture

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

Au 31 décembre 2016, le Groupe n'avait aucun contrat de couverture de taux.

E.4 Etats financiers consolidés

E.4.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016 sur :

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

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

I. Opinion sur les comptes consolidés

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

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

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Comme décrit dans la note 1 de la section E.4.7.4 de l'annexe aux comptes consolidés, les acquisitions d'Unify, equensWorldline (anciennement Equens), Paysquare et Anthelio ont été comptabilisées conformément à la norme IFRS 3 révisée ; en conséquence, les prix d'acquisition ont été affectés aux actifs et passifs identifiables des entités acquises, sur la base de leur juste valeur.
- Dans ce cadre, la société a eu recours à des évaluateurs indépendants pour déterminer la juste valeur des actifs

incorporels. Nos travaux ont consisté principalement à examiner les rapports des évaluateurs indépendants, à prendre connaissance des données et des méthodes d'évaluation utilisées, à apprécier le caractère approprié des hypothèses, ainsi qu'à s'assurer de la cohérence de la méthode de détermination du taux d'actualisation avec celle utilisée pour les tests de dépréciations.

- Par ailleurs, l'affectation des prix d'acquisition aux autres actifs et passifs identifiables a été déterminée de manière provisoire par la société. Nos travaux ont essentiellement consisté à apprécier la méthodologie mise en œuvre et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, à revoir par sondages les calculs effectués par la société ; nous avons, sur ces bases, procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations et du caractère approprié de l'information fournie dans les notes annexes.
- Comme exposé dans la note « Estimations comptables et jugements » de la section E.4.7.2 de l'annexe aux comptes consolidés, la préparation des états financiers consolidés requiert, de la part de la direction, d'émettre des jugements, d'utiliser des estimations et des hypothèses susceptibles d'avoir un impact sur le montant des actifs, passifs, produits et charges comptabilisés dans les états financiers, ainsi que sur les informations figurant en annexe sur les actifs et passifs éventuels en date d'arrêté. Cette note précise que les estimations, hypothèses et jugements, qui pourraient entraîner un ajustement significatif de la valeur comptable d'actifs et passifs, portent essentiellement sur les éléments suivants :
 - les goodwill, dont le montant net figurant au bilan consolidé au 31 décembre 2016 s'établit à 3 864,8 millions d'euros, ont été soumis à un test de dépréciation par la société, comme décrit dans la note « Goodwill » de la section E.4.7.2 et dans la note 11 de la section E.4.7.4 de l'annexe aux comptes consolidés. Sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté à apprécier le caractère approprié de la méthodologie appliquée, ainsi que les données sur lesquelles se fondent les valeurs d'utilité, notamment à revoir les 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 d'ensemble des hypothèses retenues avec les données prévisionnelles issues des plans stratégiques établis par chacune de ces UGT sous le contrôle de la direction. Nous avons revu les calculs effectués par votre société et vérifié que la note 11 de l'annexe aux comptes consolidés donne une information appropriée ;

- la note « Reconnaissance du chiffre d'affaires » de la section E.4.7.2 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 vérifier que ces méthodes étaient correctement appliquées. 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 » de la section E.4.7.2 de l'annexe aux comptes consolidés, la société utilise des méthodes et des hypothèses actuarielles pour évaluer les engagements de retraite. La valeur des actifs du régime est déterminée sur la base d'évaluations externes fournies par les dépositaires et gestionnaires des fonds de retraite 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. Nous avons également vérifié que la note 20 de la section E.4.7.4 de l'annexe aux comptes consolidés fournit une information appropriée ;
- la société reconnaît un montant d'impôts différés actifs de 412,3 millions d'euros à son état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2016, sur la base des perspectives de bénéfices imposables futurs déterminées à partir des données à fin décembre et des données budgétaires à trois ans. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et hypothèses retenues par la

direction aux fins de vérifier le caractère recouvrable des actifs d'impôts différés ainsi reconnus ; nous avons également vérifié que la note 8 de la section E.4.7.4 de l'annexe aux comptes consolidés fournit une information appropriée.

- Comme exposé dans la note « Paiements fondés sur des actions » de la section E.4.7.2 de l'annexe aux comptes consolidés, la société utilise des méthodes et des hypothèses pour évaluer les justes valeurs et les charges de l'exercice relatives à l'attribution de plans d'actions et d'options de souscription d'actions attribués aux dirigeants et à certains employés. 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 et hypothèses sur lesquelles se fondent l'évaluation des justes valeurs et charges relatives à ces plans. Nous avons également vérifié que la note 5 de la section E.4.7.4 de l'annexe aux comptes consolidés fournit une information appropriée.

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, le 30 mars 2017
Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés
Jean-Pierre Agazzi



Grant Thornton
Membre français de Grant Thornton International
Victor Amselem





E.4.2 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)

	Notes	Exercice 2016	Exercice 2015*
Chiffre d'affaires	Note 2	11 717,5	10 685,5
Charges de personnel	Note 3	-5 358,1	-5 135,8
Charges opérationnelles	Note 4	-5 255,5	-4 632,7
Marge opérationnelle		1 103,9	917,0
En % du chiffre d'affaires		9,4%	8,6%
Autres produits et charges opérationnels	Note 5	-290,8	-327,7
Résultat opérationnel		813,1	589,3
En % du chiffre d'affaires		6,9%	5,5%
Coût de l'endettement financier net		-18,1	-17,4
Autres charges financières		-71,5	-68,6
Autres produits financiers		40,4	40,8
Résultat financier	Note 6	-49,2	-45,2
Résultat avant impôt		763,9	544,1
Charge d'impôt	Notes 7-8	-145,2	-109,7
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence		1,4	2,6
Résultat net des activités poursuivies		620,1	437,0
Résultat net des activités destinées à être cédées		11,7	-
RESULTAT NET		631,8	437,0
Dont attribuable aux :			
• propriétaires de la Société Mère		578,8	406,2
• participations ne donnant pas le contrôle	Note 9	53,0	30,8

* 31 décembre 2015 ajusté pour tenir compte du changement de présentation comme exposé dans la « Base de préparation et principes comptables ».

(en euros et en nombre d'actions)

	Notes	Exercice 2016	Exercice 2015
Résultat net des activités poursuivies – attribuable aux propriétaires de la Société Mère	Note 10		
Nombre moyen pondéré d'actions		103 766 609	101 179 041
Résultat net par action des activités poursuivies – attribuable aux propriétaires de la Société Mère		5,47	4,01
Nombre moyen pondéré dilué d'actions		104 272 612	101 984 596
Résultat net dilué par action des activités poursuivies - attribuable aux propriétaires de la Société Mère		5,44	3,98

(en euros et en nombre d'actions)

	Notes	Exercice 2016	Exercice 2015
Résultat net incluant les activités destinées à être vendues – attribuable aux propriétaires de la Société Mère	Note 10		
Nombre moyen pondéré d'actions		103 766 609	101 179 041
Résultat net dilué incluant les activités destinées à être vendues – attribuable aux propriétaires de la Société Mère		5,58	4,01
Nombre moyen pondéré dilué d'actions		104 272 612	101 984 596
Résultat net dilué par action - attribuable aux propriétaires de la Société Mère		5,55	3,98

E.4.3 Etat du résultat global

(en millions d'euros)

	Exercice 2016	Exercice 2015
Résultat net de la période	631,8	437,0
Autres éléments du résultat global		
• A reclasser en compte de résultat (recyclable) :	-87,6	157,1
variation de juste valeur des instruments financiers	5,1	-3,9
variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	-43,5	46,2
variation de la réserve de conversion	-51,5	112,1
effet d'impôt sur les éléments recyclables directement reconnus en capitaux propres	2,3	2,7
• Non reclassé en compte de résultat (non-recyclable) :	-231,4	45,5
gains et pertes actuariels générés sur la période liés aux engagements de retraite	-300,4	78,1
effet d'impôt sur les éléments non-recyclables directement reconnus en capitaux propres	69,0	-32,6
Total autres éléments du résultat global	-319,0	202,6
Total résultat global	312,8	639,6
Dont attribuable aux :		
• propriétaires de la Société Mère	277,3	592,2
• participations ne donnant pas le contrôle	35,5	47,4



E.4.4 Etats consolidés de la situation financière

(en millions d'euros)

	Notes	Exercice 2016	Exercice 2015
ACTIF			
Goodwill	Note 11	3 864,8	3 118,1
Immobilisations incorporelles	Note 12	1 243,4	920,3
Immobilisations corporelles	Note 13	740,9	818,8
Actifs financiers non courants	Note 14	233,3	259,2
Instruments financiers non courants	Note 23	0,1	1,4
Impôts différés actifs	Note 8	412,3	442,4
Total des actifs non courants		6 494,8	5 560,2
Clients et comptes rattachés	Note 15	2 555,0	2 273,3
Impôts courants		27,2	23,5
Autres actifs courants	Note 16	1 137,2	868,9
Instruments financiers courants	Note 23	10,0	8,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 18	2 121,7	1 946,8
Actifs destinés à être cédés	Note 1	1 006,3	0,0
Total des actifs courants		6 857,4	5 120,6
TOTAL DE L'ACTIF		13 352,2	10 680,8

(en millions d'euros)

	Notes	Exercice 2016	Exercice 2015
PASSIF			
Capital social		104,9	103,5
Primes		2 713,1	2 626,1
Réserves consolidées		948,4	688,6
Ecart de conversion		-29,4	18,3
Résultat de l'exercice attribuable aux propriétaires de la Société Mère		578,8	406,2
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la Société Mère		4 315,8	3 842,7
Participations ne donnant pas le contrôle		519,4	254,4
Total capitaux propres		4 835,2	4 097,1
Provisions retraites et assimilées	Note 20	1 410,7	1 121,6
Provisions non courantes	Note 21	114,0	86,8
Passifs financiers	Note 22	1 500,1	1 210,8
Impôts différés passifs	Note 8	100,6	70,0
Instruments financiers non courants	Note 23	1,4	4,7
Autres passifs non courants		6,3	12,2
Total des passifs non courants		3 133,2	2 506,1
Fournisseurs et comptes rattachés	Note 24	1 970,6	1 605,5
Impôts courants		59,9	104,7
Provisions courantes	Note 21	194,2	199,8
Instruments financiers courants	Note 23	7,5	8,7
Part à moins d'un an des passifs financiers	Note 22	140,5	143,1
Autres passifs courants	Note 25	2 159,5	2 015,8
Passifs destinés à être cédés	Note 1	851,7	0,0
Total des passifs courants		5 383,8	4 077,6
TOTAL DU PASSIF		13 352,2	10 680,8

E.4.5 Tableau de flux de trésorerie consolidé

(en millions d'euros)

	Notes	Exercice 2016	Exercice 2015
Résultat avant Impôt		763,9	544,1
Amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles	Note 4	399,1	405,6
Dotations/(Reprises) nettes aux provisions d'exploitation		-162,6	-163,6
Dotations/(Reprises) nettes aux provisions financières		10,6	29,9
Dotations/(Reprises) nettes aux autres provisions opérationnelles		25,2	-101,4
Amortissement des immobilisations incorporelles relatives à l'allocation du prix d'acquisition	Note 5	95,9	71,9
(Plus)/Moins-values de cessions d'immobilisations		-40,4	16,8
Charges relatives à des paiements fondés sur des actions		49,9	33,3
Pertes/(Gains) sur instruments financiers		-0,8	2,8
Coût de l'endettement financier net	Note 6	18,1	17,4
Flux nets de trésorerie générés par l'activité avant variation du besoin en fonds de roulement, intérêts financiers et impôts		1 158,9	856,8
Impôts payés		-129,1	-105,5
Variation du besoin en fonds de roulement		-38,0	48,8
Flux nets de trésorerie générés par l'activité		991,8	800,1
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		-421,1	-441,0
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		30,4	37,8
Investissements d'exploitation nets		-390,7	-403,2
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières		-782,0	-820,7
Trésorerie des sociétés acquises durant l'exercice		83,0	10,9
Encaissements liés aux cessions financières		38,9	9,5
Trésorerie des sociétés cédées durant l'exercice		4,8	-0,3
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		1,5	2,5
Investissements financiers nets	Note 26	-653,8	-798,1
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		-1 044,4	-1 201,3
Augmentations de capital liées à l'exercice d'options de souscription d'actions		25,4	56,9
Augmentation de capital soucrite par les minoritaires		3,1	1,2
Rachats et reventes d'actions propres		-	0,1
Dividendes versés aux actionnaires		-47,3	-30,7
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle		-3,1	-1,2
Souscription de nouveaux emprunts	Note 22	306,0	688,0
Nouveaux contrats de location-financement	Note 22	4,9	0,2
Remboursements d'emprunts à long et à moyen terme	Note 22	-49,0	-9,8
Coût de l'endettement financier net payé		-18,1	-17,4
Autres mouvements liés aux opérations de financement	Note 22	20,1	-7,1
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		242,2	680,2
Variation de trésorerie		189,5	279,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à l'ouverture		1 873,7	1 542,5
Variation de trésorerie	Note 22	189,5	279,0
Incidence des variations de cours de monnaies étrangères sur la trésorerie		-20,3	52,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à la clôture		2 042,9	1 873,7

E.4.6 Variation des capitaux propres consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	Nombre d'actions à la clôture <i>(en milliers)</i>	Capital social	Primes
Au 1^{er} janvier 2015	101 334	101,3	2 521,6
• Augmentation de capital	2 186	2,2	104,5
• Affectation du résultat net de l'exercice précédent			
• Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle			
• Paiements fondés sur des actions			
• Achat d'actions propres			
• Impact de l'introduction en hausse de Worldline			
• Autres			
Transactions avec les actionnaires	2 186	2,2	104,5
• Résultat net de la période			
• Autres éléments du résultat global			
Total du résultat global de la période			
Au 31 décembre 2015	103 520	103,5	2 626,1
• Augmentation de capital	1 389	1,4	87,0
• Affectation du résultat net de l'exercice précédent			
• Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle			
• Paiements fondés sur des actions			
• Achat d'actions propres			
• Impact de l'acquisition d'Equens			
• Autres			
Transactions avec les actionnaires	1 389	1,4	87,0
• Résultat net de la période			
• Autres éléments du résultat global			
Total du résultat global de la période			
AU 31 DÉCEMBRE 2016	104 908	104,9	2 713,1

Réserves consolidées	Ecart de conversion	Eléments 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
404,6	-94,4	-5,0	265,2	3 193,3	208,8	3 402,1
-49,7				57,0		57,0
265,2			-265,2	-		-
-30,7				-30,7	-1,3	-32,0
24,3				24,3	6,1	30,4
0,1				0,1		0,1
6,5				6,5	-6,6	-0,1
215,7	-	-	-265,2	57,2	-1,8	55,4
			406,2	406,2	30,8	437,0
42,7	112,7	30,6		186,0	16,6	202,6
42,7	112,7	30,6	406,2	592,2	47,4	639,6
663,0	18,3	25,6	406,2	3 842,7	254,4	4 097,1
-66,2				22,2	8,5	30,7
406,2			-406,2	-		-
-47,3				-47,3	-3,1	-50,4
41,4				41,4	2,0	43,4
0,2				0,2		0,2
178,5				178,5	221,8	400,3
0,8				0,8	0,3	1,1
513,6	-	-	-406,2	195,8	229,5	425,3
			578,8	578,8	53,0	631,8
-226,9	-47,7	-26,9		-301,5	-17,5	-319,0
-226,9	-47,7	-26,9	578,8	277,3	35,5	312,8
949,7	-29,4	-1,3	578,8	4 315,8	519,4	4 835,2



E.4.7 Annexe aux comptes consolidés

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES

E.4.7.2	BASE DE PRÉPARATION ET PRINCIPES COMPTABLES	151	Note 14	Actifs financiers non courants	180	
E.4.7.3	GESTION DES RISQUES FINANCIERS	160	Note 15	Clients et comptes rattachés	180	
E.4.7.4	NOTES AUX COMPTES CONSOLIDÉS	161	Note 16	Autres actifs courants	181	
	Note 1	Variation de périmètre	161	Note 17	Ventilation des actifs et passifs par nature	182
	Note 2	Information sectorielle	165	Note 18	Trésorerie et équivalents de trésorerie	183
	Note 3	Charges de personnel	168	Note 19	Capitaux propres	183
	Note 4	Charges opérationnelles autres que de personnel [G4-EC1]	168	Note 20	Pensions	183
	Note 5	Autres produits et charges opérationnels [G4-EC1]	169	Note 21	Provisions	188
	Note 6	Résultat financier	172	Note 22	Passifs financiers	189
	Note 7	Charge d'impôt	173	Note 23	Juste valeur et caractéristiques des instruments financiers	190
	Note 8	Impôts différés	174	Note 24	Fournisseurs et comptes rattachés	194
	Note 9	Participations ne donnant pas le contrôle	175	Note 25	Autres passifs courants	194
	Note 10	Résultat net par action	176	Note 26	Tableau de flux de trésorerie consolidé	195
	Note 11	Goodwill	177	Note 27	Engagements hors bilan	196
	Note 12	Immobilisations incorporelles	178	Note 28	Parties liées	197
	Note 13	Immobilisations corporelles	179	Note 29	Evènements postérieurs à la date de clôture	197
				Note 30	Périmètre de consolidation au 31 décembre 2016 - principales sociétés	198
				Note 31	Honoraires des Commissaires aux comptes	204

E.4.71 Préambule

Atos SE, Société Mère du Groupe, est une société européenne 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 SE sont cotées sur le marché NYSE Euronext Paris sous le code ISIN FR0000051732. Les actions ne sont cotées sur aucun autre marché. La Société est dirigée par un Conseil d'Administration.

Les états financiers consolidés de la Société au 31 décembre 2016 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 21 février 2017. Ces états financiers consolidés deviendront définitifs après leur approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires prévue le 24 mai 2017.

E.4.72 Base de préparation et principes comptables

Base de préparation

Conformément à la réglementation européenne n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés au 31 décembre 2016 ont été établis conformément aux normes comptables internationales, telles qu'approuvées par l'Union Européenne au 31 décembre 2016. 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_en.htm

Au 31 décembre 2016, 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). Par conséquent, les états financiers du Groupe sont préparés selon les normes IFRS et interprétations telles que publiées par l'IASB.

Les interprétations et les amendements aux normes en vigueur qui ont été publiés et qui sont d'application obligatoire pour le Groupe à compter de l'exercice ouvert le 1^{er} janvier 2016 n'ont pas eu d'impact significatif pour les comptes consolidés.

- amendements de IFRS 10, IFRS 12 et IAS 28 – Ventes ou apports d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise ;
- amendements de IFRS 11 - Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans des activités conjointes ;
- amendements de IAS 1 - Initiative concernant les informations à fournir ;
- amendements de IAS 16 et IAS 38 – Clarification sur les modes d'amortissement acceptables ;
- amendements de IAS 27 – Utilisation de la méthode de la mise en équivalence dans les états financiers individuels ;
- améliorations annuelles des IFRS (2012-2014) – diverses normes.



De nouvelles normes et amendements de normes publiés en 2016 entreront en vigueur pour les exercices ouverts après le 1^{er} janvier 2017. Bien que leur adoption anticipée soit permise, les nouvelles normes et les amendements de normes suivants n'ont pas été appliqués pour la préparation de ces états financiers consolidés :

Nouvelles normes ou amendements	Résumé des dispositions	Impact potentiel sur les états financiers consolidés
IFRS 9 Instruments financiers	Publiée en juillet 2014, IFRS 9 remplace IAS 39 – Instruments financiers : comptabilisation et évaluation. La norme IFRS 9 introduit de nouvelles dispositions pour le classement et l'évaluation des instruments financiers, y compris un nouveau modèle de calcul des pertes de valeur sur actifs financiers, et de nouvelles dispositions relatives à la comptabilité générale de couverture. Elle reprend également les dispositions relatives à la comptabilisation et à la décomptabilisation des instruments financiers d'IAS 39. IFRS 9 sera d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1 ^{er} janvier 2018. Une application anticipée est autorisée.	Le Groupe Atos prévoit un impact limité lié l'application d'IFRS 9 sur ses états financiers consolidés compte tenu de la nature de ses activités.
IFRS 15 Revenus des contrats avec les clients	IFRS 15 constitue le cadre de référence permettant de déterminer si des revenus doivent être comptabilisés, pour quel montant et à quelle date. Cette nouvelle norme remplace les dispositions existantes sur la comptabilisation du revenu, notamment IAS 18 – Produits des activités ordinaires, IAS 11 – Contrats de construction et IFRIC 13 – Programmes de fidélisation de la clientèle. IFRS 15 sera d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1 ^{er} janvier 2018. Une application anticipée est autorisée.	Depuis 2015, le Groupe Atos travaille au sein du Syntec numérique pour identifier les impacts de l'application du nouveau référentiel. Le Groupe Atos est actuellement en cours d'analyse d'un échantillon de ses différentes typologies de contrats clients pour évaluer les impacts de la mise en œuvre de la norme.
IFRS 16 Locations	IFRS 16 introduit un modèle unique de comptabilisation des contrats de location pour les locataires. Le locataire reconnaît un « droit d'usage » à l'actif représentant son droit à utiliser l'actif sous-jacent et une dette représentative de son obligation de paiement des loyers. Cette nouvelle norme remplace les normes IAS 17 – Contrats de Location, SIC 15 – Avantages dans les contrats de location simple, et SIC 27 – Evaluation de la substance des transactions impliquant la forme juridique d'un contrat de location. IFRS 16 sera d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1 ^{er} janvier 2019. Une application anticipée est autorisée.	Le Groupe a débuté un chantier d'évaluation des impacts d'IFRS 16 sur ses comptes consolidés.

Il n'est pas attendu d'impact significatif de ces autres normes et amendements de normes d'application, non obligatoires à l'exercice ouvert le 1^{er} janvier 2016 et potentiellement applicables aux comptes consolidés du Groupe :

- amendements à IFRS 2 – Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions ;
- amendement à IAS 7 – Initiative concernant les informations à fournir ;
- amendement à IAS 12 – Comptabilisation d'actifs d'impôts différés au titre des pertes latentes.

Les états financiers consolidés sont présentés dans la devise fonctionnelle du Groupe, en euros. Tous les montants sont présentés en millions d'euros avec une décimale.

Les règles énoncées ci-dessous ont été appliquées uniformément à tous les exercices présentés dans ce rapport.

Estimations comptables et jugements

Dans le cadre de la préparation des états financiers consolidés, la Direction émet des jugements et utilise des estimations et des hypothèses susceptibles d'avoir un impact sur le montant des actifs, passifs, produits et charges comptabilisés dans les états financiers, ainsi que sur les informations figurant en annexe sur les actifs et passifs éventuels en date d'arrêté. Les estimations, hypothèses et jugements qui pourraient entraîner un ajustement significatif de la valeur comptable des actifs et passifs sont essentiellement liés aux éléments suivants :

Les tests de dépréciation du goodwill

Le goodwill fait l'objet de tests de dépréciation au minimum annuellement, conformément aux principes comptables énoncés ci-après. Les valeurs recouvrables des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) sont déterminées sur la base du calcul de leur valeur d'utilité ou de leur juste valeur diminuée des coûts de la vente. Les calculs nécessitent l'utilisation d'estimations telles que décrites en Note 11 Goodwill des états financiers.

La reconnaissance des pertes fiscales reportables

Des actifs d'impôt différé sont comptabilisés au titre des pertes fiscales reportables, lorsqu'il est probable que le Groupe disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces pertes fiscales non utilisées pourront être imputées. Les prévisions de bénéfices imposables et les consommations de reports déficitaires en résultant ont été élaborées à partir des projections de résultat telles que préparées dans le cadre du plan à trois ans (d'autres durées sont susceptibles de s'appliquer selon les spécificités locales).

La reconnaissance du chiffre d'affaires et des coûts liés aux contrats à long terme

Le chiffre d'affaires et les coûts associés, y compris les pertes à terminaison prévues, sont évalués conformément aux principes comptables exposés ci-après. Les coûts totaux prévus des contrats sont fondés sur des hypothèses opérationnelles telles que des prévisions d'activité ou des écarts de coûts qui ont une incidence directe sur le niveau de chiffre d'affaires et les éventuelles pertes à terminaison comptabilisées.

Retraites

Le Groupe utilise des méthodes et des hypothèses actuarielles pour évaluer les coûts et les provisions de retraites. La valeur des actifs du régime est déterminée sur la base d'évaluations externes fournies par les dépositaires et gestionnaires des fonds de retraites et sujettes à d'autres vérifications complémentaires lorsque le Groupe le juge nécessaire. L'estimation des provisions de retraites, de la même manière que l'évaluation des actifs du régime, nécessite le recours à des hypothèses et à des estimations.

Relation clients

Un actif incorporel correspondant à la relation clients et au carnet de commandes apportés dans le cadre d'un regroupement d'entreprises est reconnu comme relation clients. La valeur de cet actif est notamment fondée sur des hypothèses de renouvellement des contrats et de l'actualisation des flux de ceux-ci. Cet actif est amorti sur sa durée de vie moyenne estimée.

Méthode de consolidation

Filiales

Les filiales sont toutes des entités dans lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement un contrôle. Le contrôle se caractérise par le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles, généralement mais pas systématiquement accompagné de la détention de plus de la moitié des droits de vote. L'existence et les effets des droits de votes potentiels qui sont actuellement exerçables ou convertibles, le pouvoir de nommer la majorité des membres des organes de direction et l'existence de droits de veto sont autant d'éléments pris en compte pour déterminer si le Groupe contrôle une entité. Les filiales sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale, à compter de la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Elles sont déconsolidées à partir de la date où ce contrôle cesse d'exister.

Information sectorielle

Selon la norme IFRS 8, les résultats des secteurs opérationnels présentés sont basés sur la présentation du reporting interne qui est régulièrement revu par le principal décideur opérationnel des opérations puis réconcilié au résultat du Groupe. Le principal décideur opérationnel des opérations évalue le résultat ou la perte des secteurs en calculant un résultat opérationnel. Le principal décideur opérationnel des opérations, qui est en charge de l'allocation des ressources et de l'évaluation de la performance des secteurs opérationnels, a été identifié comme étant le Président-Directeur général qui prend les décisions stratégiques.

Le reporting interne est défini selon deux axes : les unités globales d'activité et les divisions (Infrastructure & Data Management, Business & Platform Solution, Infrastructure & Data Management, Big Data & Cybersecurity, Worldline). Les unités globales d'activité ont été désignées par le Groupe comme axes principaux d'analyse par le principal décideur opérationnel des opérations. Par conséquent, et selon les obligations de la norme IFRS 8, le Groupe présente les unités globales d'activité comme secteurs opérationnels.

Une unité globale d'activité est définie comme une zone géographique ou le regroupement de plusieurs zones géographiques, à l'exception de l'activité Worldline qui comprend un ou plusieurs pays sans tenir compte des activités à l'intérieur de chaque pays. Chaque unité globale d'activité est dirigée par des membres dédiés du Comité Exécutif.

Les méthodes d'évaluation mises en place par le Groupe pour le reporting des secteurs selon IFRS 8 sont identiques à celles utilisées pour les états financiers. Les entités du Corporate ne sont pas présentées comme un secteur opérationnel. Ainsi leurs états financiers sont présentés comme éléments de réconciliation (cf. Note 2 Informations sectorielles). Les actifs du Corporate qui ne sont pas directement imputables aux activités des secteurs opérationnels ne sont pas alloués à un secteur, ce qui concerne principalement les actifs liés aux différents sièges sociaux du Groupe. Les actifs partagés tels que l'infrastructure Mainframe européenne sont alloués aux unités globales d'activité dans lesquelles ils sont physiquement situés bien qu'ils soient utilisés par plusieurs unités globales d'activité.

Règles de présentation

Actifs et passifs courants et non courants

Les actifs et les passifs courants sont ceux que le Groupe s'attend à réaliser, consommer ou régler durant le cycle d'exploitation normal, lequel peut s'étendre au-delà des douze mois suivant la clôture de l'exercice. Tous les autres actifs et passifs sont non courants. Les actifs et les passifs courants, à l'exclusion de la part à court terme des emprunts, des créances financières et des provisions, constituent le besoin en fonds de roulement du Groupe.

Actifs et passifs non courants destinés à être cédés et activités abandonnées

Les actifs et les passifs non courants destinés à être cédés et les activités abandonnées sont présentés sur une ligne distincte à l'actif et au passif du bilan, sans retraitement des périodes antérieures. Ils sont évalués au plus bas de leur valeur nette comptable et de leur juste valeur nette des coûts de cession. Les actifs et les passifs non courants sont classés comme « destinés à être cédés » si leur valeur comptable est susceptible d'être recouverte 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 service 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.

Nouvelles définitions du flux de trésorerie disponible et de la marge opérationnelle

Le Groupe a décidé de changer les définitions du flux de trésorerie disponible et de la marge opérationnelle avec pour objectif d'exclure les effets des plans de rémunération fondés sur des actions, en ligne avec les pratiques de secteur.

Ainsi le flux de trésorerie disponible du Groupe exclut les paiements reçus des salariés au titre des plans de souscriptions d'actions et la marge opérationnelle exclut l'amortissement des plans de rémunération fondés sur des actions, qui est présenté en autres produits et charges opérationnels.

Ce changement de présentation a été appliqué rétroactivement à la période présentée, et a pour conséquence une augmentation de la marge opérationnelle au 31 décembre 2015 de 33,3 millions d'euros et une diminution du flux de trésorerie disponible de 57 millions d'euros.

Conversion des états financiers en monnaie étrangère

Les bilans des sociétés situées à l'extérieur de la zone euro sont convertis au taux de change de clôture. Les éléments du compte de résultat sont convertis au taux de change moyen de la période. Les écarts de conversion du bilan et du compte de résultat proviennent des variations de taux de change qui sont identifiées comme élément distinct des capitaux propres sous l'intitulé « Ecart de conversion ».

Dans le cadre de l'acquisition d'une société située à l'extérieur de la zone euro, le goodwill et les ajustements de juste valeur sont considérés comme des actifs et des passifs de cette société et convertis en euros au taux de change de clôture.

Le Groupe ne consolide aucune entité exerçant une activité dans une économie hyperinflationniste.

Conversion des transactions libellées en monnaies étrangères

Les transactions libellées en monnaies étrangères sont converties en monnaie fonctionnelle aux taux de change des jours des transactions. Les gains et les pertes de change résultant du règlement de ces transactions et de la conversion au taux de change de clôture des actifs et des passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont comptabilisés dans le compte de résultat sous la rubrique « Autres produits et charges financiers », sauf si la comptabilité de couverture est appliquée dans les conditions prévues dans la section « Actifs financiers – Instruments financiers dérivés ».

Regroupements d'entreprises et goodwill

Un regroupement d'entreprises peut impliquer l'achat des titres d'une autre entité, l'achat de l'actif net d'une autre société ou l'achat de tout ou partie des éléments d'actifs nets d'une autre entité qui, ensemble, constituent une ou plusieurs activités.

Les contrats de services majeurs avec transfert d'effectifs et d'actifs, qui permettent au Groupe de développer ou d'améliorer de manière significative sa position concurrentielle au sein d'un secteur d'activité ou d'une zone géographique, sont comptabilisés comme des regroupements d'entreprises.

Evaluation des actifs et passifs de sociétés nouvellement acquises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. La contrepartie transférée en échange du contrôle de l'entité acquise se définit comme étant la juste valeur à la date d'acquisition des actifs transférés par le Groupe, des passifs repris par le Groupe à l'égard des anciens propriétaires de l'entité acquise, et des parts de capitaux propres émises par le Groupe.

Les coûts liés à l'acquisition sont exclus de la contrepartie transférée et sont inscrits en charge lorsqu'ils sont encourus.

Les participations ne donnant pas le contrôle peuvent, à la date d'acquisition, être évaluées à la juste valeur ou en quote-part des actifs et passifs identifiables de l'entité acquise. L'option pour l'application de l'une de ces deux méthodes est exercable transaction par transaction.

Lors de la première consolidation, l'ensemble des actifs, passifs et passifs éventuels de la société acquise est estimé à sa juste valeur.

Dans le cadre d'une prise de contrôle par achats successifs, la participation antérieurement détenue est réévaluée à sa juste valeur et le profit ou la perte en découlant est comptabilisé en résultat.

Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle et vente d'intérêts dans une filiale contrôlée

Les opérations d'achat de participations ne donnant pas le contrôle et de vente d'intérêts dans une filiale contrôlée qui n'ont pas d'incidence sur le contrôle exercé sont enregistrées dans les capitaux propres (y compris les coûts de transaction directs).

En cas de perte de contrôle de la filiale, le résultat de cession est enregistré en résultat. Par ailleurs, si le Groupe conserve une participation dans l'entité, celle-ci est réévaluée à sa juste valeur et le gain ou la perte en découlant est également reconnu en résultat.

Goodwill

Le goodwill représente l'excédent de la somme de la contrepartie transférée, des participations ne donnant pas le contrôle et de la juste valeur des participations antérieurement détenues par l'acquéreur dans l'entité acquise sur le montant net des actifs et passifs identifiables repris à date d'acquisition. Si le montant net des actifs et passifs identifiables à la date d'acquisition, après réévaluation, est supérieur à la somme de la contrepartie transférée, des participations ne donnant pas le contrôle et de la juste valeur des participations antérieurement détenues par l'acquéreur dans l'entité acquise, la différence est reconnue immédiatement en produit au compte de résultat.

Le goodwill est alloué aux Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) pour les besoins des tests de dépréciation. Le goodwill est affecté aux UGT susceptibles de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises et représente 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 long terme dans l'UGT.

Les UGT utilisées pour les besoins des tests de dépréciation ne sont pas plus grandes que les secteurs opérationnels déterminés selon IFRS 8 – Secteurs opérationnels.

Le goodwill n'est pas amorti et fait l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an par comparaison de sa valeur comptable et de sa valeur recouvrable à la date de clôture sur la base des données de décembre et de projections de flux de trésorerie basées sur les données budgétaires couvrant une période de trois ans. La fréquence du test peut être plus courte si des événements ou circonstances indiquent que la valeur comptable n'est pas recouvrable. De tels événements ou circonstances incluent mais ne se limitent pas à :

- un écart significatif de la performance économique de l'actif en comparaison avec le budget ;
- une dégradation significative de l'environnement économique de l'actif ;
- la perte d'un client majeur ;
- la croissance significative des taux d'intérêt.

Immobilisations incorporelles autres que le goodwill

Les immobilisations incorporelles autres que le goodwill sont principalement constituées de logiciels et de licences d'utilisation acquis directement par le Groupe, de logiciels et de relations commerciales acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises, ainsi que des coûts internes de développement de solutions informatiques.

Afin de déterminer si une immobilisation incorporelle générée en interne satisfait aux critères de reconnaissance d'un actif, le Groupe distingue la production de cet actif en :

- une phase de recherche ; et
- une phase de développement.

Conformément à IAS 38, aucune immobilisation incorporelle résultant de travaux de recherche (ou d'une phase de recherche sur un projet interne) ne doit être reconnue. Les dépenses engagées au titre de la recherche (ou durant la phase de recherche d'un projet interne) doivent être reconnues en charges lorsqu'elles sont encourues.

Une immobilisation incorporelle résultant de travaux de développement (ou d'une phase de développement sur projet interne) peut être reconnue si et seulement si une entité peut démontrer l'ensemble des éléments suivants :

- la capacité technique à réaliser l'immobilisation incorporelle pour l'utiliser ou la vendre ;
- l'intention et la capacité d'achever le développement du logiciel et de l'utiliser ou de le vendre ;
- la capacité à utiliser ou vendre l'immobilisation incorporelle ;
- la probabilité que des avantages économiques futurs bénéficieront au Groupe du fait de cette immobilisation incorporelle ;
- la disponibilité de ressources techniques, financières ou autres adéquates à la réalisation de l'immobilisation incorporelle ; et
- la capacité à mesurer de manière fiable les dépenses attribuables à l'immobilisation incorporelle durant sa phase de développement.

Les frais de développement immobilisés correspondent à des actifs développés pour l'utilisation propre du Groupe, à des projets d'application spécifique pour des clients ou à des solutions technologiques innovantes mises à la disposition d'un groupe de clients. Ces projets font l'objet d'une analyse au cas par cas pour s'assurer qu'ils répondent bien aux critères de capitalisation. Ne sont capitalisés que les coûts de développement directement attribuables nécessaires pour créer, produire et préparer l'immobilisation afin qu'elle puisse être exploitée de la manière prévue par la Direction.

Les dépenses de développement portées à l'actif sont comptabilisées à leur coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. Elles sont amorties selon la méthode linéaire sur une durée comprise entre 3 et 12 ans pouvant se décomposer en deux catégories :

- pour les développements relatifs à des activités à cycle court ou liés à des contrats à courte durée, la période d'amortissement se situe entre 3 et 7 ans, le scénario standard étant de 5 ans en ligne avec la durée de contrat standard ;

- pour les développements basés sur des technologies à lente obsolescence et utilisés sur des activités à cycle long et des contrats de longue durée, la durée d'amortissement est de 5 à 12 ans avec un scénario standard de 7 ans. C'est le cas notamment des plateformes de paiement mutualisées.

Les relations clients sont évaluées selon la méthode dite de l'« excess earnings », qui consiste à effectuer la somme des marges opérationnelles futures attribuables aux contrats, après impôt et rémunération des actifs de support.

Les immobilisations incorporelles sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité attendue qui en général ne dépasse pas 5 à 7 ans pour les solutions informatiques développées en interne. Les relations clients, brevets et marques acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité attendue qui en général n'excède pas 12 ans ; leurs amortissements correspondants sont comptabilisés en autres charges opérationnelles.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition et sont amorties linéairement sur les durées d'utilité attendues suivantes :

- constructions 20 ans ;
- agencements et installations 5 à 10 ans ;
- matériel informatique 3 à 5 ans ;
- matériel de transport 4 ans ;
- matériel et mobilier de bureau 5 à 10 ans.

Bien que certains contrats d'outsourcing impliquent le transfert de matériel informatique, le contrôle de l'actif reste le plus souvent entre les mains des clients dans la mesure où ils en conservent en général la propriété. Lorsque la propriété de ce matériel est transférée à Atos, ce transfert fait l'objet, sauf rare exception, d'un paiement par Atos en début de contrat. De ce fait, l'interprétation IFRIC 18 n'a pas d'impact significatif sur les comptes du Groupe.

Contrats de location

Les contrats de location d'actifs pour lesquels le Groupe conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en contrats de location-financement. Les actifs ainsi loués sont capitalisés au début du contrat à la valeur la plus faible entre leur juste valeur et la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location. Les actifs acquis dans le cadre de contrats de location-financement sont amortis sur leur durée d'utilité ou sur la durée du contrat si celle-ci est plus courte.

Les contrats de location pour lesquels le bailleur conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en contrats de location simple.

Perte de valeur des actifs autres que le goodwill

Les actifs amortissables sont soumis à un test de dépréciation lorsque des événements ou des circonstances indiquent que leur valeur comptable pourrait ne pas être recouvrable. Une perte de valeur est comptabilisée pour le montant de la valeur comptable excédant la valeur recouvrable.

Actifs financiers

Les actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction.

Participations dans des sociétés non consolidées

Le Groupe détient des titres de sociétés sur lesquelles il n'exerce ni influence notable ni contrôle. Les participations dans des sociétés non consolidées sont analysées comme étant des actifs financiers disponibles à la vente et sont comptabilisées à leur juste valeur. La juste valeur des actions cotées correspond à leur cours de clôture. En l'absence d'un marché actif pour les actions, les participations dans des sociétés non consolidées sont comptabilisées au coût historique. Une perte de valeur est comptabilisée lorsqu'il existe des éléments objectifs mettant en évidence son caractère durable ou significatif. Les critères financiers les plus communément utilisés pour déterminer la juste valeur sont les perspectives de résultats et de capitaux propres. Les gains et les pertes provenant des variations de juste valeur des actifs disponibles à la vente sont comptabilisés dans les capitaux propres en tant qu'« Eléments constatés directement en capitaux propres ». S'il est démontré que la perte de valeur est durable, elle est inscrite au compte de résultat en « Autres produits et charges financiers ».

Actifs financiers disponibles à la vente

Les actifs financiers disponibles à la vente sont composés de participations non consolidées. Ils sont mesurés à la juste valeur et les variations de juste valeur sur de tels actifs sont comptabilisées en autres éléments du résultat global. Lorsque les actifs financiers disponibles à la vente sont vendus ou dépréciés, le cumul des ajustements de juste valeur comptabilisés en autres éléments du résultat global est porté au compte de résultat. Pour les titres cotés sur un marché actif, la juste valeur correspond à la valeur boursière. Lorsqu'il n'existe pas de marché actif, la juste valeur est généralement définie en fonction des critères financiers appropriés à la situation spécifique du titre. Lorsque la juste valeur de ces actifs financiers n'est pas déterminable de manière fiable, ils sont comptabilisés à leur coût d'acquisition.

Prêts et créances clients

Les prêts sont classés dans les actifs financiers non courants. Les prêts et les créances clients sont initialement comptabilisés à leur juste valeur puis, ultérieurement, à leur coût amorti. La valeur nominale représente habituellement la juste valeur initiale des créances clients. Dans le cas d'un paiement différé à plus d'un an, les créances clients sont actualisées si l'effet de cette actualisation est significatif. Le cas échéant, une provision est constituée de manière individuelle pour prendre en compte d'éventuelles difficultés de recouvrement.

Certains contrats de service relèvent du traitement comptable des contrats de location s'ils accordent aux clients un droit d'usage d'un actif en contrepartie de loyers perçus dans le cadre du revenu global du contrat. Le Groupe est alors considéré comme un bailleur à l'égard de ses clients. Dès lors que cette location transfère aux clients les risques et avantages inhérents à la propriété du bien, le Groupe enregistre une créance financière au titre de la location-financement. Cette créance financière est alors classée dans le bilan en « Clients et comptes rattachés » pour la partie qui sera réalisée dans les 12 mois et en « Actifs financiers non courants » pour la partie qui sera réalisée au-delà de 12 mois.

Cession d'actifs financiers

Les cessions d'actifs financiers pour lesquels le Groupe conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des actifs transférés ne satisfont pas aux critères nécessaires à la déconsolidation. Une dette est comptabilisée pour la contrepartie financière reçue. Les actifs transférés et la dette financière sont évalués à leur coût amorti.

Instruments financiers dérivés

Les instruments dérivés sont inscrits au bilan à leur juste valeur en tant qu'actifs et passifs financiers. Les variations de leur juste valeur sont enregistrées dans le résultat financier, sauf s'ils sont éligibles à la comptabilité de couverture, selon laquelle :

- pour la couverture de juste valeur d'actifs ou de passifs existants, la partie couverte de ces éléments est évaluée au bilan à sa juste valeur. La variation de cette juste valeur est enregistrée dans le compte de résultat, où elle est compensée par les variations symétriques de juste valeur des instruments de couverture ;
- pour la couverture de flux futurs de trésorerie, la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée directement en contrepartie des capitaux propres en tant qu'« Eléments constatés directement en capitaux propres ». La variation de valeur de la partie inefficace est comptabilisée dans les « Autres produits et charges financiers ». Les montants figurant en capitaux propres sont transférés au compte de résultat symétriquement à la comptabilisation des éléments couverts.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont composés de dépôts bancaires et des instruments financiers tels que des SICAV monétaires. Ces instruments financiers doivent être convertibles à court terme en liquidités en un montant connu et ne doivent être exposés à aucun risque significatif de perte de valeur. Ils sont détenus afin de faire face aux engagements de trésorerie à court terme et ont une maturité courte, en général trois mois ou moins à compter de leur date d'acquisition. Certains instruments tels que les dépôts à terme, qui ont dès l'origine une maturité plus longue mais autorisent les retraits anticipés et font l'objet d'une garantie de capital, peuvent également être classés en équivalents de trésorerie dans certaines circonstances. Les SICAV monétaires sont évaluées à la juste valeur. Les variations de la juste valeur sont enregistrées dans le résultat en « Autres produits et charges financiers ».

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont évalués à la juste valeur par le résultat.

Pour les entités ayant souscrit à l'accord de convention de trésorerie du Groupe, les positions bilancielles de disponibilités et de découverts bancaires relatives à cet accord sont globalisées et seule la position nette créditrice ou débitrice est présentée dans le bilan consolidé du Groupe.

Actions propres

Les actions Atos détenues par la Société Mère sont inscrites à leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres consolidés. En cas de cession, les plus ou moins-values ainsi que les effets d'impôts correspondants sont enregistrés en variation des capitaux propres consolidés.

Retraites et avantages similaires

Les régimes d'avantages sociaux octroyés par le Groupe comportent des plans à cotisations définies et des plans à prestations définies. Les charges liées aux régimes à cotisations définies sont constatées au compte de résultat du Groupe sur la base des cotisations versées ou dues au titre de l'exercice où les services afférents ont été rendus par les bénéficiaires.

L'évaluation des engagements du Groupe au titre des régimes à prestations définies s'effectue sur la base d'une méthode actuarielle unique dite des « unités de crédit projetées ». Cette méthode repose notamment sur une projection des niveaux de retraites futures à verser aux salariés du Groupe, en anticipant les effets de leurs augmentations de salaires futures. Elle repose sur des hypothèses spécifiques, détaillées en Note 20, qui sont périodiquement mises à jour, en liaison étroite avec les actuaires externes utilisés par le Groupe.

Les actifs du régime généralement constitués au sein d'entités légales séparées sont évalués à leur juste valeur, mesurée en date de clôture.

La juste valeur des actifs du régime est déterminée sur la base d'évaluations externes fournies par les dépositaires et gestionnaires de fonds de retraite et sujettes à d'autres vérifications complémentaires lorsque le Groupe le juge nécessaire.

D'un exercice à l'autre, les différences entre d'une part les passifs anticipés et leurs montants réestimés, d'autre part le niveau attendu des actifs dédiés et leur niveau réel, constituent les écarts actuariels, qui sont cumulés au niveau de chaque régime de retraite. Ces écarts peuvent provenir soit de changements d'hypothèses actuarielles, soit d'écarts dits d'expérience qui sont créés par la non-réalisation, au cours de l'exercice, des hypothèses retenues à la fin de l'exercice précédent. Tous les écarts actuariels générés sur la période sont comptabilisés en « Autres éléments du résultat global ».

Le coût des régimes d'avantages sociaux est reconnu dans le résultat opérationnel du Groupe, à l'exception de l'intérêt sur les passifs nets (des actifs) qui est reconnu au sein du résultat financier.

Provisions

Des provisions sont comptabilisées si les trois conditions suivantes sont remplies :

- le Groupe a une obligation actuelle (juridique, réglementaire, contractuelle ou implicite) résultant d'événements passés ;
- il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- le montant peut être estimé de manière fiable.

Les provisions sont actualisées lorsque l'impact de la valeur temps est significatif. L'effet de l'actualisation réalisée à chaque arrêté est constaté en charges financières.

Emprunts

Les emprunts sont comptabilisés initialement à leur juste valeur nette des frais d'émission. Les emprunts sont ultérieurement valorisés à leur coût amorti. Le calcul du taux d'intérêt effectif prend en compte les paiements d'intérêts et l'amortissement des frais d'émission.

Les frais d'émission d'emprunts sont amortis en charges financières sur la durée de vie de l'emprunt. La valeur résiduelle des frais d'émission d'emprunts remboursés par anticipation est comptabilisée en charge de l'exercice au cours duquel le remboursement intervient.

Les découverts bancaires sont enregistrés dans la partie courante des emprunts.

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 contractés à compter du 1^{er} janvier 2010, lorsque le prix de rachat est supérieur au montant des participations ne donnant pas le contrôle, le Groupe a choisi de comptabiliser le solde en capitaux propres (attribuable aux propriétaires de la Société Mère). Tout changement d'évaluation de la juste valeur des engagements d'achat de participations ne donnant pas le contrôle ultérieur sera aussi comptabilisé en capitaux propres (attribuable aux propriétaires de la Société Mère).

Reconnaissance du chiffre d'affaires

Le Groupe fournit des services relatifs aux Technologies de l'Information et à l'Externalisation des Processus. Le chiffre d'affaires est reconnu en fonction de la structure du contrat, selon les principes qui suivent :

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 chiffre d'affaires, de coûts et d'avancement nécessitent d'être révisées. Si, ces estimations montrent qu'un contrat sera déficitaire, une provision pour perte à terminaison est comptabilisée immédiatement couvrant la perte dans son intégralité.

Agent

Lorsque le Groupe agit comme un agent entre le client et le fournisseur, le chiffre d'affaires est comptabilisé net des facturations des fournisseurs. Les indicateurs généralement considérés pour déterminer si le Groupe agit ou non comme un agent sont notamment la responsabilité contractuelle vis-à-vis du client, la responsabilité du risque de crédit et du risque de niveau de service et la valeur ajoutée apportée aux prestations ou aux produits du fournisseur.

Contrats de service à éléments multiples

Le Groupe est amené à signer des contrats de services à éléments multiples, pouvant correspondre à une combinaison de différents services. Le chiffre d'affaires est reconnu de manière séparée pour chacun des éléments lorsqu'ils sont identifiables séparément. Un ensemble de contrats est regroupé et traité comme un seul et unique contrat, lorsque cet ensemble de contrats est négocié comme un marché global, que les contrats sont si étroitement liés qu'ils font, de fait, partie d'un projet unique avec une marge globale et que les contrats sont exécutés simultanément ou à la suite l'un de l'autre, sans interruption.

Paiements à la signature de contrats

Les paiements aux clients effectués à la signature de contrats sont enregistrés dans les « Autres actifs courants » et amortis linéairement sur la durée du contrat en réduction du chiffre d'affaires. Les paiements reçus des clients à la signature de contrats sont enregistrés dans les « Autres passifs courants » et repris linéairement sur la durée du contrat en augmentation du chiffre d'affaires.

Coûts de transition

Les coûts de transition sont généralement comptabilisés en charges ou reconnus en chiffre d'affaires durant la phase de transition sur la base du pourcentage d'avancement. Dans certaines rares circonstances où les services rendus durant la phase de transition ne peuvent être identifiés séparément, les coûts sont alors différés et comptabilisés en charges sur la durée du contrat, à condition qu'ils soient recouvrables. Les coûts de transition capitalisés figurent au bilan sous la rubrique « Clients et comptes rattachés » et leur amortissement au compte de résultat en « Charges opérationnelles ».

Dans le cas où le contrat deviendrait déficitaire, les coûts de transition capitalisés sont dépréciés à hauteur de la perte prévue et une provision complémentaire pour perte à terminaison est constatée si nécessaire.

Marge opérationnelle

La marge opérationnelle reflète les opérations récurrentes du Groupe et exclut donc les produits et charges opérationnels inhabituels conformément à la recommandation n°2009-R-03 relative à la présentation des états financiers émise par le CNC (Conseil national de la comptabilité) le 2 juillet 2009.

Autres produits et charges opérationnels

Les « Autres produits et charges opérationnels » sont constitués des produits et charges qui sont inhabituels, anormaux et peu fréquents. Ils sont présentés après la marge opérationnelle.

Les dotations et reprises de provisions pour réorganisation et rationalisation et coûts associés sont classées dans le compte de résultat en fonction de leur nature :

- les réorganisations directement liées aux activités opérationnelles sont classées dans la marge opérationnelle ;
- les réorganisations liées aux regroupements d'entreprises ou considérées comme des plans inhabituels, anormaux et peu fréquents sont classées dans le résultat opérationnel ;
- si un plan de réorganisation est comptabilisé dans le résultat opérationnel, les dépenses de rationalisation et coûts associés sur les locaux et bâtiments, relatives au plan, sont également présentées dans le résultat opérationnel.

Lors de la comptabilisation d'un regroupement d'entreprises, le Groupe peut être amené à enregistrer des provisions (risques, litiges, etc.) dans le bilan d'ouverture pendant la période d'évaluation de 12 mois qui suit l'acquisition. Au-delà de cette période d'évaluation, les reprises de provisions inutilisées correspondant à des changements d'estimations sont comptabilisées dans le compte de résultat en « Autres produits et charges opérationnels ».

Les « Autres produits et charges opérationnels » incluent également les litiges majeurs, les plus et moins-values de cessions non récurrentes sur immobilisations corporelles et incorporelles, les pertes de valeur des actifs non financiers, l'amortissement de la relation clients, des brevets, des marques, l'amortissement des paiements fondés sur des actions 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 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 « Autres produits et charges opérationnels », à la clôture de la période de souscription.

Le Groupe a également mis en place des plans d'attribution d'actions gratuites au bénéfice de ses dirigeants et de certains de ses employés. La juste valeur de ces plans est égale à la valeur des actions gratuites à la date d'attribution, en tenant compte du taux de rotation du personnel sur la période d'acquisition des droits et de la valorisation de la restriction durant la période d'incessibilité éventuelle. Ces plans donnent lieu à la constatation d'une charge de personnel étalée sur la période d'acquisition des droits.

Impôts sur le résultat

La charge d'impôts inclut les impôts exigibles et les impôts différés. Un impôt différé est calculé sur toutes les différences temporaires entre la base fiscale et la base comptable consolidée des actifs et passifs, selon la méthode du report variable. L'impôt différé est évalué en utilisant le taux d'imposition officiel qui sera en vigueur à la date de clôture de l'exercice où les différences temporaires se résorberont.

En cas de variation des taux d'impôts, les impôts différés sont ajustés en contrepartie du compte de résultat sauf si les variations concernent des éléments comptabilisés en « Autres éléments du résultat global » ou directement en capitaux propres.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés au niveau d'une même entité fiscale lorsqu'elle a le droit de compenser les montants ainsi comptabilisés. Les actifs d'impôts différés correspondant aux différences temporaires et aux pertes fiscales reportables sont comptabilisés lorsqu'ils sont considérés comme étant recouvrables pendant leur période de validité, en tenant compte d'informations historiques et prévisionnelles.

Les impôts différés passifs sur les différences temporaires liées au goodwill sont comptabilisés dans la mesure où les différences temporaires ne résultent pas de la comptabilisation initiale du goodwill.

Les impôts différés actifs sont soumis à des tests de dépréciation au moins une fois par an à la clôture, sur la base des données à fin décembre, des données budgétaires et des données issues des tests de dépréciation.

Résultat par action

Le résultat par action de base est calculé en divisant le résultat net (attribuable aux propriétaires de la Société Mère) par le nombre moyen d'actions en circulation au cours de l'exercice. Les actions propres ne sont pas prises en compte pour le calcul du résultat par action de base ou dilué.

Le résultat par action dilué est calculé en divisant le résultat net (attribuable aux propriétaires de la Société Mère), ajusté du coût financier (net d'impôt) des instruments de dette dilutifs, par le nombre moyen d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, majoré du nombre moyen d'actions qui, selon la méthode du rachat d'actions, auraient été émises si tous les instruments dilutifs émis avaient été convertis (options de souscription d'actions ou obligations convertibles).

L'effet dilutif de chaque instrument convertible est déterminé en recherchant la dilution maximale du résultat de base par action. L'effet dilutif des options de souscription d'actions est évalué sur la base du cours moyen de l'action Atos sur la période.

Transaction avec les parties liées

Les transactions avec les parties liées incluent en particulier les transactions avec :

- les principaux dirigeants du Groupe – définis comme étant les personnes en charge de la planification, de la direction et du contrôle des activités du Groupe, y compris les membres du Conseil d'Administration, les Directeurs Généraux Adjointes – 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.

E.4.7.3 Gestion des risques financiers

De par ses activités, le Groupe est exposé à différentes natures de risques financiers : risque de liquidité, risque de variation des flux de trésorerie dû à l'évolution des taux d'intérêt, risque de crédit et risque de change. La gestion des risques financiers est assurée par le Département Trésorerie du Groupe et consiste à minimiser les effets potentiellement défavorables de ces risques sur la performance financière du Groupe.

Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité implique le maintien d'un niveau suffisant de liquidités et de titres négociables sur le marché ainsi que la disponibilité de ressources financières appropriées grâce à des facilités de crédit autorisées.

La politique du Groupe est de couvrir complètement ses besoins de liquidités estimés par des emprunts à long terme ou d'autres instruments financiers à long terme. Les contrats d'emprunt se caractérisent par des maturités et des ratios bancaires laissant suffisamment de flexibilité au Groupe pour financer ses opérations et ses développements futurs.

Les facilités de crédit sont soumises à des clauses financières restrictives (ratios bancaires) qui font l'objet d'un contrôle rigoureux par le Département Trésorerie du Groupe.

L'analyse de la maturité des passifs financiers est détaillée dans la Note 22 Passifs financiers.

Risque de variation des flux futurs dû à l'évolution des taux d'intérêts

Le risque de taux d'intérêt provient essentiellement des emprunts. La gestion de l'exposition au risque de taux couvre deux types de risques :

- un risque de prix sur les actifs et passifs financiers à taux fixe. En contractant une dette à taux fixe par exemple, le Groupe s'expose à une perte potentielle d'opportunité si les taux d'intérêts venaient à baisser. Toute variation des taux d'intérêts est susceptible d'avoir un impact sur la valeur de marché des actifs et passifs financiers à taux fixe. Cette perte d'opportunité n'aurait toutefois aucun effet sur les produits et les charges financiers tels que présentés dans le compte de résultat

consolidé et, en tant que tel, sur le résultat net futur du Groupe jusqu'à l'arrivée à échéance de ces actifs et passifs ;

- un risque de variation des flux de trésorerie sur les actifs et passifs à taux variable si les taux d'intérêt venaient à augmenter.

L'objectif principal de la gestion des taux d'intérêt de l'endettement du Groupe est de minimiser le coût de la dette et de le protéger des fluctuations des taux d'intérêt en contractant des swaps de taux variable contre taux fixe. Les instruments dérivés autorisés auxquels le Groupe a recours pour couvrir son endettement sont des contrats de swaps conclus avec des établissements financiers de premier ordre.

Risque de crédit

Les concentrations de risques de crédit du Groupe ne sont pas significatives. Les procédures d'acceptation des clients et les analyses de risques de crédit qui y sont liées sont pleinement intégrées au processus global d'évaluation des risques mis en œuvre tout au long du cycle de vie d'un contrat. Seuls les établissements financiers de premier ordre sont utilisés par le Groupe dans le cadre des opérations de trésorerie et opérations sur instruments dérivés.

Risque de change

Les fluctuations des taux de change n'ont pas d'incidence significative sur la performance financière du Groupe dans la mesure où une part significative de l'activité est réalisée à l'intérieur de la zone euro et où les produits et les charges sont généralement libellés dans la même devise.

Le Groupe a mis en place des procédures de gestion des positions en devises étrangères résultant d'opérations commerciales et financières libellées en monnaies différentes de la monnaie locale de l'entité concernée. Conformément à ces procédures, toutes les expositions significatives doivent être couvertes dès leur survenance. Pour couvrir son exposition au risque de change, le Groupe a recours à divers instruments financiers, principalement des contrats à terme et des swaps de devises.

Risque de prix

L'exposition du Groupe au risque de prix affectant les instruments de capitaux propres n'est pas significative. Le Groupe n'est pas exposé au risque de prix sur les matières premières.

E.4.7.4 Notes aux comptes consolidés

Note 1 Variation de périmètre

Acquisition d'Unify

Le 20 janvier 2016, Atos a finalisé l'acquisition d'Unify annoncée en novembre 2015, un leader en solutions de communication intégrées.

La contrepartie transférée finale pour l'acquisition de 100% d'Unify s'élève à 346,5 millions d'euros après ajustement de prix.

Software & Platforms - Activité destinée à être cédée

Les activités de service de Unify ont été intégrées à la division « Infrastructure & Data Management » à compter du 1^{er} février 2016. Atos a décidé, dès la date d'acquisition, de mettre en vente l'activité « Software & Platforms » (S&P). Cette activité a donc été présentée comme destinée à être cédée à compter du 1^{er} février 2016 conformément aux normes IFRS 3 et IFRS 5.

Au 31 décembre 2016, Atos est toujours engagé dans un processus actif de vente de S&P et est en négociation avec un acheteur potentiel. A ce titre, ces activités sont toujours présentées comme activités destinées à la vente à cette date.

Les flux financiers relatifs aux services rendus par les activités poursuivies à S&P ont été éliminés chez S&P. Par conséquent, le chiffre d'affaires relatif à ces flux est inclus dans le chiffre d'affaires externe du Groupe.

Dans les états consolidés de la situation financière, les actifs nets et les passifs alloués à l'activité S&P ont été présentés respectivement sur les lignes « Actifs destinés à être cédés » et « Passifs destinés à être cédés ».

Le résultat net généré par l'activité S&P sur la période du 1^{er} février 2016 au 31 décembre 2016 a été présenté sur la ligne « Résultat net des activités destinées à être cédées » du compte de résultat consolidé.

Actifs acquis et passifs exigibles identifié à la date d'acquisition pour les activités poursuivies

(en millions d'euros)

Actifs et passifs identifiables estimés à la date d'acquisition

Immobilisations incorporelles	87,5
Immobilisations corporelles	1,7
Actifs financiers non-courants	0,1
Total des actifs non-courants	89,4
Clients et comptes rattachés	109,8
Impôts courants	0,3
Autres actifs courants	134,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	32,0
Total des actifs courants	276,4
TOTAL DE L'ACTIF (A)	365,7
Provisions pour retraites et assimilées	51,0
Provisions non-courantes	96,4
Passifs financiers	10,6
Impôts différés passifs	11,9
Total des passifs non-courants	169,9
Fournisseurs et comptes rattachés	44,0
Autres passifs courants	106,7
Total des passifs courants	150,7
TOTAL DU PASSIF (B)	320,6
Juste valeur des actifs nets identifiés (A)-(B)	45,1

L'évaluation préliminaire des actifs acquis et des passifs exigibles au titre des activités poursuivies a généré la reconnaissance d'une relation clients et d'un carnet de commandes pour un montant de 87,5 millions d'euros. Ces valeurs ont été

déterminées par un expert indépendant. Ces immobilisations incorporelles sont amorties sur une durée de 2 à 10 ans. Une charge d'amortissement de 9,6 millions d'euros a été enregistrée à ce titre sur l'exercice 2016.

Goodwill préliminaire alloué aux activités poursuivies Unify

Le goodwill préliminaire des opérations poursuivies se compose de la façon suivante :

(en millions d'euros)

31 décembre 2016

Prix d'acquisition provisoire alloué aux activités poursuivies	242,3
Juste valeur des actifs nets identifiés	45,1
Goodwill préliminaire	197,2

Si, dans les 12 mois suivant la date d'acquisition, de nouveaux éléments sont obtenus à propos des faits et circonstances qui prévalaient à la date d'acquisition et qui amèneraient à ajuster les montants ci-dessus, la comptabilisation de l'acquisition serait ajustée en conséquence.

Le goodwill lié à cette acquisition n'est pas déductible fiscalement.

Coûts liés à l'acquisition

Le Groupe a supporté 4,1 millions d'euros de coûts juridiques, d'honoraires de conseillers externes impliqués dans cette acquisition au titre de l'exercice 2016. Ces coûts ont été reconnus en « Autres produits et charges opérationnels » dans le compte de résultat consolidé du Groupe.

Chiffre d'affaires et résultat comme si l'acquisition avait eu lieu au 1^{er} janvier 2016

Si l'acquisition avait eu lieu le 1^{er} janvier 2016, le chiffre d'affaires des douze mois se serait élevé à 606 millions d'euros et le résultat net sur la même période à 55,5 millions d'euros.

Acquisition d'Equens et de Paysquare acquisition

Après finalisation des obligations réglementaires aux Pays Bas et en Belgique, les acquisitions d'Equens et de Paysquare ont été finalisées le 30 septembre 2016.

Ce regroupement d'entreprises comprend deux éléments :

● equensWorldline

La fusion de l'activité Services Financiers de Worldline avec Equens a donné naissance à un nouvel ensemble dénommé « equensWorldline » détenu à 63,6% par Worldline et 36,4% par les anciens actionnaires d'Equens. equensWorldline est détenu à 44,6% par le Groupe Atos.

Conformément à la norme IFRS 3, cette opération a été comptabilisée comme un regroupement d'entreprises avec une prise de contrôle d'equensWorldline par le Groupe Worldline et une cession par Worldline aux anciens actionnaires d'Equens d'une participation ne donnant pas le contrôle dans l'activité Services Financiers. En conséquence, equensWorldline est consolidée globalement par Worldline depuis le 1^{er} Octobre 2016 et intégrée au sein de la ligne de services Services financiers.

S'agissant d'une transaction d'échange sans contrepartie versée en trésorerie, la contrepartie transférée par Worldline aux anciens actionnaires d'Equens correspond à 36,4% de la juste valeur de l'activité Services Financiers, évaluée à 700 millions d'euros et la contrepartie reçue par Worldline correspond à 63,6% de la juste valeur d'Equens, évaluée au total à 400,3 millions d'euros. Ces justes valeurs à la date de la transaction ont été déterminées par un expert indépendant.

Les actifs et passifs acquis d'Equens sont évalués à leur juste valeur dans les comptes consolidés d'Atos à la date du regroupement. Les actifs et passifs de l'activité Services Financiers demeurent à leur valeur nette comptable avant le regroupement, de même que la quote-part cédée aux anciens actionnaires d'Equens pour un montant de 5,5 millions d'euros.

Les effets de ce regroupement d'entreprise sur les capitaux propres consolidés d'Atos se décomposent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Activité Services Financiers transférée aux participations ne donnant pas le contrôle	Contrepartie transférée pour l'acquisition d'Equens	Total
Quote-part du Groupe	-5,5	178,5	173,0
Quote-part des participations ne donnant pas le contrôle	5,5	221,8	227,3
TOTAL CAPITAUX PROPRES	-	400,3	400,3

● **Paysquare**

Le 30 septembre 2016, Worldline a acquis d'Equens, sa filiale Paysquare, à 100%, consolidée par intégration globale (spécialisée dans l'activité Acquisition commerçants) pour un prix de 113,2 millions d'euros. Paysquare est consolidée globalement au sein du groupe Atos depuis le 1^{er} octobre 2016. Paysquare est détenu à 70,1% par le Groupe Atos.

La juste valeur des actifs nets acquis d'Equens et Paysquare se décompose de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Actifs et passifs acquis
Actifs immobilisés	202,3
Dette nette	36,6
Provisions	-54,4
Autres actifs nets	-36,6
Juste valeur des actifs et passifs acquis	147,8

Goodwill préliminaire d'Equens et Paysquare

Le Groupe a choisi de reconnaître les composants de participation ne donnant pas le contrôle d'Equens à la juste valeur (méthode du Goodwill complet).

<i>(en millions d'euros)</i>	Goodwill préliminaire
Contrepartie transférée pour Equens	178,5
Contrepartie transférée pour Paysquare	113,2
Total contrepartie	291,7
Juste valeur des participations ne donnant pas le contrôle	221,8
Situation nette acquise (Equens et Paysquare)	84,1
Relations clients acquises nettes d'impôts différés	63,7
Juste valeur des actifs et passifs acquis	147,8
TOTAL	365,6

La valeur des actifs identifiables et passifs repris à leur juste valeur a généré la comptabilisation d'une relation clients pour un montant de 88,8 millions d'euros déterminée par un expert indépendant. La valeur de la relation clients est amortie linéairement sur une durée de 6,5 à 9,5 années. Une charge d'amortissement de 2,5 millions d'euros a été comptabilisée au titre des trois derniers mois 2016.

Si, dans les 12 mois suivant la date d'acquisition, de nouveaux éléments sont obtenus à propos des faits et circonstances qui prévalaient à la date d'acquisition et qui amèneraient à ajuster les montants ci-dessus, la comptabilisation de l'acquisition serait ajustée en conséquence.

Le goodwill résiduel correspond à la main-d'œuvre hautement qualifiée et au « savoir-faire » spécifique d'Equens et de Paysquare. Il reflète également les synergies attendues dans le cadre de l'intégration des opérations Equens et Paysquare au sein du Groupe.

Le goodwill lié à cette acquisition n'est pas déductible fiscalement.

Frais liés à l'acquisition

Le Groupe a supporté 12,4 millions d'euros de coûts juridiques, des honoraires de conseillers externes impliqués dans cette acquisition. Ces coûts ont été reconnus en « Autres produits et charges opérationnels » dans le compte de résultat consolidé du Groupe, dont 7,2 millions d'euros en 2015 et 5,2 millions d'euros en 2016.

Chiffre d'affaires et résultat comme si l'acquisition avait eu lieu au 1^{er} janvier 2016

Si l'acquisition d'Equens et de Paysquare avait eu lieu le 1^{er} janvier 2016, le chiffre d'affaires des douze mois se serait élevé à 319,8 millions d'euros et le résultat net sur la même période à 14,7 millions d'euros (incluant le produit de cession d'une action VISA par Paysquare durant le premier semestre 2016 pour 42,9 millions d'euros).

Xerox ITO

L'information relative à l'allocation du prix d'acquisition de Xerox ITO demeure inchangée par rapport à celle fournie dans la Mise à jour du Document de référence 2015. Pour mémoire, nous avons repris ci-dessous ces éléments.

Le 30 juin 2015, Atos a finalisé l'acquisition de Xerox ITO qui avait été annoncée en décembre 2014. Au cours de l'exercice 2016, le Groupe a finalisé la comptabilisation de ce regroupement d'entreprises.

Actifs et passifs identifiables estimés à la date d'acquisition

<i>(en millions d'euros)</i>	Actifs et passifs identifiables estimés à la date d'acquisition	Autres ajustements	Actifs et passifs identifiables -Evaluation finale
Immobilisations incorporelles	229,4	0,1	229,5
Immobilisations corporelles	157,6	-6,0	151,6
Actifs financiers non courants	1,4	-	1,4
Impôts différés actifs	19,0	2,4	21,4
Autres actifs non courants	2,7	-	2,7
Total des actifs non courants	410,1	-3,5	406,6
Clients et comptes rattachés	245,6	1,3	246,9
Autres actifs courants	94,0	-8,0	86,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	10,9	-0,8	10,1
Total des actifs courants	350,5	-7,5	343,0
TOTAL DE L'ACTIF (A)	760,6	-11,0	749,6
Provisions retraites et assimilées	24,8	-1,2	23,6
Provisions non courantes	7,2	5,2	12,4
Passif financier	58,8	-	58,8
Impôts différés passifs	1,5	-	1,5
Other non-current liabilities	0,3	-	0,3
Total des passifs non courants	92,6	4,0	96,6
Fournisseurs et comptes rattachés	81,1	0,8	81,9
Impôts courants	2,5	-	2,5
Part à moins d'un an des passifs financiers	13,9	-	13,9
Autres passifs courants	169,5	7,6	177,1
Total des passifs courants	267,0	8,4	275,4
TOTAL DU PASSIF (B)	359,6	12,4	372,0
Juste valeur des actifs nets identifiés (A)-(B)	401,0	-23,4	377,6

L'évaluation des actifs et des passifs acquis estimés à leur juste valeur a généré la reconnaissance de nouveaux actifs incorporels hors logiciels pour un montant total de 156,7 millions d'euros

Goodwill

Le goodwill relatif à l'acquisition se compose de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Total prix d'acquisition	812,1	812,1
Instrument de couverture de change (USD vs EUR) sur le 1 ^{er} versement	-46,8	-46,8
Effet d'impôt sur instrument de couverture de change sur le 1 ^{er} versement	16,1	16,1
Juste valeur des actifs nets identifiés	377,6	401,0
TOTAL	403,8	380,4

Le goodwill résiduel est principalement attribuable aux synergies attendues dans le cadre de l'intégration des opérations de Xerox ITO au sein du Groupe.

Le goodwill fiscal généré par l'acquisition de Xerox ITO est amorti fiscalement de manière linéaire sur 15 ans. Un impôt

dont 154,2 millions d'euros relatifs à la relation clients déterminée par un expert indépendant.

différé passif est reconnu sur les 15 années d'amortissement fiscal, venant réduire l'impact positif des économies d'impôt dans le compte de résultat.

Autres acquisitions

• Anthelio

Le 12 septembre 2016, Atos a acquis (et a consolidé par intégration globale à partir du 1^{er} octobre 2016) Anthelio Healthcare Solutions (Anthelio), le plus important prestataire indépendant de services IT au secteur médical en Amérique du Nord, pour un montant de 267 millions d'euros en générant un Goodwill préliminaire de 161,1 million d'euros. L'évaluation des actifs et des passifs acquis estimés à leur juste valeur a généré la reconnaissance de nouveaux actifs incorporels pour un montant total de 91,5 millions d'euros dont 88,4 millions d'euros relatifs à la relation clients, déterminés par un expert indépendant et amortie sur une période de 5 à 12 ans.

• KB Smartpay

Le 30 septembre 2016, Worldline a signé son accord avec Komerční banka (KB), filiale du groupe Société Générale, considérée comme une des principales banques en République Tchèque, afin de développer les produits et services proposés aux commerçants tchèques et a finalisé l'acquisition de Cataps s.r.o.. Cette entité est intégrée globalement depuis le 1^{er} Octobre 2016 dans les états financiers de Worldline et d'Atos.

Note 2 Information sectorielle

En accord avec la norme IFRS 8, les résultats des segments opérationnels présentés sont basés sur la présentation du reporting interne qui est régulièrement revu par le principal décideur opérationnel puis réconcilié au résultat du Groupe. Le principal décideur opérationnel évalue le résultat ou la perte des segments en calculant un résultat opérationnel. Le principal décideur opérationnel, qui est responsable de l'allocation des ressources et de l'évaluation de la performance des segments

opérationnels, a été identifié comme étant le Président-Directeur général qui prend les décisions stratégiques.

En 2016, le principal décideur opérationnel a réorganisé les segments opérationnels comme présenté ci-dessous. Xerox ITO a été transféré de l'entité Opérationnelle « Amérique du Nord » vers les segments opérationnels des pays concernés et le segment opérationnel du Maroc a été transféré vers la « France ».

Segments opérationnels en 2015	Ré-allocations	Segments opérationnels en 2016
Autres entités opérationnelles	Centre de Maroc	France
Amérique du Nord	Xerox ITO	Segments des pays concernés

Suite à ces changements, les segments opérationnels du Groupe en 2016 se présentent comme suit :

Segments opérationnels	Activités
Royaume-Uni & Irlande	Business & Plateform Solutions, Infrastructure & Data management et Big Data & Cybersecurity en Irlande et au Royaume-Uni.
France	Business & Plateform Solutions, Infrastructure & Data management et Big Data & Cybersecurity en France et au Maroc.
Allemagne	Business & Plateform Solutions et Infrastructure & Data management en Allemagne.
Amérique du Nord	Business & Plateform Solutions, Infrastructure & Data management et Big Data & Cybersecurity au Canada, Etats-Unis, Mexique ainsi que les activités de Xerox ITO.
Benelux et Pays Nordiques	Business & Plateform Solutions, Infrastructure & Data management et Big Data & Cybersecurity en Belgique, Danemark, Estonie, Finlande et Pays Baltes, Luxembourg, Pays-Bas et Suède.
Autres entités opérationnelles	Business & Plateform Solutions, Infrastructure & Data management et Big Data & Cybersecurity en Afrique du Sud, Algérie, Andorre, Argentine, Australie, Autriche, Brésil, Bulgarie, Chine, Colombie, Corée du Sud, Côte d'Ivoire, Croatie, Chypre, Egypte, Espagne, Gabon, Grèce, Hongrie, Hong-Kong, Inde, Italie, Japon, Liban, Lituanie, Malaisie, Madagascar, Maurice, Namibie, Nouvelle-Zélande, Pérou, Philippines, Pologne, Portugal, Qatar, République tchèque, Roumanie, Russie, Arabie Saoudite, Sénégal, Serbie, Slovaquie, Singapour, Slovaquie, Suisse, Taïwan, Thaïlande, Tunisie, Turquie, EAU, Uruguay ainsi que les activités de Major Events.
Worldline	Services Transactionnels de Haute Technologie & Activités Spécialisées en Allemagne, Argentine, Autriche, Belgique, Chili, Chine, France, Hong-Kong, Zone Ibérique, Inde, Indonésie, Malaisie, Pays-Bas, Philippines, Royaume-Uni, Singapour, Taïwan et Thaïlande.

Les transferts et les transactions entre les différents segments sont effectués à des conditions commerciales normales qui s'appliqueraient également à des tierces parties non liées.

Aucun contrat 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)	Royaume-Uni et Irlande	France	Allemagne	Amérique du Nord
Exercice clos le 31 décembre 2016				
Chiffre d'affaires par secteur	1 790,3	1 708,7	1 954,1	2 060,5
%	15,3%	14,6%	16,7%	17,6%
Chiffre d'affaires intra-secteurs	189,4	301,8	345,3	228,0
Total Chiffre d'affaires	1 979,7	2 010,5	2 299,4	2 288,5
Marge opérationnelle par secteur	238,8	125,4	200,9	240,8
%	13,3%	7,3%	10,3%	11,7%
Total Actif sectoriel	955,5	1 747,8	1 294,1	1 004,9
Autres informations sur le résultat global				
Amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles	-47,3	-29,0	-49,9	-113,4
Autres informations				
Effectifs fin d'année (en nombre)	8 893	12 677	9 391	12 268
Investissements	45,1	27,5	77,8	81,2
Dettes nettes	191,2	75,7	640,4	40,4
Exercice clos le 31 décembre 2015				
Chiffre d'affaires par secteur	1 959,9	1 678,3	1 578,1	1 281,6
%	18,3%	15,7%	14,8%	12,0%
Chiffre d'affaires intra-secteurs	-5,0	39,6	218,5	63,4
Total Chiffre d'affaires	1 954,9	1 717,9	1 796,6	1 345,0
Marge opérationnelle par secteur	220,2	101,2	123,1	123,8
%	11,2%	6,0%	7,8%	9,7%
Total actif sectoriel	1 122,9	1 662,8	883,6	986,3
Autres informations sur le résultat global				
Amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles	-60,8	-28,7	-74,0	-78,4
Autres informations				
Effectifs fin d'année (en nombre)	8 530	12 489	8 552	9 687
Investissements	80,0	24,9	67,5	52,4
Dettes nettes	112,9	52,3	505,7	46,7

1 Exclut 2 759 salariés des activités non poursuivies.

2 Au 31 décembre, 2015 l'activité d'ITO était incluse dans Amérique du Nord. En 2016 ces activités ont été allouées aux « Autres Entités Opérationnelles ».

Egalement ajusté pour refléter la présentation décrite dans « Base de préparation et principes comptables ».

Benelux et Pays Nordiques	Autres Entités Opérationnelles	Worldline	Total Segments opérationnels	Structures globales Corporate	Elimination	Total Groupe
986,1	1 956,3	1 261,5	11 717,5			11 717,5
8,4%	16,7%	10,8%	100,0%			100,0%
206,7	1 187,0	48,1	2 506,3	86,7	-2 593,0	-
1 192,8	3 143,3	1 309,6	14 223,8	86,7	-2 593,0	11 717,5
71,5	127,3	196,9	1 201,6	-97,7		1 103,9
7,3%	6,5%	15,6%	10,3%			9,4%
864,5	1 589,5	1 693,1	9 149,4	635,3	-	9 784,7
-33,0	-59,6	-54,6	-386,8	-12,3		-399,1
5 272	38 886	8 725	96 112	1 225		97 337 ¹
39,5	54,2	83,4	408,7	12,4		421,1
320,0	579,2	398,9	2 245,8	-1 764,4		481,4
1 055,8	1 955,1	1 176,7	10 685,5			10 685,5²
9,9%	18,3%	11,0%	100,0%			100,0%
111,9	581,0	-18,3	991,1	89,0	-1 080,1	
1 167,7	2 536,1	1 158,4	11 676,6	89,0	-1 080,1	10 685,5
98,1	147,9	177,9	992,2	-75,2		917,0²
9,3%	7,6%	15,1%	9,3%			8,6%
750,1	1 482,0	1 025,2	7 912,9	355,2	-	8 268,1²
-37,5	-61,6	-50,8	-391,8	-13,8		-405,6
5 743	37 728	7 350	90 079	1 243		91 322 ²
47,3	65,8	66,1	404,0	37,0		441,0
351,6	470,0	323,3	1 862,5	-1 269,4		593,1

L'information relative aux segments opérationnels pour la période est la suivante :

(en millions d'euros)

	Exercice 2016	Exercice 2015
Total Actif sectoriel	9 784,7	8 268,1
Actifs d'impôts	439,5	465,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 121,7	1 946,8
Actifs destinés à être cédés	1 006,3	-
TOTAL ACTIF	13 352,2	10 680,8

Le chiffre d'affaires du Groupe provenant des clients externes se répartit par Ligne de Service de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Infrastructure & Data Management	Business & Platform Solutions	Big Data & Cyber-sécurité	Worldline	Total Groupe
EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016					
Chiffre d'affaires par secteur	6 595,4	3 194,1	666,5	1 261,5	11 717,5
%	56,3%	27,3%	5,7%	10,8%	100,0%
Exercice clos le 31 décembre 2015					
Chiffre d'affaires par secteur	5 657,7	3 254,6	596,8	1 176,4	10 685,5
%	52,9%	30,5%	5,6%	11,0%	100,0%

Note 3 Charges de personnel

(en millions d'euros)	Exercice 2016	% du chiffre d'affaires	Exercice 2015*	% du chiffre d'affaires
Salaires	-4 264,2	36,4%	-4 082,4	38,2%
Charges sociales	-1 134,7	9,7%	-1 143,2	10,7%
Taxes, formation, intéressement et participation	-42,4	0,4%	-27,2	0,3%
(Dotations)/Reprises nettes aux provisions pour charges de personnel	-0,2	0,0%	8,0	-0,1%
(Dotations)/Reprises nettes aux provisions pour retraite	83,4	-0,7%	109,0	-1,0%
TOTAL	-5 358,1	45,7%	-5 135,8	48,1%

* 31 décembre 2015 ajusté pour tenir compte du changement de présentation comme exposé dans la note « Base de préparation et principes comptables ».

Note 4 Charges opérationnelles autres que de personnel [G4-EC1]

(en millions d'euros)	Exercice 2016	% du chiffre d'affaires	Exercice 2015	% du chiffre d'affaires
Sous-traitance - Direct	-1 764,1	15,1%	-1 714,8	16,0%
Achats de logiciels et de matériels informatiques	-1 234,8	10,5%	-793,9	7,4%
Coûts de maintenance	-523,7	4,5%	-475,3	4,4%
Charges locatives	-525,0	4,5%	-465,5	4,4%
Télécommunications	-287,8	2,5%	-280,3	2,6%
Transports et déplacements	-159,0	1,4%	-181,0	1,7%
Véhicules d'entreprise	-67,4	0,6%	-74,3	0,7%
Honoraires	-223,3	1,9%	-195,9	1,8%
Impôts et taxes, autres que l'impôt sur les sociétés	-25,1	0,2%	-28,7	0,3%
Autres charges	-170,6	1,5%	-96,5	0,9%
Sous-total charges	-4 980,8	42,5%	-4 306,2	40,3%
Amortissements des immobilisations	-399,1	3,4%	-405,6	3,8%
(Dotations)/Reprises nettes aux provisions	82,8	-0,7%	46,6	-0,4%
Plus et moins-values d'immobilisations cédées	-26,0	0,2%	-24,7	0,2%
Pertes sur créances irrécouvrables	-15,1	0,1%	-33,0	0,3%
Production immobilisée	82,7	-0,7%	90,2	-0,8%
Sous-total autres charges	-274,7	2,3%	-326,5	3,1%
TOTAL	-5 255,5	44,9%	-4 632,7	43,4%

L'augmentation des achats de logiciels et matériels informatiques en 2016 est liée aux effets de périmètre, principalement Xerox ITO milieu 2015 et Unify début 2016, ainsi qu'au reclassement du poste de sous-traitance des achats de composants de la division Big Data & Cybersecurity au poste

achat de logiciels et de matériel informatique. Pour rappel, cette division développe et fabrique son propre matériel informatique à forte valeur ajoutée tel que des supercalculateurs (HPC) et des serveurs « in memory ».

Note 5 Autres produits et charges opérationnels [G4-EC1]

Le poste « Autres produits et charges opérationnels » comprend les produits et charges qui sont inhabituels et peu fréquents et a représenté une charge nette de 290,8 millions d'euros en 2016. Le détail par nature de ce poste est le suivant :

(en millions d'euros)	Exercice 2016	Exercice 2015*
Réorganisation des effectifs	-92,1	-96,3
Rationalisation et frais associés	-42,3	-41,8
Coûts d'intégration et d'acquisition	-32,5	-51,8
Amortissement des immobilisations incorporelles relatives à l'allocation du prix d'acquisition	-95,9	-71,9
Charges relatives à des paiements fondés sur des actions	-49,9	-33,3
Autres	21,9	-32,6
TOTAL	-290,8	-327,7

* 31 décembre 2015 ajusté pour tenir compte du changement de présentation comme exposé dans la « Base de préparation et principes comptables ».

Les dépenses de **réorganisation des effectifs** se sont élevées à 92,1 millions d'euros et sont principalement la conséquence de l'effort d'adaptation des effectifs du Groupe dans plusieurs pays, notamment en Europe Centrale et de l'Est, en France, en Allemagne, en Zone Ibérique, en Amérique du Nord et au Royaume-Uni.

Les coûts de **rationalisation et frais associés** se sont élevés à 42,3 millions d'euros et ont été engendrés essentiellement par la fermeture de sites dans le cadre des plans de réorganisation et de regroupement des centres de données, principalement en Allemagne (11,7 millions d'euros), en Amérique du Nord (8,9 millions d'euros) et en Europe Centrale et de l'Est (4,5 millions d'euros), en lien avec des plans de restructuration. Ce montant inclut également les coûts externes pour la mise en œuvre du programme TEAM chez Worldline (3,7 millions d'euros) et correspond à la réorganisation des bureaux en France et en Belgique.

Les **coûts d'intégration et d'acquisition** se sont élevés à 32,5 millions d'euros et correspondent principalement aux coûts d'acquisition et d'intégration d'Unify, de equensWorldline/Paysquare et les derniers coûts d'intégration de Xerox ITO.

L'**amortissement au titre de l'exercice 2016 des immobilisations incorporelles** reconnues dans le cadre de l'allocation des prix d'acquisitions s'est élevé à 95,9 millions d'euros dont :

- 42,2 millions d'euros de charge d'amortissement correspondant à la relation clients apportée par SIS, amortie sur 8,75 ans depuis le 1^{er} juillet 2011 ;
- 19,6 millions d'euros de charge d'amortissement de la relation clients apportée par Xerox ITO, amortie à partir du 1^{er} juillet 2015 de 6 ans à 12 ans ;
- 16,4 millions d'euros de charge d'amortissement de la relation clients et des brevets apportés par Bull, amortissables à partir

du 1^{er} septembre 2014, respectivement sur 9,3 ans et 9,9 ans ;

- 9,6 millions d'euros de charge d'amortissement de la relation clients apportés par Unify « CCS », amortissables à partir du 1^{er} février 2016, de 2 à 10 ans ;
- 2,5 millions d'euros de charge d'amortissement de la relation clients apportée par Equens et Paysquare, amortissable à partir du 1^{er} octobre 2016 de 6,5 ans à 9,5 ans ; et
- 2,3 millions d'euros de charge d'amortissement de la relation clients apportée par Anthelio, amortissable à partir du 1^{er} octobre 2016 de 6 ans à 12 ans.

Le poste « **autres** » s'est élevé à 21,9 millions d'euros et correspondait principalement à la plus-value de cession de l'action Visa pour 51,2 millions d'euros. L'absence d'un programme spécifique de remise à niveau des ingénieurs IT comparé à l'an dernier a été partiellement compensée par un accord transactionnel au cours du premier semestre avec un client en Allemagne.

Paiements fondés sur des actions

La charge de 49,9 millions d'euros (contre 33,3 millions d'euros en 2015) enregistrée dans « autres produits et charges opérationnelles » au titre des paiements fondés sur des actions est principalement composée de :

- 30,5 millions d'euros liés aux plans d'attributions d'actions gratuites mis en place de 2011 à 2015 ainsi qu'au plan d'attribution d'actions gratuites mis en place en juillet 2016 pour 6,2 millions d'euros ;
- 9,3 millions d'euros liés à d'anciens plans de stock-options mis en place de 2012 à 2015 et 0,2 million d'euros de plans de stock-options Worldline mis en place en septembre 2016 ;
- 2,6 millions d'euros liés aux plans d'actionnariat salariaux mis en place chez Worldline en janvier 2016 et chez Atos en décembre 2016.

**Plan d'actions gratuites**

En juillet 2016, le Groupe a mis en place un nouveau plan d'actions gratuites dont les caractéristiques sont les suivantes :

Date d'acquisition	26-juil-19
Nombre d'instruments attribués	947 884
Cours de l'action à la date d'attribution (en euros)	86,05
Durée de vie	3 années
Période d'incessibilité	-
Taux sans risques à la date d'attribution (en %)	-0,047
Coût de prêt emprunt (en %)	4,0
Dividende prévu (en %)	1,2
Taux de rotation salarial attendu	5% par an
Juste valeur des instruments attribués (en euros)	83,00
Charge enregistrée en 2016 (en millions d'euros)	6,2

La charge totale enregistrée durant l'exercice en « Autres produits et charges opérationnels » au titre des plans d'actions gratuites se détaillait comme suit :

(en millions d'euros)	Exercice 2016	Exercice 2015
Plans 2016	6,2	-
Plans 2015	11,0	4,6
Plans 2014	14,9	9,0
Plans 2013	4,3	10,9
Plan 2012	-	0,1
Plan 2011	0,3	1,5
TOTAL	36,7	26,1

Le tableau ci-dessous détaille l'évolution des options de souscription d'actions d'Atos SE en circulation durant l'exercice :

	Exercice 2016		Exercice 2015	
	Nombre d'actions	Moyenne pondérée du prix d'exercice	Nombre d'actions	Moyenne pondérée du prix d'exercice
En circulation en début d'année	1 294 524	40,0	2 806 747	39,5
Exercées durant l'année	-496 607	35,1	-1 399 483	40,7
Expirées durant l'année	-149 288	60,0	-112 740	50,0
En circulation en fin de période	648 629	34,1	1 294 524	40
Exercables à la fin de l'année, en dessous du cours de l'action à la fin de l'exercice*	648 629	34,1	1 294 524	40

* Cours de l'action à la fin de l'exercice : 100,25 euros au 31 décembre 2016 et 77,40 euros au 31 décembre 2015.

Les options d'Atos SE en circulation à la clôture ont une durée de vie contractuelle résiduelle moyenne pondérée de 2,3 années (contre 2,8 années en 2015). Ces options étaient toutes exercables.

Plan d'actionnariat salarié**Plan d'actionnariat salarié « Sprint » (Atos)**

En décembre 2016, le Groupe a mis en place un nouveau plan d'actionnariat salarié appelé « Sprint 2016 ».

Ce plan a été proposé à la majorité des employés au sein du Groupe. Ce nouveau plan offrait aux salariés éligibles, un prix de souscription des actions incluant une décote de 20%, une période d'incessibilité des actions de 5 ans et un abondement sur les trois premières actions souscrites.

Au titre de « Sprint 2016 », le Groupe a émis 294 965 actions au prix de référence de 95,0 euros (avant application de la décote de 20%).

Le coût d'incessibilité pour la période de 5 ans est pris en compte dans le calcul de la charge de ce plan selon les conditions suivantes :

- taux d'intérêt sans risques : 0,11% ;
- spread de crédit : 5,0%.

Sprint 2016

Nombre d'actions émises	294 965
Cours de l'action à la date d'attribution	95,00
Pourcentage de remise	20%
Période d'incessibilité	5 années
Taux sans risques à la date d'attribution (en %)	0,11
Coût de prêt emprunt (en %)	5,00
Charge enregistrée en 2016 (en millions d'euros)	2,2

Plan d'actionnariat salarié « Boost 2015 » Worldline

En décembre 2015, un nouveau plan d'actionnariat salarié appelé « Boost 2015 » a été proposé à la majorité des employés au sein du Worldline. Suivant le même modèle que le plan « Boost 2014 », ce plan offrait aux salariés éligibles les caractéristiques suivantes :

- prix de souscription des actions incluant une décote de 20% et une période d'incessibilité des actions de 5 ans ;
- abondement sur les 20 premières actions souscrites.

Au titre de « Boost 2015 », le Groupe a émis 139 322 actions au prix de référence de 23,46 euros (avant application de la décote de 20%). La charge au 31 décembre 2016 est de 0,4 million d'euros.

Le coût d'incessibilité pour la période de 5 ans est pris en compte dans le calcul de la charge de ce plan selon les conditions suivantes :

- taux d'intérêt sans risques : 0,3% ;
- spread de crédit : 5,0%.

Plan de stock-options dans des filiales du Groupe

Le Groupe a reconnu une charge de 9,5 millions d'euros au titre des plans dans ces filiales détaillés ci-dessous :

Date d'attribution	Nombre d'actions initialement attribué	Charges 2016 (en millions d'euros)
Bull		
1 ^{er} juillet 2014	2 030 000	2,5
1 ^{er} mars 2014	200 000	0,4
8 novembre 2013	70 000	0,2
9 août 2013	600 000	1,1
1 ^{er} mars 2013	755 000	1,2
2 mars 2012	985 000	-0,7
Worldline		
16 août 2016	45 000	0,0
25 mai 2016	196 000	0,2
1 ^{er} septembre 2015	1 558 500	2,7
3 septembre 2014	1 527 220	1,9
TOTAL		9,5

Les bénéficiaires de stock-options Bull peuvent, au moment de l'exercice, soit obtenir conversion de leurs options en actions Atos, soit se faire verser un montant en espèces grâce à un contrat de liquidité indexé sur l'action Atos.

Le 25 mai 2016 et le 16 août 2016, le groupe Worldline a attribué deux nouveaux plans de stock-options pour un total de

241 000 options (dont 151 500 options relatives à un plan étranger). A la date d'attribution, le prix de l'action était respectivement de 27,10 euros et de 27,35 euros. Le prix d'exercice est respectivement de 26,82 euros et 28,58 euros.

Note 6 Résultat financier

Le résultat financier du Groupe s'est soldé par une charge de 49,2 millions d'euros sur l'exercice (contre une charge de 45,2 millions d'euros en 2015). Il est composé d'un coût de l'endettement financier net de 18,1 millions d'euros et de coûts financiers non opérationnels pour 31,1 millions d'euros.

Coût de l'endettement financier net

(en millions d'euros)

	Exercice 2016	Exercice 2015
Charges d'intérêt sur opérations de financement	-17,0	-11,9
Intérêts financiers liés aux locations-financement	-1,2	-1,9
Résultat des cessions d'équivalents de trésorerie	0,1	0,3
Gains/(pertes) liés à la couverture de l'exposition au risque de taux d'intérêt	0,0	-3,9
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	-18,1	-17,4

Le coût de l'endettement financier net est passé de 17,4 millions d'euros sur l'exercice précédent à 18,1 millions d'euros sur l'exercice 2016, et a résulté des éléments suivants :

- l'endettement brut moyen sur la période pour un montant de 2014,1 millions d'euros (contre 1 185,5 millions d'euros en 2015) au taux moyen de 1,60% (contre 2,32% en 2015). Le coût de l'endettement brut moyen s'explique principalement par :
 - le tirage sur le crédit syndiqué utilisé pour une moyenne de 1 058,6 millions d'euros (comparé à 687,2 millions d'euros en 2015) portant intérêts à hauteur de 0,48%,

- l'émission d'un emprunt obligataire d'un montant de 600,0 millions d'euros en juillet 2015 portant intérêt au taux fixe de 2,375%,
- l'émission d'un emprunt obligataire d'un montant de 300,0 millions d'euros en septembre 2016, augmentant pour 90 millions d'euros l'endettement brut moyen de l'année, portant intérêt au taux fixe de 1,444%,
- d'autres sources de financement, incluant la titrisation, pour un montant moyen de 260,7 millions d'euros portant intérêt au taux effectif de 4,03% ;
- une trésorerie moyenne brute de 1 418,3 millions d'euros en 2016 comparée à 1 105,3 millions d'euros en 2015 et portant intérêt au taux moyen de 1,0% contre 0,91% en 2015.

Autres produits et charges financiers

(en millions d'euros)

	Exercice 2016	Exercice 2015
Gains/(pertes) de change et couvertures liées	14,5	-1,2
Gains/(pertes) liés à la réévaluation des contrats de change à leur valeur de marché	-5,5	7,4
Autres produits/(charges) financiers	-40,1	-34,0
TOTAL AUTRES PRODUITS/(CHARGES) FINANCIERS	-31,1	-27,8
Dont :		
• autres charges financières	-71,5	-68,6
• autres produits financiers	40,4	40,8

Les coûts financiers non opérationnels se sont élevés à 31,1 millions d'euros, contre 27,8 millions d'euros en 2015 et étaient principalement composés des coûts financiers des pensions (28,9 millions d'euros en 2016 contre 29,3 millions d'euros de charges en 2015) et du gain net des effets de change

de 9,0 millions d'euros contre un gain net de 6,2 millions d'euros en 2015.

Les coûts financiers des pensions représentaient la différence entre les coûts de l'actualisation des engagements et les revenus d'intérêts sur les actifs.

Note 7 Charge d'impôt

Impôts courants et différés

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2016	Exercice 2015
Impôts courants	-85,0	-120,3
Impôts différés	-60,2	10,6
TOTAL	-145,2	-109,7

Taux effectif d'impôt

La différence entre le taux d'impôt courant en France et le taux effectif d'impôt se décompose de la manière suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2016	Exercice 2015
Résultat net avant impôt	763,9	544,1
Taux courant d'imposition français	34,4%	38,0%
Impôt théorique au taux courant français	-263,0	-206,8
Effet des différences permanentes	36,3	4,5
Ecart de taux sur sociétés étrangères	44,6	76,7
Effet des actifs d'impôt reconnus	23,2	63,4
Effet sur les charges relatives à des paiements fondés sur des actions	-18,1	-11,5
Effet des changements de taux sur les impôts différés	-2,9	-7,6
Impôts sans base (principalement CVAE, IRAP, impôt fédéral aux Etats-Unis)	8,0	-29,9
Retenues à la source	-5,9	-5,0
Crédits d'impôt français	20,0	15,1
Autres	12,6	-8,6
Charge d'impôt du Groupe	-145,2	-109,7
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT	19,0%	20,2%

Le taux effectif d'impôt du Groupe en 2016 a été de 19,0%.

Taux effectif d'impôt retraité

Après retraitement des éléments inhabituels, le résultat net avant impôt s'est élevé à 1 054,7 millions d'euros, la charge d'impôt hors éléments inhabituels à 236,4 millions d'euros et le taux effectif d'impôt retraité à 22,4%.

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2016	Exercice 2015*
Résultat net avant impôt	763,9	544,1
Autres produits et charges opérationnels	-290,8	-327,7
Résultat avant impôt hors éléments inhabituels	1 054,7	871,8
Impôts sur autres produits et charges opérationnels	91,2	108,1
Effet d'impôt sur les éléments inhabituels	-145,2	-109,7
Charge totale d'impôt hors éléments inhabituels	-236,4	-217,8
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT RETRAITÉ	22,4%	25,0%

* 31 décembre 2015 ajusté pour tenir compte du changement de présentation comme exposé dans la note « Base de préparation et principes comptables ».

Note 8 Impôts différés

(en millions d'euros)

	Exercice 2016	Exercice 2015
Impôts différés actifs	412,3	442,4
Impôts différés passifs	100,6	70,0
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	311,7	372,4

Décomposition des actifs et passifs d'impôts différés par nature

(en millions d'euros)	Déficits fiscaux reportables	Immobilisations incorporelles relatives à l'allocation du prix d'acquisition	Immobilisations corporelles	Retraites	Autres	Total
Au 1^{er} janvier 2015	200,6	-129,4	77,3	247,6	-42,8	353,3
Résultat de l'exercice	24,5	22,9	-3,3	-10,0	-23,5	10,6
Variation de périmètre	1,2	0,2	0,4	2,1	17,6	21,5
Capitaux propres	-	-	-	-33,9	-2,6	-36,5
Reclassements	6,7	2,1	11,8	-8,7	-2,5	9,4
Différences de change	2,9	-0,6	8,0	3,3	0,6	14,2
Au 31 décembre 2015	235,9	-104,8	94,2	200,4	-53,2	372,5
Résultat de l'exercice	42,5	23,1	1,7	-8,7	-118,4	-59,8
Variation de périmètre	-2,1	-68,3	-36,4	31,5	20,4	-54,9
Capitaux propres	0,6	-	-	68,4	4,9	73,9
Reclassements	2,6	-	-0,4	-	-0,7	1,5
Différences de change	3,0	-3,6	-15,5	-2,5	-2,9	-21,5
AU 31 DÉCEMBRE 2016	282,5	-153,6	43,6	289,1	-149,9	311,7

Echéancier des déficits fiscaux reportables (en base)

(en millions d'euros)	Exercice 2016			Exercice 2015		
	Reconnus	Non reconnus	Total	Reconnus	Non reconnus	Total
2016	-	-	-	11,7	-	11,7
2017	7,1	3,1	10,2	1,2	2,1	3,3
2018	1,9	2,4	4,3	5,0	2,0	7,0
2019	10,3	4,7	15,0	11,7	12,3	24,0
2020	-	9,7	9,7	-	-	-
Déficits fiscaux reportables à plus de 5 ans	201,2	82,0	283,3	186,3	55,5	241,8
Déficits fiscaux reportables ayant une échéance	220,4	101,9	322,4	215,9	71,9	287,8
Déficits fiscaux reportables indéfiniment	705,4	2 863,3	3 568,7	575,7	2 216,7	2 792,4
TOTAL DES DÉFICITS FISCAUX REPORTABLES	925,8	2 965,2	3 891,1	791,6	2 288,6	3 080,2

Les pays disposant des déficits fiscaux reportables les plus importants ont été la France (1 964,4 millions d'euros), l'Allemagne (997,8 millions d'euros), les Pays-Bas (165,2 millions d'euros), le Royaume-Uni (148,9 millions d'euros), le Brésil (136,4 millions d'euros), les Etats-Unis (105,2 millions d'euros), l'Espagne (86,6 millions d'euros), l'Autriche (82,8 millions d'euros), et l'Italie (50,5 millions d'euros).

Actifs d'impôts différés non reconnus par le Groupe

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2016	Exercice 2015
Déficits fiscaux reportables	824,5	744,9
Différences temporaires	78,0	63,3
TOTAL	902,5	808,2

Note 9 Participations ne donnant pas le contrôle

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2015	Résultat 2016	Augmentation de capital	Dividendes	Changements de périmètre	Autres	31 décembre 2016
Worldline	235,8	49,3	7,5	-	221,5	-15,6	498,5
Arbeitsmarktservice BetriebsgmBH & Co. KG	1,0	0,2	-	-0,1	-	-0,2	0,9
MSL Technology S.L.	10,5	0,5	-	-0,4	-	-	10,6
Diamis	1,7	0,4	-	-	-	-0,1	2,0
Yunano	-1,2	-0,3	0,2	-	-	0,1	-1,2
Atos Pty Ltd	0,7	-	0,8	-	-	-0,1	1,4
Other	5,9	2,9	-	-2,6	0,6	0,4	7,2
TOTAL	254,4	53,0	8,5	-3,1	222,1	-15,5	519,4

Le « Changement de périmètre » sur Worldline correspondait à l'opération equensWorldline (se référer à la note 1 pour plus de détails).

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2014	Résultat 2015	Augmentation de capital	Dividendes	Changements de périmètre	Autres	31 décembre 2015
Worldline	186,6	29,7	-	-	-	19,5	235,8
Canopy The Open Cloud Company Limited	6,0	-0,2	-	-	-5,8	-	-
Arbeitsmarktservice BetriebsgmBH & Co. KG	1,0	-	-	-	-	-	1,0
MSL Technology S.L.	9,2	1,2	-	-	-	0,1	10,5
Diamis	1,6	0,2	-	-0,1	-	-	1,7
Yunano	-1,0	-0,2	-	-	-	-	-1,2
Atos Pty Ltd	0,4	-0,8	1,0	-	-	0,1	0,7
Other	5,0	0,9	-	-1,2	-1,8	3,0	5,9
TOTAL	208,8	30,8	1,0	-1,3	-7,6	22,7	254,4

Les « Autres » mouvements de 19,5 millions d'euros sur Worldline correspondaient principalement à la part des participations ne donnant pas le contrôle liée à la transaction Visa.

Note 10 Résultat net par action

Les instruments dilutifs sont constitués d'options de souscription d'actions (correspondant à 506 003 options) et n'ont pas engendré de retraitement du résultat net utilisé pour le calcul du résultat net dilué par action.

(en millions d'euros et en unités)

	Exercice 2016	Exercice 2015
Résultat net des activités poursuivies – attribuable aux propriétaires de la Société Mère [a]	567,1	406,2
Impact des instruments dilutifs	-	-
Résultat net des activités poursuivies retraité des instruments dilutifs - attribuable aux propriétaires de la Société Mère [b]	567,1	406,2
Nombre moyen pondéré d'actions [c]	103 766 609	101 179 041
Impact des instruments dilutifs [d]	506 003	805 555
Nombre moyen dilué d'actions [e]=[c]+[d]	104 272 612	101 984 596
(en euros)		
RÉSULTAT NET PAR ACTION EN EUROS DES ACTIVITÉS POURSUIVIES [A]/[C]	5,47	4,01
Résultat net par action dilué en euros des activités poursuivies [b]/[e]	5,44	3,98

Aucune transaction sur actions significative n'a eu lieu post-clotûre, qui aurait pu avoir un impact sur le calcul du résultat net par action dilué.

(en millions d'euros et en unités)

	Exercice 2016	Exercice 2015
Résultat net incluant les activités destinées à être vendues – attribuable aux propriétaires de la Société Mère [a]	578,8	406,2
Impact des instruments dilutifs	-	-
Résultat net dilué incluant les activités destinées à être vendues – attribuable aux propriétaires de la Société Mère [b]	578,8	406,2
Nombre moyen pondéré d'actions [c]	103 766 609	101 179 041
Impact des instruments dilutifs [d]	506 003	805 555
Nombre moyen dilué d'actions [e]=[c]+[d]	104 272 612	101 984 596
(en euros)		
RÉSULTAT NET PAR ACTION EN EUROS INCLUANT LES ACTIVITÉS DESTINÉES À ÊTRE VENDUES [A]/[C]	5,58	4,01
Résultat net par action dilué en euros incluant les activités destinées à être vendues [b]/[e]	5,55	3,98

Note 11 Goodwill

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	Cessions Dépréciations	Regroupement d'entreprises	Variations de change et autres	31 décembre 2016
Valeur brute	3 721,3	-	769,1	-58,6	4 431,8
Perte de valeur	-603,2	-	-	36,2	-567,0
VALEUR NETTE	3 118,1	-	769,1	-22,4	3 864,8

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	Cessions Dépréciations	Regroupement d'entreprises	Variations de change et autres	31 décembre 2015
Valeur brute	3 214,3	-	438,2	68,8	3 721,3
Perte de valeur	-586,4	-	-	-16,8	-603,2
VALEUR NETTE	2 627,9	-	438,2	52,0	3 118,1

Le Goodwill est alloué aux Unités Génératrices de Trésorerie (UGT), elles-mêmes regroupées dans l'un des secteurs opérationnels présentés dans la Note 2 Information sectorielle, comme le recommande la norme IFRS 8. Le changement d'organisation managériale est appliqué rétroactivement et les chiffres comparables sont retraités.

La répartition de la valeur nette comptable des goodwill par UGT ou groupement d'UGT est présentée dans le tableau ci-dessous. La valeur du goodwill a augmenté de 3 118,1 millions d'euros en 2015 à 3 864,8 millions d'euros en 2016, principalement en raison des acquisitions de l'année comme décrit dans la Note 1.

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Royaume-Uni et Irlande	502,5	572,5
France	490,2	489,9
Allemagne	507,3	304,1
Amérique du Nord	550,3	326,4
Benelux & Pays Nordiques	371,0	370,9
Autres pays	639,8	637,0
Worldline	803,7	417,4
TOTAL	3 864,8	3 118,1

Le montant recouvrable d'une UGT est calculé sur la base du calcul de sa valeur d'utilité. Ce calcul utilise des projections de flux de trésorerie établies à partir de budgets triennaux approuvés par la Direction. Ils prennent également en compte les hypothèses suivantes :

- les flux de trésorerie au-delà de la période budgétée de trois ans sont déterminés avec une hypothèse de taux de croissance perpétuelle de 2,0% (en ligne avec 2015). Bien que supérieur aux taux de croissance long terme moyens des

pays dans lequel le Groupe opère, ce taux reflète les perspectives propres au secteur IT ; et

- les taux d'actualisation à appliquer à chaque UGT sont déterminés en fonction du coût moyen pondéré du capital du Groupe puis ajustés afin de prendre en compte les taux d'impôt et les conditions spécifiques à chaque zone géographique. Le Groupe a décidé que le coût moyen pondéré du capital serait déterminé avec une prime de risque de marché fixée à 5,9% (en ligne avec 2015), afin de refléter les hypothèses long terme retenues pour le test de dépréciation du goodwill.

Par conséquent, les taux d'actualisation appliqués par UGT sont présentés ci-après :

	2016 Taux d'actualisation	2015 Taux d'actualisation
Royaume-Uni et Irlande	9,0%	9,6%
France	8,9%	9,5%
Allemagne	8,9%	9,5%
Amérique du Nord	8,9%	9,5%
Benelux & Pays Nordiques	8,9%	9,6%
Autres pays	entre 8,9% et 11,1%	entre 9,5% et 13,1%
Worldline	8,1%	8,5%



Sur la base des tests de dépréciation réalisés en fin d'année, aucune perte de valeur n'a été identifiée au 31 décembre 2016.

Une analyse a été menée pour mesurer la sensibilité du calcul aux changements des paramètres clés utilisés (taux de marge opérationnelle, taux d'actualisation et taux de croissance

perpétuelle). La méthode utilisée consiste à faire varier de plus ou moins 50 points de base chacun des paramètres. L'analyse n'a mis en évidence aucun scénario probable où le montant recouvrable d'une UGT passerait en deçà de sa valeur nette comptable.

Note 12 Immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Relation client	Licences, marques et logiciels	Autres actifs incorporels	Total
Valeur brute				
Au 1^{er} janvier 2016	512,2	625,8	476,4	1 614,4
Acquisitions	-	54,8	16,9	71,7
Regroupement d'entreprise	-	21,6	65,2	86,8
Immobilisations incorporelles relatives à l'allocation du prix d'acquisition	272,3	1,8	-	274,1
Capitalisation des frais de développement	-	-	82,7	82,7
Cessions	-	-101,3	-12,3	-113,6
Différences de change et autres	12,5	51,8	-40,2	24,1
AU 31 DÉCEMBRE 2016	797,0	654,5	588,7	2 040,1
Amortissements				
Au 1^{er} janvier 2016	-209,5	-319,6	-165,0	-694,1
Dotations	-	-47,7	-18,2	-65,9
Amortissements des immobilisations incorporelles relatives à l'allocation du prix d'acquisition	-78,9	-17,0	-	-95,9
Amortissements des frais de développement capitalisés	-	-	-53,2	-53,2
Reprises	-	99,5	12,1	111,6
Différences de change et autres	-2,3	-25,3	28,4	0,8
AU 31 DÉCEMBRE 2016	-290,7	-310,1	-195,9	-796,8
Valeur nette				
Au 1^{er} janvier 2016	302,7	306,2	311,3	920,3
AU 31 DÉCEMBRE 2016	506,3	344,3	392,7	1 243,4

(en millions d'euros)	Relation client	Licences, marques et logiciels	Autres actifs incorporels	Total
Valeur brute				
Au 1^{er} janvier 2015	347,3	546,2	351,4	1 244,9
Acquisitions	-	92,2	7,3	99,5
Regroupement d'entreprise	-	26,3	46,5	72,8
Immobilisations incorporelles relatives à l'allocation du prix d'acquisition	154,2	-	2,5	156,7
Capitalisation des frais de développement	-	-	90,2	90,2
Cessions	-	-90,2	-4,4	-94,5
Différences de change et autres	10,7	51,4	-17,2	44,9
AU 31 DÉCEMBRE 2015	512,2	625,8	476,4	1 614,4
Amortissements				
Au 1^{er} janvier 2015	-149,8	-306,9	-141,5	-598,2
Dotations	-	-44,8	-15,4	-60,1
Amortissements des immobilisations incorporelles relatives à l'allocation du prix d'acquisition	-57,0	-14,9	-	-71,9
Amortissements des frais de développement capitalisés	-	-	-48,4	-48,4
Reprises	-	85,8	3,1	88,9
Différences de change et autres	-2,7	-38,8	37,1	-4,4
AU 31 DÉCEMBRE 2015	-209,5	-319,6	-165,0	-694,1
Valeur nette				
Au 1^{er} janvier 2015	197,5	239,3	209,9	646,6
AU 31 DÉCEMBRE 2015	302,7	306,2	311,3	920,3

La méthode de valorisation utilisée pour les marques et les brevets est celle des redevances. Les relations clients sont évaluées selon la méthode des bénéficiaires excédentaires multi-périodes (approche par le résultat).

La valeur brute comptable des Relations Clients de 797 millions d'euros au 31 décembre 2016, présentée ci-dessus, inclut :

- 165,4 millions d'euros dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de Xerox ITO en 2015, amorti linéairement sur une période de 8,75 ans ;
- 16,6 millions d'euros dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de Bull, amorti sur une période de 9,3 ans ;
- 336,4 millions d'euros dans le cadre de l'acquisition de SIS en 2011, amorti linéairement sur une période de 8,75 ans.

La nouvelle allocation de prix d'acquisition de 273,5 millions d'euros au titre de 2016, est détaillée comme suit :

- 88,4 millions d'euros au titre d'Anthelio, amorti linéairement sur 5 à 12 ans à partir du 1^{er} octobre 2016 ;
- 87,5 millions d'euros au titre d'Unify, amorti linéairement sur 2 à 10 ans à partir du 1^{er} février 2016 ;
- 88,8 millions d'euros au titre d'Equens/Paysquare, amorti linéairement sur 6,5 à 9,5 ans à partir du 1^{er} octobre 2016 ;
- 8,8 millions d'euros au titre de Cataps, amorti linéairement sur 15,3 ans à partir du 1^{er} octobre 2016.

Note 13 Immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériel informatique	Autres immobilisations	Total
Valeur brute				
Au 1^{er} janvier 2016	540,9	1 205,6	189,8	1 936,3
Acquisitions	29,4	205,7	49,4	284,5
Impact regroupement d'entreprises	1,9	40,5	2,6	44,9
Cessions	-71,9	-352,0	-24,0	-447,9
Différences de change et autres	-48,7	-23,9	-59,9	-132,5
AU 31 DÉCEMBRE 2016	451,5	1 075,9	157,9	1 685,3
Amortissements cumulés				
Au 1^{er} janvier 2016	-302,1	-713,8	-101,6	-1 117,5
Amortissements de l'exercice	-47,8	-217,2	-14,1	-279,1
Cessions	50,9	318,7	21,8	391,4
Différences de change et autres	37,8	19,9	3,1	60,8
AU 31 DÉCEMBRE 2016	-261,1	-592,5	-90,8	-944,4
Valeur nette				
Au 1^{er} janvier 2016	238,8	491,8	88,2	818,8
AU 31 DÉCEMBRE 2016	190,4	483,4	67,1	740,9

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériel informatique	Autres immobilisations	Total
Valeur brute				
Au 1^{er} janvier 2015	483,5	1 107,8	167,2	1 758,5
Acquisitions	68,6	213,9	42,5	325,0
Impact regroupement d'entreprises	44,8	104,7	8,1	157,6
Cessions	-79,9	-264,9	-25,9	-370,7
Différences de change et autres	23,9	44,1	-2,1	65,9
Au 31 décembre 2015	540,9	1 205,6	189,8	1 936,3
Amortissements cumulés				
Au 1^{er} janvier 2015	-281,4	-703,1	-80,3	-1 064,8
Amortissements de l'exercice	-47,1	-237,0	-31,4	-315,5
Cessions	41,2	248,6	27,0	316,8
Différences de change et autres	-14,8	-22,3	-16,9	-54,0
Au 31 décembre 2015	-302,1	-713,8	-101,6	-1 117,5
Valeur nette				
Au 1^{er} janvier 2015	202,1	404,7	86,9	693,7
Au 31 décembre 2015	238,8	491,8	88,2	818,8

Les immobilisations corporelles du Groupe incluent principalement les équipements informatiques utilisés dans les centres de production, et plus particulièrement au sein des centres de traitement de données et des centres de

développement de logiciel. D'autre part, la politique d'Atos est de louer ses locaux. Par conséquent, le poste « Terrains et constructions » est essentiellement composé des infrastructures techniques des centres de traitements.

Contrats de location financement

La valeur nette comptable des immobilisations corporelles sous contrat de location-financement s'est élevée à 42,5 millions d'euros. Les paiements minimaux futurs au titre des contrats de location-financement irrévocables ont atteint 43,7 millions d'euros à la clôture.

(en millions d'euros)	31 décembre 2016			31 décembre 2015		
	Paiements minimaux au titre de la location	Intérêts	Principal	Paiements minimaux au titre de la location	Intérêts	Principal
A moins d'un an	23,2	-0,6	22,6	26,1	-0,9	25,2
Entre un et cinq ans	20,5	-0,6	19,9	26,5	-1,0	25,5
TOTAL	43,7	-1,2	42,5	52,6	-1,9	50,7

Note 14 Actifs financiers non courants

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Actifs de régime de retraite	Note 20	96,2	128,5
Juste valeur des participations non consolidées net des dépréciations		55,1	55,7
Autres*		82,0	75,0
TOTAL		233,3	259,2

* Le poste « Autres » inclut les prêts, les dépôts, les garanties et les titres comptabilisés selon la méthode de mise en équivalence.

Note 15 Clients et comptes rattachés

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Valeur brute	2 645,1	2 339,7
Coûts de transition	32,5	43,2
Provisions pour créances douteuses	-122,5	-109,6
Valeur nette de l'actif	2 555,0	2 273,3
Avances et acomptes reçus	-82,2	-53,2
Produits constatés d'avance et clients créditeurs	-714,5	-610,0
Créances clients nettes	1 758,2	1 610,1
Ratio clients en jours de chiffre d'affaires (DSO)	30	32

Le délai de règlement clients moyen se situe entre 30 et 60 jours selon les pays.

Au-delà d'un retard de paiement supérieur à 60 jours, le Groupe analyse au cas par cas lors d'une revue trimestrielle des en-cours, le besoin de comptabiliser une perte de valeur dans les comptes.

Le 18 juin 2013, Atos 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.

Ce nouveau programme de titrisation est structuré en deux compartiments appelés « ON » et « OFF » :

- le compartiment « ON » similaire au précédent programme (les créances sont inscrites au bilan du Groupe) est le

compartiment par défaut dans lequel les créances sont cédées. L'utilisation de ce compartiment a été faite à son seuil minimal ;

- le Compartiment « OFF » est conçu de manière à ce que le risque crédit (insolvabilité et retard de paiement) associé aux créances cédées des débiteurs éligibles au programme soit entièrement transféré au cessionnaire.

Au 31 décembre 2016, le Groupe a vendu :

- dans le compartiment « ON » 257,5 millions d'euros de créances dont 9,8 millions d'euros ont été reçus en cash. Cette vente est avec recours et par conséquent reconstitutive au bilan ;

- dans le compartiment « OFF » 41,5 millions d'euros de créances qualifiées pour la déconsolidation car tous les risques associés sont substantiellement transférés.

positivement impacté par la mise en place d'accords financiers sur des grands comptes à hauteur de 16 jours en 2016 contre 13 jours en 2015.

Le délai de règlement clients est passé de 32 jours en 2015 à 30 jours à fin décembre 2016. Le délai de règlement client a été

Balance âgée des créances

(en millions d'euros)

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Dépassement du délai de règlement entre 0 et 30 jours	90,4	76,8
Dépassement du délai de règlement entre 30 et 60 jours	27,5	29,6
Dépassement du délai de règlement supérieur à 60 jours	70,9	57,3
TOTAL	188,8	163,7

Variation des provisions pour créances douteuses

(en millions d'euros)

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Situation en début de période	-109,5	-113,3
Provisions sur créances douteuses	-17,1	-28,8
Pertes sur créances irrécouvrables	15,1	32,9
Reprises de provisions	6,0	1,9
Impact regroupement d'entreprises	-22,9	-3,0
Reclassement et écart de change	5,9	0,8
Situation en fin de période	-122,5	-109,5

Note 16 Autres actifs courants

(en millions d'euros)

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Stocks	52,8	59,9
Etat - Créances de TVA	176,4	149,7
Charges constatées d'avance	425,6	310,5
Autres créances et actifs courants	447,3	342,5
Acomptes reçus	35,1	6,3
TOTAL	1 137,2	868,9

Note 17 Ventilation des actifs et passifs par nature

La valeur comptable des actifs financiers est égale à leur juste valeur.

Au 31 décembre 2016, la ventilation des actifs était la suivante :

(en millions d'euros)	Prêts et créances	Actifs financiers disponibles à la vente	Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat	Instruments dérivés actifs
Instruments financiers non courants	-	-	-	0,1
Créances clients et comptes rattachés	2 555,0	-	-	-
Autres actifs courants	1 137,2	-	-	-
Instruments financiers courants	-	-	3,8	6,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 739,5	-	382,2	-
TOTAL	5 431,6	-	386,0	6,4

Au 31 décembre 2015, la ventilation des actifs était la suivante :

(en millions d'euros)	Prêts et créances	Actifs financiers disponibles à la vente	Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat	Instruments dérivés actifs
Instruments financiers non courants	-	-	-	1,4
Créances clients et comptes rattachés	2 273,3	-	-	-
Autres actifs courants	868,9	-	-	-
Instruments financiers courants	-	46,2	3,5	4,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	848,4	-	1 098,4	-
TOTAL	3 990,6	46,2	1 101,9	6,0

Au 31 décembre 2016, la ventilation des dettes était la suivante :

(en millions d'euros)	Passifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat	Passifs financiers évalués au coût amorti	Instruments dérivés passifs
Passifs financiers	-	1 500,1	-
Instruments financiers non courants	-	-	1,4
Fournisseurs et comptes rattachés	1 970,6	-	-
Part à moins d'un an des passifs financiers	-	140,5	-
Instruments financiers courants	0,7	-	6,9
TOTAL	1 971,3	1 640,6	8,3

Au 31 décembre 2015, la ventilation des dettes était la suivante :

(en millions d'euros)	Passifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat	Passifs financiers évalués au coût amorti	Instruments dérivés passifs
Passifs financiers	-	1 210,8	-
Instruments financiers non courants	-	-	4,7
Fournisseurs et comptes rattachés	1 605,5	-	-
Part à moins d'un an des passifs financiers	-	143,1	-
Instruments financiers courants	0,6	-	8,1
TOTAL	1 606,1	1 353,9	12,8

Note 18 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Disponibilités et dépôts bancaires à vue	1 739,5	848,4
SICAV monétaires	382,2	1 098,4
TOTAL	2 121,7	1 946,8

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 2016, Atos SE a augmenté son capital social par émission de nouvelles actions et incorporation de primes d'émission pour un montant de 88,5 millions d'euros, ce qui a donné lieu à la création de 1 389 437 nouvelles actions relative aux événements suivants :

- 892 830 nouvelles actions résultant des dividendes payés en actions ; et
- l'exercice de 496 607 options de souscription d'actions.

Au 31 décembre 2016, le capital social d'Atos SE s'élève à 104,9 millions d'euros et est composé de 104 908 679 actions dont la valeur nominale s'élève à un euro par action.

Note 20 Pensions

Les engagements de retraite ont donné lieu, au 31 décembre 2016, à une provision nette de 1 263,3 millions d'euros dans les comptes du Groupe. La provision s'élevait à 955,1 millions d'euros au 31 décembre 2015. Les engagements au titre des

autres avantages à long terme s'élevaient à 51,2 millions d'euros au 31 décembre 2016 et à 38,0 millions d'euros au 31 décembre 2015.

(en millions d'euros)

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Montant reconnu dans les états financiers		
Charges payées d'avance	96,2	128,5
Charges à payer - engagements de retraite	-1 359,5	-1 083,6
Provision retraite	-1 263,3	-955,1
Charges à payer - autres régimes à long terme	-51,2	-38,0
Montant total charges à payer	-1 410,7	-1 121,6

Engagement de retraite

Les engagements du Groupe se situent principalement au Royaume-Uni (59% des engagements du Groupe), en Allemagne (22%), en France (6%) et en Suisse (5%).

Caractéristiques des principaux plans et des risques associés

Au **Royaume-Uni**, ces engagements proviennent d'anciens plans à prestations définies, qui ont été pour la plupart fermés à l'acquisition de nouveaux droits ou aux nouveaux entrants. Ils résultent de régimes basés sur le salaire de fin de carrière et soumis aux exigences de solvabilité prévalant au Royaume-Uni, c'est-à-dire déterminées par un actuaire indépendant sur la base d'un taux d'actualisation reflétant le rendement attendu sur les actifs des régimes. Les périodes de comblement de déficit sont décidées entre les administrateurs indépendants des fonds de pension et les sociétés contributrices et peuvent aller jusqu'à 20 ans lorsque des sûretés adéquates sont mises en place par les sociétés contributrices. La plupart des plans sont gouvernés

par des conseils d'administration indépendants qui comprennent des administrateurs désignés par l'employeur.

L'allocation d'actifs consolidée des différents plans au Royaume-Uni est composée à 74% d'obligations et à 26% d'actions et autres actifs et peut varier d'un plan à l'autre selon son profil particulier. L'exposition au risque de taux et d'inflation est gérée prudemment au travers des investissements en obligations d'Etat britanniques, ainsi que de swaps de taux et d'inflation entièrement collatéralisés. Les obligations privées constituent une part significative du portefeuille obligataire et les investissements en actions présentent une bonne diversification géographique.

Ces régimes n'exposent pas le Groupe à des risques particuliers au-delà des risques traditionnels liés aux régimes à prestations définies, qui incluent notamment les risques d'augmentation de l'inflation, de la longévité, ou encore la baisse des taux d'actualisation ou des rendements financiers.

En **Allemagne**, la majorité des engagements provient de droits transférés au Groupe dans le cadre de l'acquisition de SIS en 2011. Ces droits sont pour l'essentiel issus d'une harmonisation

de régimes antérieurs réalisée en 2004 sur la base d'un régime principalement à cotisations définies comprenant des garanties à prestations définies. Ce régime est fermé aux nouveaux entrants mais l'accumulation de droits se poursuit au titre des services rendus jusqu'en 2004. Il couvre plusieurs entités allemandes et est soumis aux obligations locales, qui n'imposent pas de niveau de financement et exigent la souscription d'une assurance mutualisée en cas de faillite (PSV). Ces plans font cependant l'objet d'un préfinancement sous la forme d'un accord de fiducie (CTA) gouverné par un prestataire professionnel externe. La stratégie d'investissement est déterminée par un comité d'investissement désigné par l'employeur. L'allocation d'actifs est principalement composée d'obligations 79%, d'actifs de rendement pour 12% et d'immobilier pour 9%. Au sein du portefeuille obligataire, les obligations privées représentent environ 82% des investissements, les obligations d'Etat cœur de la zone euro composant le reste. Le portefeuille de rendement comprend des actions diversifiées ainsi que des obligations à haut rendement. L'allocation d'actifs relative à l'autre régime est plus en ligne avec sa faible sensibilité aux risques de taux et repose principalement sur des obligations privées de haute qualité, et dans une moindre mesure des fonds diversifiés et des obligations européennes à haut rendement.

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 carrière. Les engagements du Groupe en matière de couverture santé des retraités ne sont pas significatifs.

Atos reconnaît l'ensemble des gains et pertes actuarielles ainsi que les effets des limitations d'actifs générés dans la période en « Autres éléments du résultat global ».

Evénements 2016

En 2016, les taux d'actualisation ont baissé tant au Royaume-Uni que dans la zone euro, conduisant à une hausse des engagements évalués et à un rendement financier positif en particulier pour les investissements obligataires.

L'acquisition d'Unify a conduit à une augmentation des engagements (principalement en Allemagne et aux Etats-Unis) de 136,3 millions d'euros, couverts par 93,4 millions d'actifs. Par ailleurs, la société commune créée entre Worldline et Equens, ainsi que l'acquisition d'Arvato ont conduit à une augmentation combinée des passifs de 65 millions d'euros, couverts par 23 millions d'euros d'actifs dédiés.

En Allemagne, Atos a étendu aux plans Unify la nouvelle option de sortie en capital introduite sur les plans Atos en 2015 et adopté la même politique d'indexation. Ceci a conduit à une diminution des charges opérationnelles de 6,5 millions d'euros.

Au Royaume-Uni, Atos et les administrateurs indépendants du fonds Atos (Sema) Pension Fund ont conclu un accord pour faire évoluer la base d'indexation des pensions de Retail Price Index (RPI) à Consumer Price Index (CPI) en échange de sûretés à long terme fournies au régime, comprenant notamment une garantie parentale du Groupe pouvant aller jusqu'à 385 millions de livres, et une amélioration ponctuelle des prestations pour les bénéficiaires concernés. Il en a résulté une réduction des passifs et des charges opérationnelles de 35,9 millions de livres.

Enfin, les engagements ont été réduits sous l'effet notamment de restructurations ce qui a réduit les autres charges opérationnelles de 10,3 millions d'euros principalement en Suisse.

Montants reconnus dans les états financiers

Les montants reconnus au bilan du Groupe au 31 décembre 2016 se présentent comme suit et ont été déterminés régime par régime :

(en millions d'euros)

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Montant reconnu dans les états financiers		
Charges payées d'avance - régimes postérieurs à l'emploi	96,2	128,5
Charges à payer - régimes postérieurs à l'emploi	-1 359,5	-1 083,6
Montant total reconnu au bilan	-1 263,3	-955,1
Décomposition de la charge périodique		
Coût des services rendus (net des cotisations des salariés)	58,0	67,6
Amortissement du coût des services passés	-57,5	-84,3
(Gains)/pertes liés à des réductions de régimes	-5,4	-3,3
(Gains)/pertes liés à l'extinction des engagements	0,0	-3,1
Coûts administratifs	0,5	2,3
Charge opérationnelle	-4,4	-20,8
Coût de l'actualisation	118,1	122,4
Revenus d'intérêt	-89,3	-94,2
Charge financière nette	28,8	28,2
Charge nette périodique totale	24,4	7,4
Variation des engagements au titre des régimes à prestations définies		
Total des engagements au titre des régimes à prestations définies au 1^{er} janvier	3 822,8	3 835,7
Effets de change	-357,7	191,7
Coût des services rendus (net des cotisations des salariés)	58,0	67,6
Coût de l'actualisation	118,1	122,4
Effet des modifications de régimes	-57,5	-84,3
Réductions des engagements	-5,4	-3,3
Extinction des engagements	-5,1	-28,3
Regroupement d'entreprises/(cessions)	202,8	16,7
Cotisations versées par les employés	11,3	12,7
Prestations payées	-120,5	-129,8
(Gains)/pertes actuariels - changements d'hypothèses financières	655,3	-147,3
(Gains)/pertes actuariels - changements d'hypothèses démographiques	7,4	-22,5
(Gains)/pertes actuariels - effets d'expérience	18,9	-8,5
Reclassement	3,7	0,0
Engagements au titre des régimes à prestations définies au 31 décembre	4 352,1	3 822,8

La durée moyenne pondérée de l'obligation est de 17,5 ans.



(en millions d'euros)

31 décembre 2016

31 décembre 2015

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Variation de la juste valeur des actifs de régime		
Juste valeur des actifs de régime au 1er janvier	2 871,7	2 758,0
Effets de change	-309,6	169,6
Rendement financier réel des actifs de régime	445,4	-5,6
Cotisations employeur	46,9	54,0
Prestations payées par les fonds externes	-91,0	-99,3
Extinction des engagements	-5,1	-25,2
Regroupement d'entreprises/(cessions)	122,7	9,8
Cotisations versées par les employés	11,3	12,7
Coûts administratifs	-0,5	-2,3
Juste valeur des actifs de régime au 31 décembre	3 091,8	2 871,7
Rapprochement avec les montants reconnus dans les états financiers (tous régimes)		
Situation financière nette - régimes postérieurs à l'emploi	-1 260,3	-951,1
Autres éléments non reconnus (plafonnement des actifs)	-3,0	-4,0
Charges (à payer)/payées d'avance	-1 263,3	-955,1
Variation du montant reconnu dans les états financiers (tous régimes)		
Montant reconnu à l'ouverture	-955,1	-1 081,2
Charge nette périodique	-24,4	-7,4
Prestations payées par l'employeur	29,5	30,5
Cotisations versées par l'employeur	46,9	54,0
Regroupement d'entreprises/(cessions)	-80,1	-6,9
Montants comptabilisés en autres éléments du résultat global	-325,6	78,1
Autres (effets de change)	49,2	-22,2
Reclassification	-3,7	0,0
Montant reconnu à la clôture	-1 263,3	-955,1

L'évolution des principaux plans a été la suivante :

(en millions d'euros)	Plans de retraite au Royaume-Uni	Principaux plans de retraite en Allemagne	Principaux plans de retraite en France	Autres plans
Rapprochement avec les montants reconnus dans les principaux plans :				
Montant reconnu à l'ouverture	-185,6	-438,7	-203,0	-127,8
Charge nette périodique	33,9	-19,1	-15,6	-23,6
Prestations et cotisations payées par l'employeur	50,0	6,7	5,0	14,7
Regroupement d'entreprises	0,0	-74,7	0,0	-5,4
Montants comptabilisés en autres éléments du résultat global	-209,3	-56,3	-54,4	-5,3
Autres (effets de change)	43,4	0,0	0,0	2,1
Montant reconnu à la clôture	-267,9	-582,1	-268,0	-145,3
Engagements au titre des régimes à prestations définies au 31 décembre	-2 521,9	-1 057,5	-268,5	-504,2
Juste valeur des actifs de régime au 31 décembre	2 254,0	475,4	0,5	361,9
Montant reconnu à la clôture	-267,9	-582,1	-268,0	-145,3

Les engagements partiellement ou totalement préfinancés à travers des fonds externes (fonds de pension) s'élevaient, au 31 décembre 2016 et au 31 décembre 2015, à respectivement 4 017,6 millions d'euros et 3 500,1 millions d'euros, soit plus de 92% des engagements du Groupe au 31 décembre 2016.

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	
	2016	2015	2016	2015
Taux d'actualisation au 31 décembre	2,80%	3,90%	1,40% ~ 1,95%	2,05% ~ 2,65%
Hypothèse d'augmentation future des salaires au 31 décembre	RPI : 3,25% CPI : 2,25%	RPI : 3,10% CPI : 2,10%	1,45%	1,75%

Les taux d'actualisation les plus élevés pour la zone euro sont utilisés pour les régimes dont la maturité moyenne est supérieure à 15 ans.

L'hypothèse d'inflation est utilisée pour déterminer l'impact de l'indexation des retraites en cours de paiement ou des augmentations de salaires selon les règles propres à chaque plan.

La sensibilité des engagements de retraites des principaux régimes aux hypothèses de taux d'actualisation et d'inflation est la suivante :

	Taux d'actualisation +25 pts	Taux d'inflation +25 pts
Plans de retraite au Royaume-Uni	-5,2%	4,0%
Principaux plans de retraite en Allemagne	-4,1%	2,4%

Ces analyses de sensibilité sont basées sur des calculs effectués par des actuaires indépendants et n'incluent pas les effets croisés de chacune des hypothèses, mais incluent les effets que

les hypothèses d'inflation ont sur les hypothèses d'augmentation des salaires au Royaume-Uni.

Actifs de régime

Ces actifs se décomposent comme suit :

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Actions	17%	18%
Obligations/ Swap de taux	68%	70%
Immobilier	5%	5%
Liquidités et assimilés	3%	1%
Autres	7%	6%

Parmi ces actifs, 92% ont fait l'objet d'une valorisation sur la base de valeurs de marché, 6% d'actifs essentiellement composés d'immobilier, d'actions non cotées ou de participations dans des projets d'infrastructure sont valorisés par les gestionnaires externes, enfin 2% des actifs correspondent à la valeur de polices d'assurance.

Une part significative du portefeuille obligataire et des swaps de taux concourent au programme de couverture mis en œuvre par les fonds de pension britanniques d'Atos, qui vise à couvrir une part importante des obligations de financement. Aucun régime n'est couvert contre le risque de longévité.

Au sein du total des actifs, les titres Atos ou actifs utilisés par Atos ne sont pas significatifs.

Situation des régimes de retraite au Royaume-Uni et impact sur les cotisations 2017

Le Groupe s'attend à contribuer à hauteur de 47,4 millions d'euros à ses fonds de pensions britanniques au cours du prochain exercice contre 48,8 millions d'euros en 2016.

Charges constatées d'avance au bilan

L'actif net de 96,2 millions relatif à l'un des plans au Royaume-Uni, est justifié par la capacité du Groupe à en obtenir le remboursement, conformément à l'interprétation IFRIC 14.

Impacts nets sur le compte de résultat 2016

L'impact net des régimes à prestations définies sur les états financiers du Groupe est le suivant :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Marge opérationnelle	-5,9	20,4
Autres produits et charges opérationnels	10,3	0,4
Résultat financier	-28,8	-28,2
Impact total sur le compte de résultat	-24,4	-7,4

Autres régimes à long terme

Le passif net relatif aux autres régimes à long terme était de 38,0 millions d'euros au 31 décembre 2015. L'augmentation de 51,2 millions d'euros en 2016 s'explique par une charge comptabilisée au compte de résultat (2,6 millions d'euros), des

prestations payées (12,6 millions d'euros), des regroupements d'entreprise (19,1 millions d'euros) et d'autres variations qui incluent les contributions des salariés, les impacts de variation de taux de change et des reclassements entre les engagements de retraite et les autres régimes à long terme (4,1 millions d'euros).

Note 21 Provisions

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Regroupement d'entreprises	Autres*	31 décembre 2016	Courantes	Non courantes
Réorganisation	41,9	42,4	-60,5	-3,0	74,8	-2,6	93,0	65,8	27,2
Rationalisation	23,7	3,8	-5,0	-3,1	2,0	0,3	21,7	5,7	16,0
Engagements sur projets	109,2	18,8	-48,6	-32,7	25,7	-0,4	72,0	56,6	15,4
Risques et litiges	111,8	36,4	-28,8	-26,7	30,0	-1,3	121,4	66,0	55,4
TOTAL PROVISIONS	286,6	101,4	-142,8	-65,5	132,5	-4,0	308,2	194,2	114,0

* Le mouvement Autres correspond principalement à des ajustements de conversion des devises.

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Regroupement d'entreprises	Autres*	31 décembre 2015	Courantes	Non courantes
Réorganisation	101,7	29,6	-79,7	-12,8	1,4	1,7	41,9	39,1	2,8
Rationalisation	33,6	4,2	-12,4	-1,9	1,5	-1,3	23,7	7,5	16,2
Engagements sur projets	114,1	44,0	-60,9	-30,2	36,4	5,8	109,2	91,2	18,0
Risques et litiges	108,3	25,0	-15,1	-46,5	35,3	4,8	111,8	62,0	49,8
TOTAL PROVISIONS	357,7	102,8	-168,1	-91,4	74,6	11,0	286,6	199,8	86,8

* Le mouvement Autres correspond principalement à des ajustements de conversion des devises.

Réorganisation

Suite à la mise en place de nouveaux plans de réorganisation menés en vue d'améliorer la productivité et l'efficacité du Groupe, de nouvelles provisions ont été comptabilisées pour un montant de 42,4 millions d'euros. Elles ont principalement concerné l'Allemagne pour 25,1 millions d'euros et l'Europe de l'est et Europe centrale pour 7,6 millions d'euros.

Les reprises de provisions de 60,5 millions d'euros concernaient principalement l'optimisation des effectifs en Allemagne (38,2 millions d'euros) et en Europe de l'est et Europe centrale (6,9 millions d'euros).

Rationalisation

Les nouvelles provisions se sont élevées à 3,8 millions d'euros et provenaient essentiellement de la rationalisation des locaux aux Etats-Unis (1,4 million d'euros), au Royaume-Uni (0,9 million d'euros) et en Allemagne (0,9 million d'euros).

Les reprises de provisions utilisées, d'un montant de 5,0 millions d'euros, concernaient principalement les loyers et les coûts de remises en état de bureaux fermés aux Pays-Bas (1,6 million d'euros) et au Royaume-Uni (1,5 million d'euros).

Engagements sur projets

La charge de 18,8 millions d'euros de provisions sur projets clients a été essentiellement utilisée en Allemagne (4,3 millions d'euros) et en Europe de l'est et Europe centrale (4,2 millions d'euros).

Les 48,6 millions de consommations ont principalement concerné le Royaume-Uni (22,7 millions d'euros), la France (7,8 millions d'euros) et l'Europe de l'est et l'Europe centrale (5,0 millions d'euros).

Les reprises de provisions sur projets non utilisées pour 32,7 millions d'euros ont reflété une réduction du montant des

pertes sur des anciens contrats, suite à une conduite proactive des projets ou à une clôture anticipée.

Risques et litiges

Les provisions pour risques et litiges de 121,4 millions d'euros, ont inclus plusieurs litiges à long terme tels que des contentieux fiscaux et sociaux, des litiges sur des garanties données sur cessions et autres conflits avec des clients et des fournisseurs.

Le service juridique gère attentivement ces cas avec pour objectif de réduire au maximum le passif final.

Note 22 Passifs financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2016			31 décembre 2015		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Emission obligataire	-	900,0	900,0	-	600,0	600,0
Prêts bancaires	-	580,0	580,0	-	580,0	580,0
Titrisation	9,8	-	9,8	10,0	-	10,0
Contrats de location-financement	22,6	19,9	42,5	25,2	25,5	50,7
Autres passifs financiers	108,2	0,2	108,4	107,9	5,3	113,2
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	140,5	1 500,1	1 640,6	143,1	1 210,8	1 353,9

Passifs financiers libellés en devises étrangères

La valeur comptable des passifs financiers du Groupe en monnaies étrangères se présente comme suit :

(en millions d'euros)	EUR	Autres devises	Total
31 DÉCEMBRE 2016	1 501,1	139,5	1 640,6
31 décembre 2015	1 278,0	75,9	1 353,9

Juste valeur et taux d'intérêt effectif des passifs financiers

La juste valeur des prêts bancaires est, du fait qu'ils soient pour l'essentiel composés de prêts à taux d'intérêt variables, considérée comme étant proche de la valeur comptable. La valeur comptable des autres éléments des passifs financiers est considérée comme la meilleure estimation de leur juste valeur, la différence entre la juste valeur et la valeur comptable n'étant pas significative.

Echéancier des passifs financiers non courants

(en millions d'euros)	2018	2019	2020	2021	> 2021	Total
Emission obligataire	-	-	600,0	-	300,0	900,0
Prêts bancaires	-	-	-	580,0	-	580,0
Contrats de location-financement	15,3	2,9	0,6	0,1	0,9	19,9
Autres passifs financiers	0,2	-	-	-	-	0,2
PASSIFS FINANCIERS À LONG TERME AU 31 DÉCEMBRE 2016	15,5	2,9	600,6	580,1	300,9	1 500,1

(en millions d'euros)	2017	2018	2019	2020	> 2020	Total
Emission obligataire	-	-	-	600,0	-	600,0
Prêts bancaires	-	-	-	580,0	-	580,0
Contrats de location-financement	14,8	7,4	2,1	0,3	0,9	25,5
Autres passifs financiers	0,9	0,1	(0,8)	0,2	4,9	5,3
PASSIFS FINANCIERS À LONG TERME AU 31 DÉCEMBRE 2015	15,7	7,5	1,3	1 180,5	5,8	1 210,8

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 2016 ; et
- des taux d'intérêt présentés ci-après.

Les taux d'intérêt effectifs au 31 décembre 2016 ont été les suivants :

(en millions d'euros)	Valeur nette comptable	Juste valeur	Taux d'intérêt effectif
Emission obligataire	900,0	900,0	2,44%
Prêts bancaires	580,0	580,0	0,48%
Contrats de location-financement	42,5	42,5	2,39%
Autres passifs financiers	118,1	118,1	-
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	1 640,6	1 640,6	

Variation de l'endettement net sur l'exercice

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Trésorerie/(Endettement) net(te) en début de période	593,1	989,1
Souscription de nouveaux emprunts	-6,0	-568,0
Emission obligataire	-300,0	-600,0
Remboursement d'emprunts à long et moyen termes	49,0	489,8
Variation de trésorerie à court terme	189,5	279,0
Nouveaux contrats de location-financement	-4,9	-0,2
Emprunts à long et moyen termes des sociétés cédées au cours de la période	-	-0,3
Emprunts à long et moyen termes des sociétés acquises au cours de la période	-18,2	-46,7
Incidence des variations de cours des monnaies étrangères sur les emprunts à long et moyen termes	-0,3	43,6
Participation des salariés en France transférée en fonds d'emprunt	-0,8	-0,3
Autres mouvements liés aux opérations de financement	-20,1	7,1
Trésorerie/(Endettement) net(te) en fin de période	481,4	593,1

Note 23 Juste valeur et caractéristiques des instruments financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Contrats de change à terme	10,1	-8,9	9,5	-13,4
S'analysant comme :				
Non courants	0,1	-1,4	1,4	-4,7
Courants	10,0	-7,5	8,1	-8,7

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 580,0 millions d'euros au 31 décembre 2016 et au 31 décembre 2015, 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.

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 au taux variable après couverture est d'environ 481,4 millions d'euros au 31 décembre 2016. En supposant que la structure (trésorerie/endettement à taux variable/couvertures) reste stable sur toute la durée du prêt, une augmentation de 1,0% de l'Euribor 1 mois aurait un impact positif sur les frais financiers de 4,8 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Notes	Exposition au risque		Total
		Inférieur à 1 an	Supérieur à 1 an	
Prêts bancaires	Note 22	-	-580,0	-580,0
Titrisation	Note 22	-9,8	-	-9,8
Autres		-29,0	-0,2	-29,2
Total des passifs		-38,8	-580,2	-619,0
Disponibilités et équivalents de trésorerie	Note 18	2 121,7	-	2 121,7
Découverts		-78,8	-	-78,8
Total trésorerie et équivalents de trésorerie net*		2 042,9	-	2 042,9
Position nette avant gestion du risque		2 004,1	-580,2	1 423,9
Instruments de couverture		-	-	-
Position nette après gestion du risque		2 004,1	-580,2	1 423,9
Emission obligataire	Note 22	-	-900,0	-900,0
Contrats de location-financement	Note 22	-22,6	-19,9	-42,5
Instruments de couverture		-	-	-
Dettes totales nettes après gestion du risque		-	-	481,4

* Dépôts à vue (certificats de dépôts), SICAV monétaires et découverts.

Risque de liquidité

Le 29 septembre 2016, Atos a émis un placement privé obligataire d'un montant de 300,0 millions d'euros et d'une durée de sept ans. L'emprunt obligataire porte intérêt au taux fixe de 1,444% et n'inclut pas de ratio bancaire. Le Groupe Atos et l'emprunt obligataire n'ont pas de notation de crédit.

Le 2 juillet 2015, Atos a annoncé le succès du placement de son émission obligataire d'un montant de 600,0 millions d'euros et d'une durée de cinq ans. L'emprunt obligataire porte intérêt au taux fixe de 2,375% et n'inclut pas de ratio bancaire. Le Groupe Atos et l'emprunt obligataire n'ont pas de notation de crédit.

Le 6 novembre 2014, Atos a signé avec un syndicat d'établissements financiers une nouvelle facilité de crédit renouvelable multidevises d'un montant de 1,8 milliard d'euros, à échéance novembre 2019. Atos disposait d'une option d'extension de la maturité de la facilité de crédit jusqu'en novembre 2021. La première option d'extension de la maturité d'une année a été levée au cours de l'année 2015 et la seconde option d'extension d'un an a également été levée en 2016. La nouvelle facilité de crédit renouvelable multidevises d'un montant de 1,8 milliard d'euros a donc une nouvelle échéance à novembre 2021.

La facilité de crédit renouvelable inclut un ratio financier défini comme le ratio de levier financier consolidé (endettement net divisé par la marge opérationnelle avant dépréciations et amortissements) et ne pouvant être supérieur à 2,5.

Le 18 juin 2013, Atos a renouvelé son programme de titrisation pour une période de cinq ans pour un montant maximum de créances titrisées de 500,0 millions d'euros et une limite au montant maximum de financement fixée à 200,0 millions d'euros.

Ce nouveau programme de titrisation est structuré en deux compartiments appelés « ON » et « OFF » :

- le compartiment « ON » similaire au précédent programme (les créances sont inscrites au bilan du Groupe) est le compartiment par défaut dans lequel les créances sont cédées. L'utilisation de ce compartiment a été faite à son seuil minimal ;
- le compartiment « OFF » est conçu de manière à ce que le risque crédit (insolvabilité et retard de paiement) associé aux créances cédées des débiteurs éligibles au programme soit entièrement transféré au cessionnaire.



Le calcul au 31 décembre 2016 des ratios financiers cités ci-dessus est détaillé de la manière suivante :

Nature des ratios bancaires	Obligations bancaires	Ratios du Groupe 31 décembre 2016	Ratios du Groupe 31 décembre 2015
Effet de levier (endettement net/EBO*)	ne doit pas être supérieur à 2,5	-0,35	-0,49
Ratio de couverture d'intérêts (Marge opérationnelle/Coût net de la dette financière)	ne doit pas être inférieur à 4,0	60,99	50,79

* EBO : Excédent Brut Opérationnel égal à la marge opérationnelle retraitée des éléments non cash.

Risque de change

Atos opère dans 72 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, comme 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)	2016	2015	2016	2015	2016	2015
	EUR		GBP		USD	
Actifs	176,8	79,8	15,9	45,5	148,0	156,7
Passifs	105,4	221,2	8,7	74,7	72,0	67,3
Impact des taux de change avant couverture	71,4	-141,4	7,2	-29,2	76,0	89,4
Couverture	-208,1	0,0	-62,4	0,0	-45,9	-3,8
Impact du taux de change après couverture	-136,7	-141,4	-55,2	-29,2	30,1	85,6

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 euro 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)	2016	2015	2016	2015	2016	2015
	EUR		GBP		USD	
Compte de résultat	-6,8	-7,1	-2,8	-1,5	1,5	4,3

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 2016, les instruments dérivés sont utilisés pour la couverture de risques transactionnels tels que les risques de change et le risque de taux d'intérêts. Toutefois, d'un point de vue comptable, la plupart de ces instruments dérivés sont considérés comme des couvertures de flux de trésorerie.

La désignation des instruments par monnaie étrangère se décompose comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i> Instruments	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Juste valeur	Nominal	Juste valeur	Nominal
Couverture de flux de trésorerie				
Change				
Contrats à terme en USD	-4,4	45,1	-7,5	40,4
Contrats à terme en GBP	-0,6	-11,3	-	-
Contrats à terme en INR	3,5	72,9	4,9	81,5
Contrats à terme en KRW	0,1	2,5	0,1	3,4
Contrats à terme en MXN	0,6	20,4	0,0	0,0
Contrats à terme en THB	-	-	-0,2	5,9
Contrats à terme en MYR	-0,1	0,1	-0,4	4,2
Contrats à terme en PLN	-1,3	52,3	-0,9	51,9
Contrats à terme en PHP	0,1	2,5	-0,2	4,0
Contrats à terme en RON	-0,2	19,4	-0,4	23,6
Contrats à terme en RUB	0,4	2,5	-	-
Contrats à terme en MAD	0,8	25,1	-	-
Contrats à terme en CNY	0,0	2,6	-	-
Contrats à terme en DKK	0,1	2,9	-	-
Contrats à terme en CNH	-0,1	0,2	-0,1	0,5
Contrats à terme en CHF	-0,3	-13,3	-	-
Contrats à terme en TRY	-0,1	1,3	-	-
Contrats à terme en BRL	-	-	-2,0	6,3
Contrats d'options JPY	0,0	0,3	-0,2	1,6
Transactions				
Change				
Contrats à terme en USD	1,2	40,8	0,0	16,2
Contrats à terme en GBP	-0,1	-2,5	-	-
Contrats à terme en INR	1,6	13,4	3,0	49,7
Contrats à terme en MAD	0,0	2,2	-	-
Contrats à terme en CNY	-	0,4	-	-
Contrats à terme en DKK	0,0	0,4	-	-
Contrats à terme en CHF	0,0	-3,8	-	-
Contrats à terme en MYR	0,0	-0,7	-	-
Contrats à terme en RON	0,0	1,0	-	-
Contrats à terme en PLN	-0,1	1,8	-	-
Contrats à terme en MXN	0,1	2,5	-	-

Les justes valeurs (nettes d'impôts) des instruments de couverture de flux futurs constatées directement en capitaux propres au 31 décembre 2016 se sont élevées à 1,5 million d'euros, avec une variation de +3,6 millions d'euros (nette d'impôt) sur l'exercice.

Note 24 Fournisseurs et comptes rattachés

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Dettes fournisseurs	1 970,6	1 605,5
Paiements d'avance nets	-35,1	-6,3
Charges constatées d'avance	-425,6	-310,5
TOTAL	1 509,9	1 288,7
Ratio fournisseur en nombre de jours (DPO)	76	75

Note 25 Autres passifs courants

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Avances et acomptes reçus sur commandes clients	82,2	53,2
Personnel et comptes rattachés	522,8	577,8
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	219,0	231,6
Etat – Taxe sur la valeur ajoutée	378,6	350,2
Produits constatés d'avance	661,0	565,7
Autres dettes d'exploitation	295,8	237,3
TOTAL	2 159,5	2 015,8

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 Tableau de flux de trésorerie consolidé

Investissements financiers nets

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre 2016	Exercice clos le 31 décembre 2015
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières		
Xerox ITO	46,7	-812,0
Unify	-346,5	-
Anthelio	-267,1	-
Paysquare	-113,2	-
Cataps	-26,9	-
Engage ESM	-31,3	-
Dépôts et garanties	-2,2	-2,5
Autres	-41,4	-6,2
Total décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières	-782,0	-820,7
Trésorerie des sociétés acquises durant la période		
Xerox ITO	-	10,9
Unify	32,0	-
Anthelio	14,2	-
Paysquare	39,3	-
Cataps	1,1	-
Equens	-2,4	-
Autres	-1,2	-
Total trésorerie des sociétés acquises durant la période	83,0	10,9
Encaissements liés aux cessions financières		
Action Visa	35,6	-
Numergy	1,5	-
Activité « médecine du travail »	-	15,8
Proservia	-	-12,4
Dépôts et garanties	1,8	1,2
Autres	-	4,9
Total Encaissements liés aux cessions financières	38,9	9,5
Trésorerie des sociétés cédées durant l'exercice		
Autres	4,8	-0,3
Total trésorerie des sociétés cédées durant l'exercice	4,8	-0,3
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	1,5	2,5
Total dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	1,5	2,5
INVESTISSEMENTS FINANCIERS NETS	-653,8	-798,1

Note 27 Engagements hors bilan

Engagements contractuels

Le tableau ci-dessous présente les paiements minima futurs pour les exercices à venir au titre d'obligations et d'engagements fermes. Les montants inscrits en passifs financiers et en contrats de location-financement sont présentés au bilan du Groupe.

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	Échéances			31 décembre 2015
		< à 1 an	1 à 5 ans	> à 5 ans	
Emission obligataire	900,0	-	600,0	300,0	600,0
Prêts bancaires	580,0	-	580,0	-	580,0
Contrats de location-financement	42,5	22,6	19,0	0,9	50,7
Comptabilisés au bilan	1 522,5	22,6	1 199,0	300,9	1 230,7
Contrats de location simple terrains, constructions, agencements	985,1	193,9	560,2	231,0	867,8
Contrats de location simple matériel informatique	172,4	82,7	89,6	0,1	210,9
Contrats de location simple autres immobilisations	70,3	29,9	40,4	0,0	75,4
Obligations d'achat irrévocables (> 5 ans)	65,1	24,9	35,8	4,4	62,4
Engagements	1 292,9	331,4	726,0	235,5	1 216,5
TOTAL	2 815,4	354,0	1 925,0	536,4	2 447,2
Engagements financiers reçus (crédit syndiqué)	1 220,0	-	1 220,0	-	1 220,0
TOTAL REÇUS	1 220,0	-	1 220,0	-	1 220,0

Les engagements financiers reçus correspondent exclusivement à la ligne de crédit non utilisée du crédit syndiqué d'un montant global accordé de 1,8 milliard d'euros.

Garanties commerciales

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Garanties bancaires	232,2	198,9
• Opérationnelles - Performance	175,9	145,9
• Opérationnelles - Appels d'offres	9,7	21,5
• Opérationnelles - Avances sur paiement	26,3	19,7
• Financières ou autres	20,3	11,8
Garanties parentales	5 437,3	5 501,3
• Opérationnelles - Performance	4 907,5	5 447,0
• Financières ou autres	529,8	54,3
Nantissements	3,7	1,5
TOTAL	5 673,2	5 701,7

Pour divers contrats à long terme, le Groupe émet des garanties de performance à ses clients. Ces garanties limitées se sont élevées à 4 907,5 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 5 447,0 millions d'euros à fin décembre 2015. Cette diminution de 539,5 millions d'euros est principalement due à la clôture des garanties MOJ et SCB au Royaume-Uni.

Concernant la facilité de crédit renouvelable multidevise signée en novembre 2014, Atos SE a garanti au consortium de banques représenté par BNP Paribas de couvrir jusqu'à 660,0 millions d'euros les obligations de ses filiales, Atos Telco Services B.V. et Atos International B.V.

Atos SE a donné une garantie de 204,0 millions d'euros à Ester Finance dans le cadre d'un programme de titrisation impliquant certaines de ses filiales.

Par ailleurs, Atos SE et Atos International B.V. ont donné à plusieurs de leurs filiales des garanties de support financier pour se conformer aux réglementations locales.

Dans le cadre de l'accord général avec Siemens relatif au transfert des engagements en matière de retraite au Royaume-Uni, le Conseil d'Administration d'Atos SE, lors de sa réunion du 29 mars 2011, a accepté de fournir une garantie d'une durée de 20 années au fonds de pension Atos 2011 mise en place pour faciliter le transfert. Le montant maximum de cette garantie s'élève à 200,0 millions de livres sterling.

Enfin, dans le cadre des négociations portant sur l'indexation des fonds de pension au Royaume-Uni (« UK APF »), le Conseil d'administration d'Atos SE, dans sa réunion en date du 17 décembre 2015, a autorisé l'octroi d'une garantie parentale au bénéfice d'Atos Pension Schemes Limited en sa qualité de fiduciaire. En vertu de la garantie, Atos SE devra garantir les

obligations des employeurs promoteurs du UK APF (actuellement Atos IT UK Limited et Atos IT Services UK Limited) de procéder à certains paiements auprès du UK APF. Le montant maximum de la garantie est 150 millions de GBP (soit 176,0 millions d'euros).

Dans le cadre des négociations portant sur l'indexation du fonds de pension de Atos (Sema), le Conseil d'Administration de Atos SE, dans sa réunion du 26 juillet 2016, a autorisé l'octroi d'une garantie parentale au bénéfice d'Atos Pension Scheme Limited

en sa qualité de fiduciaire du fonds de pension d'Atos SEMA. En vertu de ladite garantie, Atos SE devra garantir les obligations des employeurs promoteurs d'Atos SEMA (actuellement Atos IT UK Limited et Atos IT Services UK Limited) de procéder à certains paiements auprès du fonds de pension Atos (SEMA). Le montant maximum de la garantie est de 385 millions de livres (451,6 millions d'euros).

Note 28 Parties liées

Les parties liées incluent :

- les entités qui sont contrôlées par le Groupe, les entités sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint, les entités qui offrent un régime d'avantages postérieurs à l'emploi au profit des employés du Groupe ou celles qui sont contrôlées ou détenues conjointement par l'un des dirigeants du Groupe ; et
- la Direction du Groupe définie comme les personnes qui ont l'autorité et la responsabilité de planifier, diriger et contrôler

l'activité du Groupe, notamment les membres du Conseil d'Administration ainsi que les Directeurs Généraux Adjointes.

Les transactions entre Atos SE et ses filiales, qui sont des parties liées au Groupe, ont été éliminées en consolidation et ne sont pas détaillées dans la présente note.

Il n'y a pas eu de transactions entre le Groupe, les entités définies ci-avant et la Direction du Groupe en 2016.

Rémunérations des membres du Conseil d'Administration ainsi que des Directeurs Généraux Adjointes

Les principaux dirigeants du Groupe ont été rémunérés comme suit pendant l'exercice :

(en millions d'euros)

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Avantages court terme	7,3	6,6
Cotisations versées par employeur et autres taxes	1,8	3,4
Avantages postérieurs à l'emploi	3,5	3,6
Options de souscription d'actions et plans d'actions gratuites	5,8	4,3
TOTAL	18,4	17,9

Les avantages à court terme incluent les salaires, primes et les avantages en nature. Les bonus correspondent à la charge totale reflétée dans le compte de résultat incluant les bonus effectivement payés durant l'année, les provisions relatives à l'exercice 2016 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

La contribution employeur relative à l'attribution d'actions de performance est désormais due et calculée à la date d'acquisition des actions, conformément aux dispositions de la loi dite « Macron ». En 2016, aucune contribution employeur relative à l'attribution d'actions de performance n'a ainsi été versée.

Note 29 Evènements postérieurs à la date de clôture

Aucun évènement post-clôture.

Note 30 Périmètre de consolidation au 31 décembre 2016 - principales sociétés

	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	Adresse
HOLDING				
Atos SE		Société Mère consolidante		80, quai Voltaire – 95870 Bezons
Atos International B.V.	100	IG	100	Papendorpseweg 93 – 3528 BJ Utrecht – Pays-Bas
Saint Louis Ré	100	IG	100	74, rue de Merl – L2146 Luxembourg
Atos International SAS	100	IG	100	80, quai Voltaire – 95870 Bezons
Bull SA	100	IG	100	Rue Jean Jaurès – 78340 Les Clayes-sous-Bois
FRANCE				
Atos Worldline SA	70,12	IG	100	80, quai Voltaire – 95870 Bezons
Atos Integration SAS	100	IG	100	80, quai Voltaire – 95870 Bezons
Diamis SA	60	IG	100	80, quai Voltaire – 95870 Bezons
Mantis SAS	44,60	IG	100	55, rue de Rivoli – 75001 Paris
Atos Infogérance SAS	100	IG	100	80, quai Voltaire – 95870 Bezons
Atos Consulting SAS	100	IG	100	80, quai Voltaire – 95870 Bezons
Atos A2B SAS	100	IG	100	80, quai Voltaire – 95870 Bezons
Atos Worldgrid	100	IG	100	80, quai Voltaire – 95870 Bezons
Yunano	70	IG	100	80, quai Voltaire – 95870 Bezons
Bull SAS	100	IG	100	Rue Jean-Jaurès – 78340 Les Clayes-sous-bois
Amesys SAS	100	IG	100	655, avenue Galilée – 13794 Aix en Provence
Evidian SA	100	IG	100	Rue Jean Jaurès – 78340 Les Clayes-sous-Bois
ALLEMAGNE				
Equens Worldline GmbH	44,60	IG	100	Hahnstraße 25 – 60528 Francfort – Allemagne
Atos Information Technology GmbH	100	IG	100	Luxemburger Straße 3 – 45133 Essen – Allemagne
Atos IT Dienstleistung und Beratung GmbH	100	IG	100	Bruchstrasse 5 – 45883 Gelsenkirchen – Allemagne
Atos IT Solutions and Services GmbH	100	IG	100	Otto-Hahn-Ring 6 – 81739 Munich – Allemagne
Atos International Germany GmbH	100	IG	100	Otto-Hahn-Ring 6 – 81739 Munich – Allemagne
Bull GmbH	100	IG	100	Von-der-wettern-straße, 27 – 51149 Cologne – Allemagne
Energy4u GmbH	100	IG	100	Albert-Nestler Straße 17 – 76131 Karlsruhe – Allemagne
Atos IT Services GmbH	100	IG	100	Stinnes-Platz 1 – 45 472 Mülheim an der Ruhr – Allemagne
Unify Deutschland GmbH & Co. KG (Activité CCS) ²	100	IG	100	Mies-van-der-Rohe-Straße, 6 – 80807 Munich – Allemagne
Unify Software and Solutions GmbH & Co. KG (Activité CCS) ²	100	IG	100	Mies-van-der-Rohe-Straße, 6 – 80807 Munich – Allemagne
Unify Communications and Collaboration GmbH & Co. KG ²	100	IG	100	Mies-van-der-Rohe-Straße, 6 – 80807 Munich – Allemagne
Atos Systems Business Services GmbH	100	IG	100	Rheinlanddamm 185 – 44139 Dortmund – Allemagne
Equens SE - Branch Germany	44,60	IG	100	Mainzer Landstraße 201 – 60326 Frankfurt am Main – Allemagne
BD POS GmbH	100	IG	100	Hörselbergblick 1 – 99820 Hörselberg-Hainich – Allemagne
PAYS-BAS				
Atos IT Systems Management Nederland B.V.	100	IG	100	Papendorpseweg 93 – 3528 BJ Utrecht – Pays-Bas
Atos Telco Services B.V.	100	IG	100	Papendorpseweg 93 – 3528 BJ Utrecht – Pays-Bas
Atos Worldline B.V.	70,12	IG	100	Wolweverstraat 18 – 2984 CD Ridderkerk – Pays-Bas
Equens SE	44,60	IG	100	Eendrachtlaan 315 – 3526 LB Utrecht – Pays-Bas
Stichting Derdengelden InterEGI	44,60	IG	100	Eendrachtlaan 315 – 3526 LB Utrecht – Pays-Bas
PaySquare SE NL	70,12	IG	100	Eendrachtlaan 315 – 3526 LB Utrecht – Pays-Bas
EUROPE (AUTRES) - MOYEN-ORIENT - AFRIQUE				
Algérie				
Bull Algeria	100	IG	100	16 Rue Yehia El-Mazouni, El Biar – Alger – Algérie
Autriche				
Atos Information Technology GmbH	100	IG	100	Siemensstraße 92 – 1210 Vienne – Autriche
Atos IT Solutions and Services GmbH	100	IG	100	Siemensstraße 92 – 1210 Vienne – Autriche
TSG EDV-Terminal-Service GmbH	99	IG	100	Modcenterstraße 1 – 1030 Vienne – Autriche

	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	Adresse
Unify GmbH	100	IG	100	Siemensstrasse, 92 – 1210 Vienne – Austria
Belgique				
Atos Belgium SA	100	IG	100	Da Vincilaan 5 – 1930 Zaventem – Belgique
Worldline NV/SA	70,12	IG	100	Chaussée de Haecht 1442 – B-1130 Bruxelles – Belgique
Unify Communications N.V.	100	IG	100	Demeurslaan, 132 – 1654 Beersel – Belgique
Biélorussie				
LLC ATOS IT Solutions and Services	100	IG	100	Ul Leonid BEDI, 11, BuildING 1 – 220040 Minsk – Biélorussie
Bulgarie				
Atos IT Solutions and Services EOOD	100	IG	100	48 Sitnyakovo Blvd – Serdika Offices – 7th floor – Sofia Municipality – Oborishte District – 1505 Sofia – Bulgarie
Unify Service Centre EOOD	100	IG	100	Mladost – 1 Business Park Sofia Str, 4 – 1766 Sofia – Bulgarie
Côte d'Ivoire				
Bull Ivory Coast	100	IG	100	31 avenue Noguès -01 BP 1580 Abidjan 01 – Côte d'Ivoire
Danemark				
Atos IT Solutions and Services A/S	100	IG	100	Dybendalsvaenget 3 – 2630 Taastrup – Danemark
Croatie				
Atos IT Solutions and Services d.o.o	100	IG	100	Heinzelova 69 – 10000 Zagreb – Croatie
République Tchèque				
Atos IT Solutions and Services s.r.o.	100	IG	100	14000 Praha 4 – Doudlebská 1699/5 – République Tchèque
Cataps	100	IG	100	Václavské náměstí 796/42, Nové Město – 110 00 Prague – République Tchèque
Gabon				
Bull Gabon	100	IG	100	Immeuble ex-Sonagar – Boulevard Bord-de-Mer – BP 2260 Libreville – Gabon
Grèce				
Bull Integrated IT Solutions SA	100	IG	100	16, El. Venizelou ave. – 176 76 Kallithea – Grèce
Finlande				
Atos IT Solutions and Services oy	100	IG	100	Majurinkatu Kalkkipellontie 6 – 026050 Espoo – Finlande
Hongrie				
Atos Magyarország Kft	100	IG	100	Szépölgnyi ut 43 – H-1037 Budapest – Hongrie
Irlande				
Atos IT Solutions and Services Limited	100	IG	100	Fitzwilliam Court – Leeson Close – 2 Dublin – Irlande
Italie				
Atos Italia S.p.A.	100	IG	100	Via Caldera no. 21 – 20158 – Milan – Italie
Liban				
Bull SAL	100	IG	100	69 Rue Jal el Dib - Secteur 1 – BP 60208 – 12412020 Metn – Liban
Lituanie				
UAB « Bull Baltija »	100	IG	100	40 Gostauto Street – 01112 Vilnius – Lituanie
Luxembourg				
Atos Luxembourg PSF S.A.	100	IG	100	1, rue Edmond Reuter Contern – 5326 Luxembourg
Madagascar				
Bull Madagascar SA	100	IG	100	12, rue Indira Gandhi – Tsaralalana BP 252 – Antananarivo – Madagascar
Maroc				
Atos IT Services	100	IG	100	Avenue Annakhil – Espace High-Tech, hall B, 5th floor – Hayryad Rabat – Maroc
Atos ITS Nearshore Center Maroc SARL	100	IG	100	Casablanca – shore 7, 1100 boulevard Al Qods – quartier Sidi Maârouf – Casablanca – Maroc
Bull Maroc	100	IG	100	Casaneashore 1100, bd El Qods (Sidi Maârouf) 20270 Casablanca – Maroc
Namibie				
Bull Information Technology Namibia Pty. Ltd.	100	IG	100	C/o Deloitte & Touche – Namdeb Center, 10 Bulow street – PO Box 47 – Windhoek – Namibie
Pologne				
Atos Polska SA	100	IG	100	Krolewska 16-00-103 Warsaw – Pologne



	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	Adresse
Atos Global Delivery Center Polska Sp. Z o.o. Sp. k.	100	IG	100	Ul. Woloska 5Postepu 18 X p. (Taurus Neptun Building) 02-675 676 Varsovie – Pologne
Atos IT Solutions and Services SP. z.o.o.	100	IG	100	Ul. Woloska 5Postepu 18 X p. (Taurus Neptun Building) 02-675 676 Varsovie – Pologne
Portugal				
Atos Soluções e Serviços para Tecnologias de Informação, Unipessoal, Ltda	100	IG	100	Rua Irmaos Siemens – 1 e 1-A – 2700 172 Amadora – Portugal
Roumanie				
Atos IT Solutions and Services s.r.l.	100	IG	100	Calea Floreasca 169A – Sector 1 – 014459 Bucharest – Roumanie
Bull Romania s.r.l	100	IG	100	12 A Burghilea Street, 2nd district – 024032 Bucharest – Roumanie
Russie				
Atos IT Solutions and Services LLC	100	IG	100	1st Kozhevicheski per 6 – bld 1 – 115114 – Moscou – Russie
Sénégal				
Bull Senegal	100	IG	100	Avenue Malick Sy – Immeuble Batimat – BP 3183 Dakar Sénégal
Serbie				
Atos IT Solutions and Services d.o.o.	100	IG	100	Danila Lekica Spanca 31 – 11070 Belgrade – Serbie
Afrique du Sud				
Atos (PTY) Ltd	74	IG	100	204 Rivonia Road, Sandton private bag X 136 – Bryanston 2021 – Afrique du Sud
Espagne				
Mundivia SA	100	IG	100	Calle Real Consulado, s/n Polígono Industrial Candina – Santander 39011 – Espagne
Worldline Iberia SA	70,12	IG	100	Avda. Diagonal, 210-218 – Barcelone 08018 – Espagne
Atos Consulting Canarias, SA	100	IG	100	Calle Subida al Mayorazgo 24b 38110 – Santa Cruz de Tenerife – Espagne
Bull (España) SA	100	IG	100	Paseo de las Doce Estrellas, nº 2 – Campo de las Naciones – 28042 Madrid – Espagne
Centro de Tecnologías Informáticas, SA	80	IG	100	Paseo de la Condesa de Sagasta, 6 Oficina 1 – León 24001 – Espagne
Infoservicios SA	100	IG	100	Albarracin 25 – Madrid 28037 – Espagne
Atos, Sociedad Anonima Espanola	100	IG	100	Albarracin 25 – Madrid 28037 – Espagne
Atos IT Solutions and Services Iberia SL	100	IG	100	Ronda de Europa 5 – 28760 Madrid – Espagne
Atos Worldgrid SL	100	IG	100	Real Consulado s/n - Poligono Industrial Candina – Santander 39011 – Espagne
Desarrollo de Aplicaciones Especiales SA	100	IG	100	Juan de Olías 1 – Madrid 28020 – Espagne
MSL Technology SL	50	IG	100	C/ Marqués de Ahumada – 7 – 28028 Madrid – Espagne
Slovaquie				
Atos IT Solutions and Services s.r.o.	100	IG	100	Einsteinova 11 – 851 01 Bratislava – Slovaquie
Suède				
Atos IT Solutions and Services AB	100	IG	100	Johanneslundsvägen 12-14 – 194 87 Upplands Väsby – Suède
Suisse				
Atos AG	100	IG	100	Freilagerstrasse 28 – 8047 Zurich – Suisse
Cambridge Technology Partners Ltd	100	IG	100	Chemin de Précoissy 27 – 1260 Nyon – Suisse
Turquie				
Atos Bilisim Danismanlik ve Musteri Hizmetleri Sanayi ve Ticaret A/S	99,92	IG	100	Yakacak Caddesi No : 111 – 18, 34870, Kartal, Istanbul –Turquie
Emirats Arabes Unis - Dubaï				
Atos FZ LLC	100	IG	100	Office G20 – Building DIC-9 Dubaï Internet City – PO Box.500437 – Dubaï – Emirats Arabes Unis
ATOS FZ LLC Abu Dhabi Branch	100	IG	100	The One Tower – Barsha Heights (TECOM) – PO Box 500437 – Dubaï – Emirats Arabes Unis
Arabie Saoudite				
Atos Saudia	49	IP	49	P. O. Box # 8772 – Riyadh –11492 – Rouame d'Arabie Saoudite
Qatar				
ATOS QATAR Llc	100	IG	100	Sheikh Suhaim bin Hamad Street – No.89858 – Doha – Qatar
Egypte				

	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	Adresse
Atos IT SAE	100	IG	100	50 Rue Abbass El Akkad – Nasr city- Le Caire – Egypte
ROYAUME-UNI				
Atos Consulting Limited	100	IG	100	4 Triton Square – Regent's Place – London, NW 1 3HG Royaume-Uni
Atos IT Services Limited	100	IG	100	4 Triton Square – Regent's Place – London, NW 1 3HG Royaume-Uni
Atos IT Solutions and Services Limited	100	IG	100	4 Triton Square – Regent's Place – London, NW 1 3HG Royaume-Uni
Atos UK Holdings Limited	100	IG	100	4 Triton Square – Regent's Place – London, NW 1 3HG Royaume-Uni
Atos Esprit Limited	95	IG	100	4 Triton Square – Regent's Place – London, NW 1 3HG Royaume-Uni
Shere Limited	100	IG	100	4 Triton Square – Regent's Place – London, NW 1 3HG Royaume-Uni
Atos Scotland GP Limited	100	IG	100	Collins House, Rutland Square - Edinburgh, EH1 2AA - Royaume-Uni
Atos Scotland LP ¹	100	IG	100	Collins House, Rutland Square - Edinburgh, EH1 2AA - Royaume-Uni
Atos APF Scotland GP Limited	100	IG	100	3 Ponton Street – Edinburgh, EH3 9QQ – Royaume-Uni
Atos APF Scotland LP ¹	100	IG	100	3 Ponton Street – Edinburgh, EH3 9QQ – Royaume-Uni
Atos ASPS Scotland GP Limited	100	IG	100	3 Ponton Street – Edinburgh, EH3 9QQ – Royaume-Uni
Atos ASPS Scotland LP ¹	100	IG	100	3 Ponton Street – Edinburgh, EH3 9QQ – Royaume-Uni
Atos BPS Ltd	100	IG	100	4 Triton Square – Regent's Place – London, NW1 3HG – Royaume-Uni
Atos IT Outsourcing Services Limited	100	IG	100	Hortonwood 37, Telford, Shrops TF1 7GT – Telford, Shropshire – Royaume-Uni
Atos UK Holdings Ltd	100	IG	100	4 Triton Square – Regent's Place – London, NW1 3HG – Royaume-Uni
Atos International IT Holdings Ltd	100	IG	100	4 Triton Square – Regent's Place – London, NW1 3HG – Royaume-Uni
Atos Restaurant Technology Services UK Limited	100	IG	100	4 Triton Square – Regent's Place – London, NW1 3HG – Royaume-Uni
Unify Enterprise Communications Limited (Activité CCS)	100	IG	100	Brickhill Street, Willen Lake, MK15 0DJ – Royaume-Uni
ASIE PACIFIQUE				
Australie				
Atos (Australia) Pty. Ltd	100	IG	100	885 Mountain Highway 3153 Bayswater – Victoria – Australie
Chine				
Atos Covics Business Solutions Ltd	100	IG	100	No. 1 Building, No. 99, Qinjiang Rd – Shangha – Chine
Atos Information Technology (China) Co. Ltd	100	IG	100	Room 05.161 – Floor 5 – Building E – No.7 – Zhonghuan Nanlu – Wangjing – Chaoyang District – Pékin – Chine
Atos Worldgrid Information Technology (Beijing) Co. Ltd	100	IG	100	Room 05.162 – Floor 5 – Building E – No.7 – Zhonghuan Nanlu – Wangjing – Chaoyang District – Pékin – Chine
Bull Information Systems (Beijing) Co. Ltd	100	IG	100	11/F, Jing Guang Centre Office – Building Hu Jia Lou Chao Yang District – 100 020 Beijing P.R – Chine
RTS Information Consulting (Chengdu) Co. Ltd	100	IG	100	99# Tianhua Yilu of High-Tech 610041 Chengdu – Chine
Hong Kong				
Atos Information Technology HK Ltd	100	IG	100	8/F Octa Tower – 8 Lam Chak Street – Kowloon Bay – Kowloon- Hong Kong
Bull Information Systems (Hong Kong) Limited	100	IG	100	RM 1401 – Hutchison House – 10, Harcourt Road – Hong Kong
Inde				
Atos India Private Limited	100	IG	100	Godrej & Boyce Complex – Plant 5 – Pirojshanagar – LBS Marg – Vikhroli(W) – Mumbai 400079 – Inde
Worldline India Private Ltd	70,12	IG	100	701, Interface 11 – Malad (West) – Mumbai 400064 – Inde
Atos IT Services Private Limited	99,99	IG	100	Inv Buil Inter Techn Prk Witfd – 560066 Bangalore – Inde
Anthelio Business Technologies Private Limited	99,99	IG	100	Level 1, Part A of Tower1,Phase 2, SY.NO 115 (Part) Waverock, APIIC IT\ITES SEZ, Nanakramguda Serilingampally Mandal – Hyderabad Telangana 500008 – Inde
Indonésie				
PT Worldline International Indonesia	70,12	IG	100	Wisma Keiai #1707 – Jalan Jenderal Sudirman Kav 3 – Jakarta 10220 Indonésie



	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	Adresse
Japon				
Atos KK	100	IG	100	20 F, Shinjuku ParkTower – Nishi Shinjuku 3 – 7 -1 – Shinjuku - ku – Tokyo – Japon
Evidian-Bull Japan KK	100	IG	100	Cerulean Tower 15 F – 26-1 Sakuragaoka-cho – Shibuya-ku – Tokyo – Japon
Malaisie				
Atos Services (Malaysia) SDN BHD	100	IG	100	16-A (1st Floor) Jalan Tun Sambanthan – 3 Brickfields – 50470 Kuala Lumpur – Malaisie
Philippines				
Atos Information Technology Inc.	99,94	IG	100	23/F Cyber One Building – Eastwood City – Cyberpark – 1110 Libis, Quezon City – Philippines
Atos Global Delivery Center Philippines, Inc.	100	IG	100	8th Floor, Two E-Com Center, Palm Coast Ave., Mall of Asia Complex, 1110 Pasay City – Philippines
Singapour				
Atos Information Technology (Singapore) Ptd Ltd	100	IG	100	620A Lorong 1 Toa Payoh – TP4 Level 5 – 319762 Singapour
Amesys Singapour PTE Ltd	100	IG	100	988 Toa Payoh North #08-01 – Crystal Time Building – 319002 Singapour
Taiwan				
Atos (Taiwan) Ltd	100	IG	100	5F, No.100, Sec.3, Min Sheng E. Road, Taipei 105 – Taiwan – R.O.C.
Bull Information Systems (Taiwan) Limited	100	IG	100	5F, No 100 Sec 3, Min Sheng E. Road – Taipei – Taiwan
Thaïlande				
Atos IT Solutions and Services Ltd	100	IG	100	2922/339 Charn Issara Tower II – 36th Floor – New Petchburi Road - Bangkok – Huay Kwang – 10310 Bangkok – Thaïlande
AMERIQUES				
Argentine				
Atos Argentina SA	100	IG	100	Cnel. Manuel Arias 3751, piso 18, PB, C.A.B.A.- C1430DAL – Argentine
Atos IT Solutions and Services SA	70,12	IG	100	Cnel. Manuel Arias 3751, piso 18, PB, C.A.B.A.- C1430DAL – Argentine
Bull Argentina SA	100	IG	100	Manuela Saenz 323 5to. Piso Of. 506 - C 1107 bpa – Buenos aires – Argentine
Brésil				
Atos Brasil Ltda	100	IG	100	Rua Werner Von Siemens, 111 – Prédio 6 – Lapa – Sao Paulo – SP – CEP 05069-900 – Brésil
Atos Serviços de Tecnologia da Informação do Brasil Ltda	100	IG	100	Rua Werner Von Siemens, 111 – Prédio 6 – Lapa – Sao Paulo – SP – CEP 05069-900 – Brésil
Atos Soluções e Serviços de tecnologia da informação LTDA	100	IG	100	Rua Werner Von Siemens, 111 – Prédio 6 – Lapa – Sao Paulo – SP – CEP 05069-900 – Brésil
Bull Ltda.	100	IG	100	Rua Werner Von Siemens, 111 – Prédio 6 – Lapa – Sao Paulo – SP – CEP 05069-900 – Brésil
Canada				
Atos Inc.	100	IG	100	6375 Shawson Drive – L5T 1S7 Mississauga – Ontario – Canada
Amesys Canada Inc.	100	IG	100	1 place Ville-Marie – H3B 2C4 Montreal, Quebec – Canada
Chili				
Worldline Chile S.A	70,12	IG	100	Avenida Providencia 1760 Andres Bello 2115, Comuna de Providencia – 7510094 Santiago de Chile – Chili
Colombie				
Atos IT Solutions and Services S.A.S	100	IG	100	Carrera 65 No. 11-83 Piso 3º – Bogotá – Colombie
Mexique				
Atos IT Business services S de RL de CV	100	IG	100	Avenida Santa Fe No. 505 Piso 9 – Colonia Cruz Manca Santa Fe Delegación Cuajimalpa de Morelos – Código Postal 05349 – Mexique District Fédéral – Mexique
Atos Global Delivery Center México, S. de R.L. de C.V.	99,9	IG	100	Avenida Insurgentes Sur, Int. 01020 Localidad Alvaro Obregón – Mexique
Etats-Unis d'Amérique				
Atos IT Outsourcing Services, LLC	100	IG	100	North Haskell Avenue 75204 Dallas – Etats-Unis
Atos Governmental IT Outsourcing Services, LLC	100	IG	100	North Haskell Avenue 75204 Dallas – Etats-Unis
Atos Healthcare Services, LLC	100	IG	100	North Haskell Avenue 75204 Dallas – Etats-Unis

	%	Méthode de	%	Adresse
	d'intérêt	consolidation	de contrôle	
Unify Inc (Activité CCS)	100	IG	100	Broken Sound Boulevard N.W., 5500, 33487 Boca Raton - Etats-Unis
Anthelio Global Inc.	100	IG	100	One Lincoln Centre, Suite 200 5400 LBJ Freeway 75204 Dallas - Etats-Unis
Anthelio Healthcare Solutions Inc.	100	IG	100	One Lincoln Centre, Suite 200 5400 LBJ Freeway 75204 Dallas - Etats-Unis
Pyramid Healthcare Holdings Inc.	100	IG	100	P.O. Box 17389, Clearwater, Floride 33762 - Etats-Unis
Pyramid Healthcare Solutions Inc.	100	IG	100	P.O. Box 17389, Clearwater, Floride 33762 - Etats-Unis
Evidian Systems Inc.	100	IG	100	285 Billerica Road, Suite 200 - Chelmsford, MA 01824-4174 - Etats-Unis
Uruguay				
Bull Uruguay SA	100	IG	100	Av. Dr Luis A. de Herrera, 2802 -1160 Montevideo - Uruguay
ACTIVITES ABANDONNEES				
BlueKiwi Software SA	100	IG	100	80, quai Voltaire - 95870 Bezons
Unify Deutschland GmbH & Co. KG (Activité S&P) ²	100	IG	100	Mies-van-der-Rohe-Straße, 6 - 80807 Munich - Allemagne
Unify Software and Solutions GmbH & Co. KG (Activité S&P) ²	100	IG	100	Mies-van-der-Rohe-Straße, 6 - 80807 Munich - Allemagne
Unify Enterprise Communications Limited (Activité S&P)	100	IG	100	Brickhill Street, Willen Lake, MK15 0DJ - Royaume-Uni Broken Sound Boulevard N.W., 5500, 33487 Boca Raton - Etats-Unis
Unify Inc. (Activité S&P)	100	IG	100	Dietrichgasse, 27 -1030 Vienne - Autriche
Unify GmbH (Activité S&P)	100	IG	100	Mies-van-der-Rohe-Straße, 6 - 80807 Munich - Allemagne
Unify GmbH & Co. KG ²	100	IG	100	Mies-van-der-Rohe-Straße, 6 - 80807 Munich - Allemagne
Unify Beteiligungen GmbH & Co. KG ²	100	IG	100	Mies-van-der-Rohe-Straße, 6 - 80807 Munich - Allemagne
Unify Beteiligungsverwaltung GmbH & Co. KG ²	100	IG	100	Mies-van-der-Rohe-Straße, 6 - 80807 Munich - Allemagne
Unify Deutschland Holding GmbH	100	IG	100	Mies-van-der-Rohe-Straße, 6 - 80807 Munich - Allemagne
Unify Patente Holding GmbH & Co. KG ²	100	IG	100	Mies-van-der-Rohe-Straße, 6 - 80807 Munich - Allemagne
Unify Patente GmbH & Co. KG ²	100	IG	100	Mies-van-der-Rohe-Straße, 6 - 80807 Munich - Allemagne
Unify Zwischenholding GmbH & Co. KG ²	100	IG	100	Mies-van-der-Rohe-Straße, 6 - 80807 Munich - Allemagne
Unify - Soluções em Tecnologia da Informação Ltda.	100	IG	100	Avenia Iguazu, 2820, Edifício Iguazu 2820, Escritório 41, Sala 01, Água Verde - Curitiba - Brésil

1 Le Groupe a une participation dans trois entités écossaises intégrées globalement dans les comptes financiers du Groupe. Le Groupe a bénéficié de l'exemption prévue par le règlement 7 du « Partnerships (Accounts) Regulations 2008 » en vertu de la législation anglaise, et par conséquent des comptes séparés n'ont pas lieu d'être établis ni déposés au registre des sociétés (Company House) au Royaume-Uni pour ces sociétés.

2 Le Groupe a une participation dans neuf entités allemandes intégrées globalement dans les comptes financiers du Groupe. Ces filiales ont bénéficié de l'exemption prévue par le paragraphe 264b du Code commercial allemand (HGB) en vertu de la législation allemande, et par conséquent des comptes séparés au 30 septembre 2016 et au 31 décembre 2016 n'ont pas lieu d'être établis puisqu'ils sont inclus dans les comptes consolidés de la Société Mère du Groupe (Atos SE). Les comptes consolidés 2016 sont déposés au registre du commerce et des sociétés en France. Unify Deutschland GmbH & Co. KG a cessé son activité le 30 décembre 2016 suite à une scission.

Note 31 Honoraires des Commissaires aux comptes

	Deloitte				Grant Thornton			
	Deloitte & Associés		Réseau		Grant Thornton		Réseau	
	Honoraires	%	Honoraires	%	Honoraires	%	Honoraires	%
<i>(en milliers d'euros et en %)</i>								
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés								
Émetteur	1 354,0	56%	-	-	934,0	56%	-	-
Filiales intégrées globalement	925,0	38%	3 639,0	53%	718,0	43%	2 889,0	99%
Sous total audit	2 279,0	94%	3 639,0	53%	1 652,0	99%	2 889,0	99%
Services autres que la certification des comptes*								
Émetteur	95,0	4%	1 504,0	22%	-	-	-	-
Filiales intégrées globalement	44,0	2%	1 718,0	25%	13,0	1%	38,0	1%
Sous total autres	139,0	6%	3 222,0	47%	13,0	1%	38,0	1%
TOTAL HONORAIRES 2016	2 418,0	100%	6 861,0	100%	1 665,0	100%	2 927,0	100%

* En 2016, les services autres que la certification incluent notamment 1,1 million d'euros d'honoraires liés à l'acquisition d'Unify, 1 million d'euros d'honoraires relatifs à la transaction entre Worldline et Equens et 0,3 million d'euros d'honoraires liés à l'acquisition d'Anthelio.

	Deloitte				Grant Thornton			
	Deloitte & Associés		Réseau		Grant Thornton		Réseau	
	Honoraires	%	Honoraires	%	Honoraires	%	Honoraires	%
<i>(en milliers d'euros et en %)</i>								
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés								
Émetteur	1 249,0	47%	-	-	834,0	57%	-	-
Filiales intégrées globalement	860,0	32%	3 613,0	54%	601,0	41%	1 921,0	98%
Sous total audit	2 109,0	79%	3 613,0	54%	1 435,0	98%	1 921,0	98%
Services autres que la certification des comptes*								
Émetteur	95,0	4%	1 540,0	23%	35,0	2%	-	-
Filiales intégrées globalement	482,0	18%	1 578,0	23%	-	-	39,0	2%
Sous total autres	577,0	21%	3 118,0	46%	35,0	2%	39,0	2%
TOTAL HONORAIRES 2015	2 686,0	100%	6 731,0	100%	1 470,0	100%	1 960,0	100%

* En 2015, les services autres que la certification incluaient notamment 1,6 million d'euros d'honoraires relatifs à la transaction entre Worldline et Equens, 1,0 million d'euros d'honoraires liés à l'acquisition de Xerox ITO et 0,5 million d'euros d'honoraires liés à l'acquisition d'Unify.

E.5 Comptes sociaux de la Société Mère

E.5.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2016

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Atos S.E., 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 2016 s'établit à 5 342 millions 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 la section E.5.5 de l'annexe aux comptes annuels. 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 à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine, le 30 mars 2017
Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés
Jean-Pierre Agazzi



Grant Thornton
Membre français de Grant Thornton International
Victor Amselem



E.5.2 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés - Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016

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, les modalités essentielles, ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société, des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à 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.

Conventions et engagements autorisés depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Avec Mme Aminata Niane, administrateur d'Atos SE

Lors de sa séance du 26 mars 2015, le Conseil d'administration a décidé de confier à Mme Aminata Niane, en sa qualité d'administrateur, une mission spécifique concernant les opérations du Groupe Atos dans la région Afrique de l'Ouest et Maroc, considérant qu'à la suite de l'acquisition de Bull et compte tenu de l'ensemble des positions détenues par Bull en Afrique de l'Ouest, constituant autant de bases de déploiement pour les activités d'Atos qui n'y était pas présent, il était dans l'intérêt de la société Atos SE de bénéficier de l'expérience professionnelle, étendue dans la région, de Mme Aminata Niane.

Mme Aminata Niane a pour mission de procéder à des visites visant à favoriser la coordination des initiatives des équipes Atos

et Bull situées en Afrique de l'Ouest et Maroc, l'intégration des activités Bull dans cette région au Groupe Atos conformément à ses principes de gouvernance et de conformité, et la mise en œuvre de synergies et de réductions des coûts. Elle apporte également un appui aux équipes commerciales pour la stratégie clients et assure le suivi de la mise en place à Dakar (Sénégal) de la plateforme de services numériques (*Global Delivery Center*) pour l'Afrique de l'Ouest.

Au titre de cette mission, Mme Aminata Niane perçoit une rémunération forfaitaire de 50 000 euros sur une base annuelle. Il est fait, le cas échéant, application d'un *pro rata temporis* en fonction de la date de début et de fin de la mission. Les frais, notamment de déplacement, rendus nécessaires par la mission, sont pris en charge par la société Atos SE.

La mission conférée portait sur une durée initiale d'un an, prolongeable en tant que de besoin sur décision du Conseil d'administration, en fonction de la réalisation de la mission dans le cadre envisagé.

Le 23 février 2016, le Conseil d'administration a décidé que la mission exceptionnelle, confiée à Mme Aminata Niane et préalablement autorisée lors de sa séance du 26 mars 2015, commencerait à compter du 1^{er} mars 2016.

Compte tenu de l'état d'avancement des travaux engagés par Madame Niane, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 21 février 2017, de prolonger cette mission confiée à Mme Aminata Niane pour une durée additionnelle de 12 mois à compter du 1^{er} mars 2017.

Les conditions d'exécution de la mission, notamment de remboursement de frais, dans le cadre de la prolongation de celle-ci, restent identiques à celles décidées par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 26 mars 2015, telles qu'approuvées par l'Assemblée Générale du 26 mai 2016.

La rémunération due au titre de l'exercice 2016 s'élève à 41 666,60 euros.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

A. dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec la société Siemens AG, actionnaire disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10%

Administrateur concerné : M. Roland Busch, administrateur d'Atos SE et membre du Directoire de Siemens AG

a. Avenant au Customer Relationship Agreement conclu avec Siemens AG

Atos SE et la société Siemens AG avaient conclu le 20 mai 2011 un contrat commercial (ci-après le « Customer Relationship Agreement ») qui avait pour objet de définir leur future relation client- fournisseur. La durée initiale du contrat était de 7 ans et Siemens s'était engagé à un certain volume de services (5,5 milliards d'euros).

Le 28 octobre 2015, sous condition suspensive de l'autorisation de votre Conseil d'administration, Atos SE et la société Siemens AG ont conclu un accord intitulé « Third Amendment Agreement to the Customer Relationship Agreement », ayant pour objet de modifier le Customer Relationship Agreement essentiellement comme suit :

- (i) étendre l'application du Customer Relationship Agreement pour une durée supplémentaire de 3,5 années, et dans ce cadre, augmenter le volume minimum de services auquel Siemens reste engagé envers Atos d'un montant complémentaire de 3,23 milliards d'euros (soit une durée d'application portée jusqu'au 31 décembre 2021, et un montant total de services de 8,73 milliards d'euros auquel Siemens s'est engagé) ;
- (ii) en complément de projets d'infogérance, de gestion applicative et d'intégration de systèmes initialement couverts dans le contrat initial, intégrer dans le périmètre du Customer Relationship Agreement des services Cloud, d'analyse des données industrielles, et de cyber-sécurité.

Le Conseil d'administration avait autorisé cette convention lors de sa séance du 3 novembre 2015 et ainsi levé la condition suspensive.

Cette convention s'est poursuivie au cours de l'exercice 2016, votre société considérant que les volumes d'affaires enregistrés au cours de l'exercice 2016 entre le Groupe Atos et le groupe Siemens ne remettent pas en cause l'atteinte de ces engagements à échéance du 31 décembre 2021.

b. Avenant au Lock-Up Agreement conclu avec Siemens AG

Les sociétés Atos SE, Siemens AG et Siemens Beteiligungen Inland GmbH (« Siemens Inland ») avaient conclu le 20 mai 2011 un contrat de conservation d'actions (ci-après le « Lock-Up Agreement ») aux termes duquel Siemens AG et Siemens Inland se sont engagées à conserver la participation détenue par Siemens Inland au sein du capital de Atos SE (12 483 153 actions) jusqu'au 30 juin 2016 (ci-après la « Période de Conservation »). Siemens Inland a transféré cette participation détenue dans le capital d'Atos SE à Siemens AG en décembre 2013.

Dans le cadre du renforcement du partenariat entre Atos et Siemens, tel qu'annoncé par les parties en juillet 2015, les sociétés Atos SE, Siemens AG et Siemens Inland ont conclu le 30 octobre 2015, sous condition suspensive de l'autorisation de votre Conseil d'administration, un accord intitulé « Amendement to the Lock-Up Agreement », ayant pour objet de modifier le Lock-Up Agreement comme suit :

- (i) étendre la date d'échéance de la Période de Conservation jusqu'au 30 septembre 2020 (soit une période de conservation complémentaire de 4 ans et 3 mois) ;
- (ii) prévoir la possibilité pour les sociétés Siemens AG et Siemens Inland, à compter du 1^{er} juillet 2016, de transférer les actions aux deux fonds de pension de salariés Siemens intitulés Siemens Pension Trust e.V. et BSAV-Trust e.V. (ou

à tout autre fond d'investissement ou véhicule d'investissement dans lequel - directement ou indirectement - l'un et/ou l'autre de ces fonds investissent leurs actifs dès lors que ces fonds en soient les seuls investisseurs), sous réserve que le cessionnaire accepte de se conformer au Lock-Up Agreement.

Le Conseil d'administration a autorisé cette convention lors de sa séance du 3 novembre 2015 et ainsi levé la condition suspensive.

Cette convention s'est poursuivie au cours de l'exercice 2016.

B. Sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, 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 M. Thierry Breton en qualité de Président-Directeur général relatif au régime de retraite supplémentaire à prestations définies

Tous les membres du Comité exécutif du Groupe Atos, y compris le Président-Directeur général, sous réserve qu'ils achèvent leur carrière au sein d'Atos SE ou d'Atos International SAS, bénéficient d'un régime de retraite à prestations définies. L'application de ce régime de retraite à l'actuel Président-Directeur général, M. Thierry Breton, avait fait l'objet d'une autorisation du Conseil d'administration le 26 mars 2009, approuvée par votre Assemblée générale le 26 mai 2009, puis confirmée par le Conseil d'administration du 17 décembre 2009.

Des modifications (plafonnement des droits, conditions de performance) avaient été apportées à ce régime de retraite à prestations définies, et reprises dans un règlement, dont l'application au Président-Directeur général avait été préalablement autorisée par le Conseil d'administration lors de sa séance du 26 mars 2015 et approuvée par l'Assemblée générale du 28 mai 2015.

Le Conseil d'administration a, dans sa séance du 24 novembre 2016, constaté la conformité de cet engagement avec la loi Macron (plafonnement des droits, conditions de performance) et autorisé son maintien, sans modification, dans le cadre du renouvellement du mandat de Président-Directeur général de M. Thierry Breton. Le maintien de cet engagement a été approuvé par l'Assemblée générale mixte du 30 décembre 2016, sur rapport spécial des Commissaires aux comptes du 9 décembre 2016.

Les principales caractéristiques de ce régime de retraite à prestations définies sont les suivantes :

a) Soumission de l'acquisition de droits au titre du régime de retraite supplémentaire à des conditions de performance déterminées par le Conseil d'administration :

Le Conseil d'administration a décidé de soumettre l'acquisition de droits au titre du régime de retraite supplémentaire à des conditions de performance dans les conditions suivantes :

- ces conditions de performance seront déterminées annuellement par le Conseil d'administration d'Atos SE qui pourra notamment se référer aux conditions de performance contenues dans les plans de stock-options ou d'attribution gratuite d'actions ou à toute autre condition qu'il jugera plus pertinente ;

- le Conseil d'administration vérifie annuellement, avant la tenue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes du dernier exercice clos, le respect des conditions prévues et détermine l'accroissement, au titre dudit exercice, des droits conditionnels bénéficiant à M. Thierry Breton ;
- les trimestres civils complets afférents à des périodes postérieures au 1^{er} janvier 2015 ne sont pris en compte dans la détermination du montant du complément de retraite que s'ils se rattachent à une année au cours de laquelle les conditions de performance déterminées par le Conseil d'administration auront été réalisées. A défaut, les trimestres correspondants ne seront pas pris en compte dans la détermination du complément de retraite ;
- les périodes antérieures au 1^{er} janvier 2015 sont également soumises à des conditions de performance et ne seront, de la même façon, prises en compte pour la détermination du montant du complément de retraite que si pour chaque année les conditions de performances alors arrêtées par le Conseil d'administration, soit pour l'acquisition du plan de stock-options, soit pour l'acquisition des plans d'actions gratuites de performance, avaient été réalisées.

En outre, l'attribution d'un complément de rente suppose qu'au moins deux tiers des années aient été validés au titre des conditions de performance pendant la durée d'appartenance de M. Thierry Breton au Comité exécutif sous l'exercice de ses différents mandats. Le Conseil d'administration se réunira à la fin du mandat de l'intéressé pour vérifier que cette condition des deux tiers est satisfaite. Si tel est le cas, M. Thierry Breton bénéficiera alors automatiquement du complément de retraite. A défaut, aucun complément de rente ne lui sera versé.

b) Autres caractéristiques du régime :

- la condition de présence au sein du Comité exécutif pour bénéficier du régime est de cinq années ;

- l'âge minimum pour bénéficier du régime est aligné sur l'âge légal de départ à la retraite prévu à l'article L. 161-17-2 du Code de la sécurité sociale ;
- l'âge de liquidation du complément de retraite est l'âge auquel la personne est en mesure de liquider sa pension de vieillesse du régime général à taux plein, cet âge ne pouvant être, en tout état de cause, inférieur à celui visé à l'article L 161-17-2 du Code de la sécurité sociale.

c) Modalités de détermination du montant du complément de retraite de M. Thierry Breton :

Le montant du complément annuel de retraite, sous réserve des conditions mentionnées ci-dessus, s'élève à 0,625% de la rémunération de référence par trimestre civil complet d'ancienneté reconnue au sein du régime. La rémunération de référence est la moyenne des soixante dernières rémunérations mensuelles multipliée par douze.

Pour la détermination de cette rémunération de référence, sont uniquement pris en compte :

- le traitement de base du dirigeant mandataire social ;
- la prime annuelle d'objectifs effectivement versée au dirigeant mandataire social à l'exclusion de toute autre forme de rémunération variable. Cette prime annuelle est prise en compte dans la limite de 130% du traitement de base.

d) Plafonnement du complément de retraite de M. Thierry Breton :

Le montant annuel du complément de retraite versé dans le cadre du présent régime à M. Thierry Breton ne pourra être supérieur à la différence entre :

- 33% de la rémunération de référence mentionnée ci-dessus ;
- et le montant annuel de ses retraites de base, complémentaire et supplémentaire.

Aucun droit n'a été définitivement acquis, au cours de l'exercice 2016, au profit du Président-Directeur général.

Neuilly-sur-Seine, le 30 mars 2017
Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés
Jean-Pierre Agazzi



Grant Thornton
Membre français de Grant Thornton International
Victor Amselem



E.5.3 Comptes sociaux d'Atos SE

Au 31 décembre 2016, le capital de la Société s'élevait à 104,9 millions d'euros, divisé en 104 908 679 actions de 1 euro de nominal entièrement libérées.

Les actions du Groupe Atos sont cotées au marché Euronext Paris sous le code ISIN FR0000051732. Elles ne font pas l'objet de cotation sur une autre place ; les actions de Worldline SA sont aussi cotées au marché Euronext Paris ; Atos SE et Worldline SA sont les seules sociétés cotées du Groupe.

E.5.3.1 Bilan

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	31 décembre 2016	31 décembre 2015
ACTIF	.		.
Immobilisations incorporelles	Note 1	0	1 468
Immobilisations corporelles	Note 2	0	0
Titres de participation	Note 3	5 342 013	5 144 265
Autres immobilisations financières	Note 3	577 766	908 618
Total actif immobilisé		5 919 780	6 054 351
Avances et acomptes versés sur commandes		307	
Clients et comptes rattachés	Note 4	59 908	57 530
Autres créances	Note 4	579 199	362 317
Trésorerie et équivalent de trésorerie	Note 5	578 830	1 063 575
Total actif circulant		1 218 244	1 483 422
Comptes de régularisation	Note 6	16 705	59 019
TOTAL DE L'ACTIF		7 154 729	7 596 792

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	31 décembre 2016	31 décembre 2015
PASSIF	.		.
Capital social		104 909	103 519
Prime d'émission et de fusion		2 844 736	2 757 813
Réserve légale		10 352	10 133
Autres réserves et report à nouveau		954 499	1 027 378
Résultat de l'exercice		29 462	40 876
Capitaux propres	Note 7	3 943 957	3 939 719
Provisions pour risques et charges	Note 8	29 751	47 347
Dettes financières	Note 9	2 311 892	2 646 837
Fournisseurs et comptes rattachés	Note 10	12 583	28 531
Autres dettes	Note 10	849 791	887 730
Total des dettes		3 174 266	3 563 098
Comptes de régularisation	Note 11	6 755	46 628
TOTAL DU PASSIF		7 154 729	7 596 792



E.5.3.2 Compte de résultat

(en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Chiffre d'affaires	Note 12	169 631	106 950
Autres produits d'exploitation		3	10
Produits d'exploitation		169 634	106 960
Achats consommés		-19 296	-17 734
Impôts et taxes		-2 635	-1 239
Rémunérations et charges sociales		-3 829	-5 284
Dotation aux provisions		-257	
Autres charges	Note 13	-17 392	-18 275
Charges d'exploitation		-43 410	-42 532
Résultat d'exploitation		126 224	64 428
Résultat financier	Note 14	-132 778	-62 478
Résultat courant		-6 554	1 950
Résultat exceptionnel	Note 15	29 793	30 718
Participation des salariés			
Impôt sur le résultat	Note 16	6 223	8 208
RÉSULTAT NET		29 462	40 876

E.5.4 Annexes aux comptes sociaux d'Atos SE

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES

Note 1	Immobilisations incorporelles	212	Note 11	Comptes de régularisation passif	220
Note 2	Immobilisations corporelles	212	Note 12	Chiffre d'affaires	220
Note 3	Immobilisations financières	212	Note 13	Autres charges	220
Note 4	Clients, comptes rattachés et autres créances	214	Note 14	Résultat financier	221
Note 5	Trésorerie et valeurs mobilières de placement	215	Note 15	Résultat exceptionnel	221
Note 6	Comptes de régularisation	216	Note 16	Impôt	222
Note 7	Capitaux propres	216	Note 17	Engagements financiers donnés	223
Note 8	Provisions	218	Note 18	Analyse des risques	224
Note 9	Emprunts	218	Note 19	Entreprises liées	225
Note 10	Dettes, paiements et autres charges.	219	Note 20	Événements post-clôture	225

Activité d'Atos SE

Atos SE a pour principales activités :

- la gestion de la marque Atos ;
- la détention des participations du Groupe ;
- la centralisation des activités de financement.

Le chiffre d'affaires est constitué des redevances de marque reçues des filiales du Groupe.

La société Atos SE est la holding du Groupe Atos, dont elle est la Société Mère, et à ce titre établit des comptes consolidés.

Événements majeurs de l'exercice

Atos a annoncé avoir réalisé le placement d'une émission obligataire de 300 millions d'euros le 29 septembre 2016.

Cet emprunt obligataire de 300 millions d'euros a été émis avec une maturité de sept ans et porte intérêt au taux fixe de 1,444%.

Règles et méthodes comptables

Les comptes de l'exercice 2016 ont été arrêtés dans le respect des principes comptables généraux arrêtés en France (règlement 2016-07 de l'ANC) et notamment des éléments suivants :

- prudence ;
- continuité d'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode du coût historique. Les comptes annuels sont établis et présentés en milliers d'euros.

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont principalement composées de logiciels et de malis de fusion.

Les logiciels sont comptabilisés au coût d'acquisition et amortis linéairement sur les durées d'utilisation prévues.

Le mali de fusion acquis antérieurement à l'année 2004 ont été amorti linéairement sur 20 ans. La Société a appliqué le Règlement CRC 2004-01 relatif au traitement comptable des fusions et opérations assimilées pour les opérations qui sont intervenues à compter du 1^{er} janvier 2004. Ces malis de fusion sont sujets à un test de dépréciation annuel à l'issue duquel une dépréciation est constatée lorsque le montant total du mali de fusion et de la valeur brute des titres de participation est supérieur à la valeur d'entreprise.

Cette valeur d'entreprise est déterminée sur la base de projections de flux de trésorerie assises sur les données budgétaires approuvées par la Direction et couvrant une période de trois ans.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles (bâtiments/agencements) sont comptabilisées à leurs coûts d'acquisitions excluant toutes charges financières.

L'amortissement est calculé linéairement sur les durées d'utilisation suivantes :

- constructions : 20 ans ;
- agencements et installations : cinq à dix ans.

Immobilisations financières

Les immobilisations financières sont composées de titres de participation et d'autres immobilisations financières telles que prêts et dépôts.

Les titres de participations sont comptabilisés au coût d'acquisition. Une dépréciation est comptabilisée lorsque la valeur d'inventaire est supérieure à la valeur d'usage déterminée sur la base de :

- la valeur d'entreprise pour les entités opérationnelles ;
- la quote-part de situation nette pour les sociétés holding.

Les prêts sont essentiellement des opérations intra-groupes.

Créances

Les créances sont évaluées à leur valeur nominale. Elles sont appréciées individuellement et, le cas échéant, font l'objet d'une dépréciation.

Les créances et comptes rattachés en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice. La différence résultant de leur actualisation à ce dernier cours est portée au bilan en « écart de conversion ».

Trésorerie et valeurs mobilières de placement

Les actions propres sont comptabilisées à leur valeur d'inventaire dans le cadre du contrat de liquidité ou acquises dans le cadre de plans d'attribution d'actions gratuites ou d'options d'achats d'actions.

Pour les actions acquises dans le cadre du contrat de liquidité, une dépréciation est constituée quand la valeur d'inventaire est supérieure à la valeur moyenne pondérée des cours de bourse du mois de décembre.

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.

Lorsqu'un titre de participation est totalement déprécié et que sa valeur d'inventaire est supérieure à sa valeur d'usage, une provision pour risque peut être constatée.

Produits et charges Exceptionnels

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.

Note 1 Immobilisations incorporelles

Tableau de variation des immobilisations incorporelles

(en milliers d'euros)	31 décembre 2015	Acquisitions/Dotations	Cessions/Reprises	31 décembre 2016
Immobilisations incorporelles brutes	113 918	-	-	113 918
Amortissement des immobilisations incorporelles	-9 960	-	-	-9 960
Dépréciation des immobilisations incorporelles	-102 490	-1 468	-	-103 958
Total des amortissements et dépréciations	-112 450	-1 468	-	-113 958
Valeur nette des immobilisations incorporelles	1 468	-1 468	-	0

Les immobilisations incorporelles sont principalement composées d'un mali de fusion résultant de l'apport d'Atos Investissement Six à Atos SE 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.

Au 31 décembre 2016, ces malis sont intégralement dépréciés.

Les autres malis de fusion comptabilisés antérieurement à 2004 pour une valeur brute de 9,7 millions d'euros sont dépréciés linéairement.

Note 2 Immobilisations corporelles

Variation des immobilisations corporelles

(en milliers d'euros)	31 décembre 2015	Acquisitions/Dotations	Cessions/Reprises	31 décembre 2016
Immobilisations corporelles brutes	67	-	-	67
Amortissement des immobilisations corporelles	-67	-	-	-67
Valeur nette des immobilisations corporelles	0	-	-	0

Note 3 Immobilisations financières

Variation des immobilisations financières brutes

(en milliers d'euros)	31 décembre 2015	Acquisitions/Dotations	Cessions/Reprises	31 décembre 2016
Titres de participation Groupe	5 606 308	308 907	-	5 915 215
Titres de participation hors Groupe	124	-	-	124
Autres titres immobilisés	85	-	-	85
Total titres de participation	5 606 517	308 907	-	5 915 424
Prêts aux sociétés du Groupe et intérêts courus	513 440	-	-183 206	330 234
Autres	395 178	-	-147 646	247 532
Total autres immobilisations financières	908 618	0	-330 852	577 766
TOTAL	6 515 135	308 907	-330 852	6 493 190

Acquisition de titres de participations et autres mouvements

Atos SE a souscrit aux augmentations de capital suivantes :

- Atos International BV pour 259,4 millions d'euros ;

- Atos International pour 41,4 millions d'euros ;
- Bull SA pour 7,9 millions d'euros, dont 1 million d'acquisition de titres inscrits au porteur.

Ventilation autres immobilisations financières par échéance

<i>(en milliers d'euros)</i>	Valeur brute au 31 décembre 2016	A moins de 1 an	A plus de 1 an
Prêts et intérêts courus	330 234	3 553	326 681
Autres	247 532	247 532	-
Total	577 766	251 085	326 681

Le poste « Autres immobilisations financières » comprend des prêts accordés à des filiales du Groupe ainsi que le dépôt versé au titre du programme de titrisation de créances commerciales pour 247,5 millions d'euros.

Au 31 décembre, les intérêts sur les prêts s'élèvent à 3,6 millions d'euros (2015 : 4,7 millions d'euros).

Variation des dépréciations sur immobilisations financières

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2015	Acquisitions/Dotations	Cessions/Reprises	31 décembre 2016
Titres de participation Groupe	-462 043	-165 613	54 454	-573 202
Titres de participation hors Groupe	-124	-	-	-124
Autres titres immobilisés	-85	-	-	-85
TOTAL	-462 252	-165 613	54 454	-573 411
<i>Dont financier</i>				

Les dotations de la période ont porté principalement sur les dépréciations des titres de participation des entités du Groupe en France (y compris les holdings) pour 154,3 millions d'euros et d'une filiale en Turquie pour 11,2 millions d'euros.

Les reprises de la période correspondent principalement à une filiale française pour 43,2 millions d'euros, une entité au Maroc pour 8,8 millions d'euros, une entité au Royaume-Uni pour 2,2 millions d'euros et une entité espagnole pour 0,2 millions d'euros.

Valeur nette des immobilisations financières

<i>(en milliers d'euros)</i>	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Titres de participation Groupe	5 915 215	-573 202	5 342 013
Titres de participation hors Groupe	124	-124	-
Autres titres immobilisés	85	-85	-
Titres de participation	5 915 424	-573 411	5 342 013
Prêts et intérêts courus	330 234	-	330 234
Autres	247 532	-	247 532
Autres immobilisations financières	577 766	-	577 766
TOTAL	6 493 190	-573 411	5 919 779



Tableau des filiales et participations

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 31/12/2016	Valeur nette au 31/12/2016	% de titres détenus	Bénéfice net au 31/12/2016 ¹	Capitaux propres au 31/12/2016 ²
France					
Worldline SA	87 849	87 849	70%	237 133	336 987
Bull SA	610 648	610 648	100%	-4 518	441 486
Atos Infogérance	223 058	43 201	100%	-29 291	-27 795
Atos Intégration	160 313	50 697	95%	-27 136	-21 146
Atos Consulting	16 539	16 539	68%	1 367	2 835
Atos Participation 2	30 616	16 046	100%	-4	16 051
Atos International	103 725	0	100%	-21 634	21 915
Atos Investissement 10	46 140	0	100%	-21	16 910
Atos Management France	25 922	0	100%	-4 280	-7 308
Atos Investissement 12	62	35	100%	-5	40
Atos Meda	8 840	8 840	100%	-1 538	-477
Atos Investissement 19	59	59	100%	-5	37
Atos Investissement 20	37	0	100%	-5	1
Atos Investissement 21	37	7	100%	-5	12
Atos Worldgrid	32 328	32 328	100%	5 149	18 824
Royaume-Uni					
Canopy	30 245	5 412	11%	1 507	-326
Italie					
Atos Multimédia Italia	68	68	100%		169
Atos Origin Srl	57 183	206	100%		173
Benelux					
St Louis Ré	2 174	2 174	100%	0	2 175
Espagne					
Atos Spain SA	114 590	114 590	100%	11 185	65 802
Group Technic Informati	751	496	33%	56	304
Allemagne					
Atos Information Technology GMBH	587 072	587 072	100%	22 323	543 702
Pays-Bas					
Atos International BV	3 765 747	3 765 747	100%	164 335	3 339 327
Turquie					
Atos Bilisim	11 212	0	81%	-2 354	2 269
TOTAL	5 915 215	5 351 307			

1 En cours d'audit.

2 Hors résultat net 2016.

Note 4 Clients, comptes rattachés et autres créances

Clients, comptes rattachés et autres créances

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 31 décembre 2016	Dépréciation	Valeur nette au 31 décembre 2016	Valeur nette au 31 décembre 2015
Clients et clients douteux	52 055	-245	51 810	45 578
Factures à établir	8 098	-	8 098	11 952
Clients et comptes rattachés	60 153	-245	59 908	57 530
Etat, impôt société	38 077	-	38 077	12 887
TVA déductible	2 758	-	2 758	4 928
Comptes courants sociétés Groupe	518 200	-	518 200	336 707
Autres débiteurs	20 164	-	20 164	7 795
Autres créances	579 199		579 199	362 317
TOTAL	639 352	-245	639 107	419 847
Dont exploitation		-245		

L'augmentation du poste client et clients douteux résulte de refacturations intra-groupes en fin d'année 2016.

Ventilation des clients, comptes rattachés et autres créances par échéance

<i>(en milliers d'euros)</i>	Valeur brute au 31 décembre 2016	A moins de 1 an	A plus de 1 an
Clients et clients douteux	52 055	51 766	289
Factures à établir	8 098	8 098	-
Etat, impôt société	38 077	38 077	-
TVA déductible	2 758	2 758	-
Comptes courants sociétés Groupe	518 200	518 200	-
Autres débiteurs	20 164	20 164	-
TOTAL	639 352	639 063	289

Produits à recevoir

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Montant des produits à recevoir inclus dans les créances :		
Autres créances	15 692	941
TOTAL	15 692	941

Les produits à recevoir sont quasiment exclusivement constitués des dividendes de Canopy pour un montant de 15 millions.

Note 5 Trésorerie et valeurs mobilières de placement

Trésorerie et valeurs mobilières de placement

<i>(en milliers d'euros)</i>	Valeur brute au 31 décembre 2016	Dépréciation	Valeur nette au 31 décembre 2016	Valeur nette au 31 décembre 2015
Actions propres – contrat de liquidité	9 361	-	9 361	199 085
Actions propres	12 925	-	12 925	45 175
Valeurs à l'encaissement	115 628	-	115 628	654 345
Disponibilités	440 916	-	440 916	164 970
TOTAL	578 830	-	578 830	1 063 575

Mouvement sur les actions propres

Les mouvements sur actions propres de l'exercice correspondent aux cessions détaillées ci-dessous.

Les cessions d'action propres de l'exercice se détaillent comme suit :

- livraison de 498 149 actions de performance aux salariés pour un montant de 32,3 millions d'euros ;

Les 196 435 actions propres restant au 31 décembre 2016 sont détenues avec pour objectif d'être livrées aux salariés au titre de

plans de performance. 12 120 actions auto-détenues sont en cours de livraison au 31 décembre 2016 pour livraison au 2 janvier 2017.

Valeurs à l'encaissement

En fonction des conditions de marché et des prévisions de flux de trésorerie à court terme, Atos SE peut à tout moment investir dans des SICAV monétaires ou dans des comptes bancaires rémunérés ayant une maturité inférieure à trois mois.

Note 6 Comptes de régularisation

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Ecart de conversion actif	6 638	47 105
Charges constatées d'avance	143	152
Charges à répartir	9 924	11 762
TOTAL	16 705	59 019

Les charges à répartir correspondent uniquement à des charges à payer sur emprunts.

Note 7 Capitaux propres

Capital social

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Nombre de titres	104 908 679	103 519 242
Valeur nominale (en euros)	1	1
Capital social	104 909	103 519

Tableau de répartition du capital sur les trois derniers exercices

	Au 31 décembre 2016		Au 31 décembre 2015		Au 31 décembre 2014	
	Actions	%	Actions	%	Actions	%
Siemens	12 483 153	11,9%	12 483 153	12,1%	12 483 153	12,3%
Financière Daunou 17	-	0%	-	0%	9 502 125	9,4%
Blackrock Inc. ¹	-	0%	5 251 419	5,1%	-	-
Conseil d'Administration	668 316	0,6%	652 134	0,6%	416 450	0,4%
Salariés	1 489 140	1,4%	2 257 667	2,2%	2 790 656	2,8%
Auto-détention	196 435*	0,2%	694 584	0,7%	1 689 417	1,7%
Autres	90 071 635	85,9%	82 180 285	79,4%	74 450 726	73,5%
TOTAL	104 908 679	100,0%	103 519 242	100,0%	101 332 527	100,0%

1 Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil faite le 13 octobre 2015.

* Incluant 12 120 titres en cours de livraison effective au 2 janvier 2017

Siemens AG détient une participation de 11,9% du capital qu'il s'est engagé à conserver jusqu'au 30 septembre 2020. Aucun autre actionnaire de référence n'a annoncé sa volonté de maintenir une participation stratégique dans le capital émis par le Groupe.

Au cours de l'année 2016, le Groupe a été informé des franchissements de seuils suivants :

- La société BlackRock, Inc a annoncé avoir successivement franchi les seuils de 5% du capital et des droits de vote :
 - à la baisse le 21 mars 2016, à la suite d'une cession d'actions hors et sur le marché et d'une diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral (soit 313 689 actions Atos SE) ;
 - à la hausse le 23 mars 2016, à la suite d'une acquisition d'actions hors et sur le marché et d'une augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral (soit 697 928 actions Atos SE) ;
 - à la baisse le 31 mars 2016, à la suite d'une cession d'actions sur le marché et d'une diminution du nombre

d'actions détenues à titre de collatéral (soit 546 910 actions Atos SE) ;

- à la hausse le 1^{er} avril 2016, à la suite d'une augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral (soit 710 908 actions Atos SE) ;
- à la baisse le 4 avril 2016, à la suite d'une cession d'actions hors marché et d'une diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral (soit 595 660 actions Atos SE).

Au 4 avril 2016, BlackRock Inc. déclarait détenir 4,97% du capital et des droits de vote de la Société.

- La société Bank of America Corporation a annoncé avoir franchi, indirectement par l'intermédiaire des sociétés de son groupe qu'elle contrôle, à la hausse, le 29 avril 2016 (à la suite d'une acquisition d'actions sur le marché), et à la baisse le 4 mai 2016 (à la suite d'une cession d'actions sur le marché), les seuils de 5% du capital et des droits de vote. Au 4 mai 2016, Bank of America Corporation déclarait détenir 0,4% du capital et des droits de vote de la Société.

La 11^e résolution de l'Assemblée Générale du 26 mai 2016 a renouvelé l'autorisation de rachat par la Société de ses propres actions. Ces rachats ne pouvaient porter sur plus de 10% du capital social. Au 31 décembre 2016, le nombre d'actions propres détenues s'élevait à 196 435 actions, incluant 12 120 actions en cours de livraison à des bénéficiaires de LTI

(Long Term Incentive) représentant 0,2% du capital (livraison effective au 2 janvier 2017).

Les actions de la Société détenues par les employés le sont au travers des Fonds Communs de Placement et Plans d'Épargne Entreprise. Les actions de la Société détenues par les employés et les membres du Conseil d'Administration sont exclues du flottant.

Répartition du capital et des droits de vote

Au 31 décembre 2016	Actions	% du capital	% des droits de vote
Siemens	12 483 153	11,9%	11,9%
Conseil d'Administration	668 316	0,6%	0,6%
Salariés	1 489 140	1,4%	1,4%
Auto-détention	196 435	0,2%	-
Flottant	90 071 635	85,9%	86,0%
TOTAL	104 908 679	100,0%	100,0%

Variation des capitaux propres

(en milliers d'euros)	Valeur au 31 décembre 2015	Levée d'option	Dividendes	Affectation du résultat	Augmentation de capital	Résultat 2016	Valeur au 31 décembre 2016
Capital social	103 519				1 390		104 909
Prime d'émission et de fusion	2 757 813				86 923		2 844 736
Réserve légale	10 133			219			10 352
Autres réserves	25 511						25 511
Report à nouveau	1 001 867		-113 537	40 657			928 987
Résultat de l'exercice	40 876			-40 876		29 462	29 462
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	3 939 719		-113 537	0	88 313	29 462	3 943 957

Au 31 décembre 2016, le capital social d'Atos SE s'élevait à 104,9 millions d'euros divisé en 104 908 679 actions de 1 euro de nominal entièrement libérées.

Au titre de l'exercice 2015, Atos SE a versé un dividende de 113,5 millions d'euros, dont 47,1 millions d'euros versés en numéraire et 66,4 millions d'euros en distribution d'actions.

En 2016, Atos SE a augmenté son capital social par incorporation de primes d'émission pour un montant de

88,3 millions d'euros liée à l'émission de 1 389 437 nouvelles actions relative aux éléments suivants :

- 892 830 nouvelles actions résultant de la part du paiement du dividende 2015 payée en actions ;
- et de l'exercice de 496 607 options de souscription d'actions en 2016.

Variation potentielle future de capital

Le capital social de la Société, composé de 104 908 679 actions émises, pourrait être augmenté jusqu'à un maximum de 2,98% par la création de 3 128 274 actions nouvelles :

(en nombre d'actions)	31 décembre 2016	31 décembre 2015	Variation	% dilution
Nombre d'actions émises	104 908 679	103 519 242	1 389 437	
Issues des options de souscription d'actions	648 629	1 294 524	-645 895	0,62%
Issues des actions de performance	2 479 645	2 080 335	399 310	2,36%
Dilution potentielle	3 128 274	3 374 859	-246 585	2,98%
TOTAL DU CAPITAL POTENTIEL	108 036 953	106 894 101	1 142 852	

Sur un total de 648 629, aucune option de souscription n'a de prix d'exercice supérieur au cours de bourse de l'action au 30 décembre 2016 (100,25 euros à la clôture).

Note 8 Provisions

Tableau des provisions

(en milliers d'euros)	31 décembre 2015	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	31 décembre 2016
Provision pour risques filiales	37 205	6 745	-24 126	-	19 824
Provision pour risques	10 142	262	-	-477	9 927
Provision pour litiges	0	-	-	-	0
TOTAL	47 347	7 007	-24 126	-477	29 751
Dont :					
• exploitation	0	257	-	-	257
• financier		6 750	-24 126	-477	-17 853
• Exceptionnel		-	-	-	0

L'évaluation des titres de participation a donné lieu à la constatation de dotations et de reprises de provision principalement sur les entités suivantes :

- Dotations:
 - Atos Management France pour 4,3 millions d'euros ;
- Reprises:
 - Atos Investissement dix pour 2,4 millions d'euros ;
 - Atos Turquie pour 0,1 millions d'euros.
 - Atos International pour 19,5 millions d'euros ;
 - Atos Meda pour 4,6 millions d'euros.

Note 9 Emprunts

Endettement net

(en milliers d'euros)	A moins de 1 an	A plus de 1 an et 5 ans au plus	Plus de cinq ans	Montant brut au 31 décembre 2016	Montant brut au 31 décembre 2015
Soldes créditeurs de banques	561 057	-	-	561 057	1 138 162
Emprunts et dettes financières divers	488 297	962 538	300 000	1 750 835	1 508 675
Dettes financières	1 049 354	962 538	300 000	2 311 892	2 646 837
Disponibilités	Note 5 440 917			440 917	164 970
ENDETTEMENT NET	608 437	962 538	300 000	1 870 975	2 481 867

Les emprunts et dettes financières diverses sont composés :

- des emprunts obligataires comprenant l'émission en 2015 de 600 millions d'euros et l'émission 2016 de 300 millions d'euros et des intérêts courus pour un montant de 908,1 millions d'euros (voir événements majeurs de l'exercice) ;
- du crédit syndiqué pour un montant de 470 millions d'euros ;
- des emprunts envers d'autres sociétés du Groupe pour un montant de 366,1 millions d'euros ;
- de la participation des salariés pour un montant total de 4,3 millions d'euros ;
- de l'emprunt EUROFACTOR pour un montant de 1,8 millions d'euros.

Structure du crédit syndiqué (2014-2021)

Le 6 novembre 2014, Atos a signé avec un syndicat d'établissements financiers une facilité de crédit renouvelable multidevises d'un montant de 1,8 milliard d'euros, à échéance novembre 2019. Atos dispose d'une option d'extension de la maturité de la facilité de crédit jusqu'en novembre 2021.

La deuxième option d'extension de cette facilité de crédit renouvelable multidevises d'un montant de 1,8 milliard d'euros a été exercée en 2016. La maturité de ce crédit est ainsi portée à novembre 2021.

La facilité de crédit renouvelable inclut un ratio financier défini comme le ratio de levier financier consolidé (endettement net divisé par la marge opérationnelle avant dépréciations et amortissements). Il ne peut être supérieur à 2,5.

La facilité de crédit est utilisable pour financer les besoins généraux du Groupe.

Au 31 décembre 2016, Atos SE a utilisé 470 millions d'euros sur cette ligne de crédit.

Note 10 Dettes, paiements et autres charges.

Ventilation des dettes fournisseurs et autres dettes par échéance

<i>(en milliers d'euros)</i>	Valeur brute au 31 décembre 2016	A moins de 1 an	A plus de 1 an	Valeur brute au 31 décembre 2015
Fournisseurs et comptes rattachés	12 583	12 583	-	28 531
Fournisseurs et comptes rattachés	12 583	12 583	-	28 531
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	2 267	2 267	-	1 990
TVA collectée et à payer	1 493	1 493	-	5 832
Comptes courants Groupe	831 266	831 266	-	867 338
Autres dettes	14 765	14 765	-	12 570
Autres dettes	849 791	849 791	-	887 730
TOTAL	862 374	862 374	-	916 261

Délais de paiement

Les conditions générales d'achats sont de soixante jours à compter de la date d'émission de la facture sauf dispositions contraires réglementaires ou convenues entre les parties.

Décomposition du solde des dettes fournisseurs à la clôture de l'exercice :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Valeur brute au 31 décembre	Entreprises liées	Autres	Factures échues à plus d'un an	Factures échues à moins d'un an	Factures non échues au 31 décembre
2016						
Fournisseurs et dettes	12 583	8 101	4 482	148	73	12 362
	100,0%			1,2%	0,6%	98,2%
Fournisseurs	-2 710	-3 465	755	148	73	-2 931
Factures à recevoir	15 293	11 566	3 727	-	-	15 293
2015						
Fournisseurs et dettes	28 531	21 602	6 929	46	1 569	26 916
	100,0%			0,2%	5,5%	94,3%
Fournisseurs	3 596	253	3 343	46	1 569	1 981
Factures à recevoir	24 935	21 349	3 586	-	-	24 935

Montant des charges à payer inclus dans les dettes fournisseurs et autres dettes

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	15 293	24 935
Autres dettes	1 146	1 175
Dettes fiscales et sociales	1 697	424
TOTAL	18 136	26 534

Note 11 Comptes de régularisation passif

Il s'agit d'écart de conversion passif pour un montant de 6,8 millions d'euros.

Note 12 Chiffre d'affaires**Ventilation du chiffre d'affaires**

	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	(en milliers d'euros)	(en %)	(en milliers d'euros)	(en %)
Redevance de marque	159 350	93,9%	98 930	92,5%
Refacturation de frais	2 846	1,7%	3 998	3,7%
Garanties parentales	7 435	4,4%	4 022	3,8%
Total par nature	169 631	100,0%	106 950	100,0%
France	25 995	15,3%	24 175	22,6%
Etranger	143 636	84,7%	82 775	77,4%
Total par zone géographique	169 631	100,0%	106 950	100,0%

Note 13 Autres charges**Ventilation des autres charges**

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Charges des fonctions Groupe	-16 349	-16 714
Jetons de présence	-424	-502
Autres charges	-619	-1 059
TOTAL	-17 392	-18 275

Les autres charges comprenaient principalement des dépenses de marketing, communication et relations investisseurs, Ressources Humaines refacturées à Atos SE par sa filiale Atos International SAS et les autres sociétés holding incluant les honoraires facturés par le Comité International Olympique

Note 14 Résultat financier

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Dividendes reçus des participations	15 138	
Intérêts de comptes courants	907	3 495
Revenus des créances financières	18 008	23 591
Revenus des placements bancaires	2 265	1 810
Reprises de provisions sur titres de participation	54 454	4 947
Reprise de provisions sur actions propres		1 968
Reprises de provisions à caractère financier	24 603	3 512
Produit de cession des valeurs mobilières	392	2 576
Différences positives de change	877	55 121
Total des produits financiers	116 644	97 020
Intérêts sur emprunts classiques et fonds de participation	-19 045	-12 110
Intérêts sur titrisation	-1 272	-1 516
Intérêts sur prêts intra-groupe	-18 027	-21 779
Intérêts sur comptes courant Groupe	-50	-36
Dépréciation des titres de participation	-167 081	-53 772
Dépréciation pour charges à répartir	-2 942	-2 106
Autres provisions à caractère financier	-6 750	-31 506
Intérêts sur crédit court terme	-590	-3 389
Différences négatives de change	-1 278	-939
Autres charges financières	-32 388	-32 345
Total des charges financières	-249 422	-159 498
TOTAL RÉSULTAT FINANCIER	-132 778	-62 478

Produits financiers

Sur l'exercice 2016, la filiale Canopy UK a distribué 15 millions d'euros de dividendes figurant en dividendes reçus des participations.

Charges financières

Les autres charges financières correspondent à la moins-value de cession constatée lors de 498 149 actions de performance aux salariés pour un montant de 32,3 millions d'euros (32,3 millions en 2015).

Les dépréciation sur les titres de participation sont décrites dans la Note 3 Immobilisations Financières.

Les autres provisions financières sont essentiellement liées à l'évaluation des titres de participation et sont détaillées en note 8 Provisions

Note 15 Résultat exceptionnel

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Produits de cession des immobilisations financières		
Autres produits exceptionnels	34 329	39 181
Total des produits exceptionnels	34 329	39 181
Valeur comptable de cession des immobilisations corporelles		-46
Autres charges exceptionnelles	-4 536	-8 417
Total des charges exceptionnelles	-4 536	-8 463
TOTAL RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	29 793	30 718

En 2016, les produits exceptionnels correspondent à des refacturations aux entités du Groupe concernées, des coûts liés aux plans de Performance attribués aux salariés ainsi qu'aux opérations de fusion-acquisition.

Les charges exceptionnelles se composent essentiellement des coûts d'honoraires liés aux participations.

Note 16 Impôt**Convention d'intégration fiscale**

Au titre de l'article 223-A du CGI, Atos SE a signé une convention d'intégration fiscale avec un certain nombre de ses filiales avec effet au 1^{er} janvier 2001.

Atos SE 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 ;
- Atos SE est la seule société redevable de l'impôt supplémentaire qu'elle aura à acquitter en cas de sortie du Groupe d'une société intégrée. Toutefois, en cas de contrôle fiscal, la société sortante reste redevable vis-à-vis d'Atos SE des suppléments d'IS mis à sa charge sur la période pendant laquelle elle était membre de l'intégration fiscale.

Allègement et accroissement de la dette future d'impôt d'Atos SE imposée séparément

A la clôture de l'exercice, le montant des allègements et accroissements de la dette future d'impôt se ventile ainsi :

(en milliers d'euros)

	Base allègement	Base accroissement
Provisions non déductibles temporairement	778	262
TOTAL	778	262

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	-6 554	-	-6 554
Résultat exceptionnel et participation salariés	29 793	-	29 793
Impôt	-	6 223	6 223
TOTAL	23 239	6 223	29 462

Le résultat de l'intégration fiscale est un profit de 41,2 millions d'euros avant utilisation des déficits reportables ; après utilisation des déficits reportables, le bénéfice taxable s'élève à 8,9 million d'euros avec une charge d'impôts de 3 millions d'euros.

L'impôt qui aurait été supporté par Atos SE en l'absence d'intégration fiscale est une charge de 17,8 millions d'euros.

Le montant des déficits reportables au niveau d'Atos SE s'élève à 262,4 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Note 17 Engagements financiers donnés

Engagements financiers donnés

(en milliers d'euros)

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Garanties de performance	4 589 165	5 147 884
Garanties bancaires	324	324
TOTAL	4 589 489	5 148 208

Pour divers contrats à long terme, le Groupe émet des garanties de performance à ses clients. Ces garanties limitées se sont élevées à 4 589,5 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 5 147,9 millions d'euros à fin décembre 2015.

Concernant la facilité de crédit renouvelable multidevise signée en novembre 2014, Atos SE a garanti au consortium de banques représenté par BNP Paribas de couvrir jusqu'à 660,0 millions d'euros les obligations de ses filiales, Atos Telco Services B.V. et Atos International B.V.

Atos SE a donné une garantie de 204,0 millions d'euros à Ester Finance dans le cadre d'un programme de titrisation impliquant certaines de ses filiales.

Par ailleurs, Atos SE et Atos International B.V. ont donné à plusieurs de leurs filiales des garanties de support financier pour se conformer aux régulations locales.

Dans le cadre de l'accord général avec Siemens relatif au transfert des engagements en matière de retraite au Royaume-Uni, le Conseil d'Administration d'Atos SE, lors de sa réunion du 29 mars 2011, a accepté de fournir une garantie d'une durée de 20 années au fonds de pension Atos 2011 mise

en place pour faciliter le transfert. Le montant maximum de cette garantie s'élevé à 200,0 millions de livres sterling.

Dans le cadre des négociations portant sur l'indexation du fonds de pension Atos Pension Fund au Royaume-Uni, le Conseil d'Administration d'Atos SE a autorisé le 17 décembre 2015 l'octroi d'une garantie parentale au bénéfice du fonds en sa qualité de fiduciaire. Atos SE s'est engagée à garantir les obligations des bénéficiaires auprès du fonds de pension. Le montant maximum de la garantie est de GBP 150 millions (soit 176 millions d'euros).

Enfin, dans le cadre des négociations portant sur l'indexation des fonds de pension au Royaume-Uni (Atos SEMA), le Conseil d'Administration d'Atos SE, dans sa réunion en date du 26 juillet 2016 a autorisé l'octroi d'une garantie parentale au bénéfice d'Atos (SEMA) Pension Schemes Limited en sa qualité de fiduciaire. En vertu de la garantie, Atos SE devra garantir les obligations des employeurs promoteurs des fonds de pension Atos SEMA (actuellement Atos IT UK Limited and Atos IT Services UK Limited) de procéder à certains paiements auprès de Atos SEMA. Le montant maximum de la garantie est de 385 millions de livres (451 millions d'euros).

Engagements financiers reçus

(en milliers d'euros)

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Crédit syndiqué	1 220	1 220

Les engagements financiers reçus correspondent exclusivement à la ligne de crédit du crédit syndiqué non utilisée au niveau du Groupe d'un montant global accordé de 1,8 milliard d'euros.

Note 18 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 2016.

Dettes à long et moyen terme

Au 31 décembre 2016, Atos SE a utilisé 470 millions d'euros sur le crédit syndiqué.

Risques de liquidité

Le 6 novembre 2014, Atos a signé avec un syndicat d'établissements financiers une facilité de crédit renouvelable multidevises d'un montant de 1,8 milliard d'euros, à échéance novembre 2019, assortie d'une option d'extension portant la maturité à novembre 2021 exerçable par Atos. La première option d'extension d'un an a été exercée en 2015 et la seconde option d'extension d'un an a été exercée en 2016. Ainsi, la nouvelle maturité de cette facilité de 1.8 milliard d'euros est novembre 2021.

La facilité de crédit est utilisable pour financer les besoins généraux du Groupe, et est tirée à hauteur de 470 millions d'euros au 31 décembre 2016.

La facilité de crédit renouvelable inclut un ratio financier défini comme le ratio de levier financier consolidé (endettement net divisé par la marge opérationnelle avant dépréciations et amortissements) et ne pouvant être supérieur à 2,5.

Programme de titrisation

Le 18 juin 2013, Atos a renouvelé son programme de titrisation pour une période de cinq ans pour un montant maximum de créances titrisées de 500,0 millions d'euros et une limite au montant maximum de financement fixée à 200,0 millions d'euros.

Ce nouveau programme de titrisation est structuré en deux compartiments appelés « ON » et « OFF » :

- le compartiment « ON » similaire au précédent programme (les créances sont inscrites au bilan du Groupe) est le compartiment par défaut dans lequel les créances sont cédées. L'utilisation de ce compartiment a été faite à son seuil minimal ;
- le compartiment « OFF » est conçu de manière à ce que le risque crédit (insolvabilité et retard de paiement) associé aux créances cédées des débiteurs éligibles au programme soit entièrement transféré au cessionnaire.

Au 31 décembre 2016, Atos SE a cédé :

- 257,5 millions d'euros de créances commerciales dans le compartiment « ON » dont 10 millions d'euros ont été reçus en trésorerie ;
- 41,5 millions d'euros de créances commerciales dans le compartiment « OFF » dont tous les risques et avantages sont transférés à une institution financière externe.

Le Groupe a aligné ses obligations contractuelles au titre de ce programme sur les modalités plus favorables de la facilité de crédit renouvelable multidevises décrites plus haut.

Risque de liquidité au 31 décembre 2016

Types d'instruments	Fixe/Variable	Ligne (en millions d'euros)	Maturité
Crédit Syndiqué	Variable	1 800	Novembre 2021
Programme de titrisation	Variable	200	Juin 2018
Emprunt obligataire	Fixe	600	Juillet 2020
Emprunt obligataire	Fixe	300	Septembre 2023

Gestion du risque de contrepartie

Le Groupe possède une procédure stricte d'analyse de risque de contrepartie. Dans le cadre de ses relations commerciales, le Groupe gère le risque de contrepartie avec un portefeuille de clients diversifié et des instruments de suivi des risques.

Sur le plan financier, le Groupe contrôle son risque de contrepartie sur ses placements et sur ses opérations de marché en sélectionnant de façon rigoureuse des intervenants de premier rang et en diversifiant les contreparties bancaires. Le Groupe considère par conséquent qu'il est faiblement exposé au risque de crédit.

Exposition au risque de marché

Les actifs monétaires du Groupe sont constitués de créances et de prêts, de valeurs mobilières de placement et de disponibilités. Les passifs monétaires sont constitués de dettes financières, de dettes d'exploitation et de dettes diverses.

Exposition au risque de taux

L'exposition au risque de taux d'intérêt couvre deux natures de risque :

- un risque de prix lié aux actifs et passifs financiers à taux fixe. En contractant par exemple une dette à taux fixe, l'entreprise est exposée à une perte potentielle d'opportunité en cas de baisse des taux. Une variation de taux aura une incidence sur la valeur de marché des actifs et passifs à taux fixe mais n'affectera pas les produits et charges financières et, par conséquent, le résultat futur de l'entreprise jusqu'à l'échéance de ces actifs et passifs ;
- un risque de flux de trésorerie lié aux actifs et passifs financiers à taux variable. La Société considère qu'une variation de taux aura peu d'incidence sur la valeur des actifs et passifs financiers à taux variable.

L'objectif d'Atos est aussi de se protéger contre les fluctuations des taux d'intérêt en échangeant une part de sa dette existante assortie de taux variables contre des instruments à taux fixes (SWAP) ; les accords de SWAP sont conclus avec les plus grands établissements financiers et gérés en central par le Service de trésorerie du Groupe.

Note 19 Entreprises liées

Il n'existe pas de transaction avec les parties liées (Redevances de marques, financement des opérations et intégration fiscale) qui n'aurait pas été conclue à des conditions de marché.

Note 20 Evénements post-clôture

Atos SE a annoncé le 30 novembre 2016 la mise en place de son plan d'actionnariat « Sprint 2016 » réservé aux salariés dans le cadre de l'article L. 225-138-1 du Code de commerce et de l'article L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

La période de souscription s'est étendue du 1er décembre 2016 au 22 décembre 2016 inclus, pour un règlement-livraison des

actions est prévu à compter le 17 février 2017, donnant lieu à une augmentation de capital en nominal d'un montant de 294 965 milliers d'euros.

Le capital social d'Atos SE est ainsi porté à 105 203 644€ à l'issue de cette opération.

E.5.5 Résultat des cinq derniers exercices clos d'Atos SE

(en million d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015	31 décembre 2014	31 décembre 2013	31 décembre 2012
I. Capital en fin d'exercice					
Capital social	104,9	103,5	101,3	98,2	85,7
Nombre d'actions ordinaires en circulation	104 908 679	103 519 242	101 332 527	98 165 446	85 703 430
Nombre maximum d'actions futures à créer:					
• par conversion d'obligations convertibles en actions					10 980 950
• par exercice d'options de souscription	3 352 594	3 374 859	2 806 747	5 015 053	7 542 180
II. Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	169,6	107,0	116,6	122,5	63,6
Résultat avant impôts, participation des salariés, dotations aux amortissements et provisions	23,5	32,7	339,1	94,7	694,8
Impôts sur le résultat	6,2	8,2	-2,7	6,3	7,6
Résultat net	29,5	40,9	336,4	71,0	499,2
Résultat distribué		113,5	79,7	68,7	51,3
III - Résultat par action (en euros)					
Résultat après impôts, participation des salariés, avant dotations aux amortissements et provisions	0,3	0,4	3,3	1,0	8,2
Résultat net	0,3	0,4	3,3	0,7	5,8
Dividende par action	1,6	1,1	0,8	0,7	0,6
IV - Personnel					
Effectif moyen salarié au cours de l'exercice	1,0	1,0	-	-	-
Montant masse salariale de l'exercice	3,0	3,4	-	-	-
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale...)	0,9	1,9	-	-	-



F

Facteurs de risques

[G4-14]

F.1	Facteurs de risques externes	228
F.11	Le marché	228
F.12	Les risques pays	228
F.13	Les risques environnementaux	228
F.14	Les clients	228
F.15	Les fournisseurs	229
F.16	Les partenaires et les sous-traitants	229
F.17	Le risque de contrepartie	229
F.2	Risques liés à l'activité	230
F.2.1	Innovation et nouvelles offres	230
F.2.2	Les risques technologiques et informatiques	230
F.2.3	Les risques relatifs aux contrats et à l'exécution des projets	231
F.2.4	Risques relatifs aux acquisitions et à la croissance externe	231
F.2.5	Les Ressources Humaines	232
F.3	Risques de conformité et de réputation	233
F.3.1	Les risques réglementaires	233
F.3.2	Les risques de conformité	233
F.3.3	La protection de la propriété intellectuelle	233
F.3.4	Les risques de réputation	234
F.4	Risques relatifs aux marchés financiers	234
F.5	Les activités de Gestion des Risques	234
F.5.1	La gestion des risques d'entreprise (ERM)	234
F.5.2	L'évaluation et la gestion des risques liés à l'activité	235
F.5.3	Assurances	236
F.6	Litiges et réclamations	236
F.6.1	Litiges en matière fiscale	237
F.6.2	Litiges en matière commerciale	237
F.6.3	Litiges en matière sociale	237
F.6.4	Garanties de passif	237
F.6.5	Autres	237

F



La Société a mené une revue des risques qui pouvaient avoir un impact significatif sur son activité ou ses résultats (ou sa capacité à atteindre ses objectifs) et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs que ceux détaillés ci-après.

F.1 Facteurs de risques externes

[G4-I3]

F.1.1 Le marché

L'activité du Groupe dépend de la fluctuation de la demande sur les différents marchés figurant dans notre portefeuille de clients. Atos effectue périodiquement une revue des différents marchés potentiels afin de planifier et d'adapter ses activités.

Confronté à une pression budgétaire majeure, le secteur public se concentre sur l'amélioration de sa performance, par l'informatisation des processus et la digitalisation des relations avec les citoyens.

Du fait des déficits résultant du climat politique des marchés, des taux d'intérêt bas, de la faible volatilité et des nouvelles réglementations en matière de couverture, les institutions financières recentrent leur portefeuille d'activités et mettent l'accent sur l'excellence opérationnelle et l'optimisation des coûts.

Les clients des marchés manufacturiers ont vu une amélioration de leur rentabilité (grâce à des programmes d'amélioration de la productivité achevés dans un passé récent), permettant l'augmentation des investissements informatiques, en particulier pour soutenir la croissance.

Face à l'évolution constante de la réglementation, à la consolidation du marché et de la concurrence toujours plus agressive, les entreprises de télécommunication et médias se tournent vers des modèles basés sur les données, supportés par le Cloud et le Big Data.

F.1.2 Les risques pays

Atos est présent dans 72 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. Toutefois, la majorité des revenus du Groupe est générée par des pays dits « stables ».

Un tableau de bord « conformité » est périodiquement mis à jour pour chaque pays par le service Legal & Compliance, permettant

de suivre les risques spécifiques de chaque pays en matière de réglementation et de conformité.

Le Groupe revoit périodiquement le périmètre de ses activités pour les entités qui n'auraient pas la taille critique sur leur marché, ou les secteurs d'activité non stratégiques.

F.1.3 Les risques environnementaux

[G4-EC2]

Pour Atos, les risques spécifiques liés aux principaux enjeux environnementaux concernent les changements climatiques, les catastrophes naturelles et la conformité réglementaire.

Les risques environnementaux sont pris en compte dans les processus de gestion des risques d'entreprise (ERM) et de

cartographie des risques juridiques (LRM). Le résultat de l'analyse interne des risques réalisée en 2016 classe ces risques spécifiques à un niveau faible avec un impact potentiel mineur sur la réalisation des objectifs du Groupe.

F.1.4 Les clients

Le Groupe sert un grand nombre de clients qui sont des grands groupes internationaux et des organismes publics, répartis dans plusieurs secteurs d'activité et plusieurs pays, ce qui limite son

risque de dépendance à un client donné. Les dix principaux clients du Groupe ont représenté 17% du chiffre d'affaires en 2015, et les 50 premiers ont généré 46,6% du chiffre d'affaires.

F.15 Les fournisseurs

Atos a un objectif stratégique visant à réduire le nombre de ses fournisseurs. Beaucoup d'entre eux conçoivent, mettent en œuvre et exploitent des systèmes informatiques pour notre besoin propre et celui de nos clients. Bien qu'il existe des solutions alternatives à la plupart de nos sources d'approvisionnement, il existe toujours un risque de défaillance de ces entreprises et/ou des produits et/ou services fournis, ou des difficultés pour reconduire les accords dans des conditions acceptables, pouvant impacter alors négativement l'activité de la Société.

La gestion des risques associés aux principaux fournisseurs est gérée conjointement par la fonction Achats du Groupe et les Divisions. La fonction Achats du Groupe est responsable de la

base de coût et également de l'ensemble de la relation contractuelle avec les fournisseurs et notamment de leur identification, de leur sélection, de la négociation des contrats et leur signature, du suivi des économies et des idées innovantes.

Concernant le classement des principaux fournisseurs du Groupe, le premier représentait 7,3% du total des achats pour l'année 2016, les cinq premiers en représentaient 16,2% et les dix premiers 23,4%.

Au 31 décembre 2016, 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.

F.16 Les partenaires et les sous-traitants [G4-I0] et [G4-EC8]

Régulièrement, le Groupe peut conclure des partenariats ou recourir à des sous-traitants dans certains cas spécifiques. Ce recours à des tiers est une pratique courante dans la profession, mais représente un risque qui doit être suivi attentivement suivant les exigences de qualité, coût, logistique, développement, gestion et d'environnement.

Le Groupe peut conclure des partenariats ou recourir à des sous-traitants dans des domaines dans lesquels il ne bénéficie pas de l'expertise requise afin de satisfaire les termes d'un contrat ou pour respecter la réglementation locale. Toutes les demandes visant à créer des partenariats ou à avoir recours à des sous-traitants sont initiées par les opérationnels locaux évaluant l'appel d'offres, ou au niveau Groupe dans certains cas.

L'appel à la sous-traitance est géré par les responsables des Ressources Humaines de chaque Entité Opérationnelle et au travers de contrats négociés par le département Achats Central.

En 2016, le Groupe a fait appel à 6 170 sous-traitants en moyenne au cours de l'année (nombre de personnes), dans plus de 70 pays.

Afin de gérer les risques de conformité avec les partenariats (y compris les risques de corruption ou de conflit d'intérêts), un outil « business partner tool » appuie le processus d'évaluation et d'approbation lors de la passation de contrats avec des partenaires.

F.17 Le risque de contrepartie

Les services de paiements réalisés par Worldline exposent Atos à un risque de contrepartie dans le cas où une contrepartie (principalement un client de l'émetteur de carte) serait en défaut lors du traitement de la compensation et du règlement (ce qui peut prendre quelques jours selon le type de traitement, le jour de la semaine, et le système de carte).

Pour atténuer ces risques, Worldline a développé une méthodologie pour :

- définir le type de risque, calculer et gérer l'exposition au risque ;
- évaluer et suivre la santé financière des contreparties.

L'objectif principal est d'atténuer l'impact du risque de crédit porté par la Société. Ce cadre a été déployé opérationnellement pour les banques et les commerçants.



F.2 Risques liés à l'activité

[G4-13]

F.2.1 Innovation et nouvelles offres

Dans un contexte d'évolutions technologiques rapides, de transformation rapide des entreprises et d'émergence de (nouvelles) offres sur le marché, les entreprises informatiques risquent de manquer des changements technologiques ou de négliger les révolutions des modèles économiques. De tels risques peuvent entraîner la perte d'opportunités, mais aussi empêcher l'accès à des marchés plus rentables ou en croissance.

Dans ce domaine, Atos a déployé une stratégie proactive sous la supervision du Directeur Technologique (CTO), impliquant une Communauté Scientifique à l'affût des tendances futures et un réseau d'experts reconnus.

Le comité d'investissement R&D est quant à lui chargé d'approuver et de suivre les projets de Recherche et Développement - pour lesquels un processus d'évaluation des risques spécifique (nommé « RAPID ») a été mis en place.

F.2.2 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, le stockage et la sauvegarde des données, les plans d'urgence et les plans de reprise suite à sinistre.

Atos a également déployé un système de gestion de la sécurité de l'information s'appuyant sur la norme ISO 27001 (certifié dans la majorité des sites) pour renforcer ses capacités de

défense et empêcher l'accès non autorisé aux informations et aux systèmes. Cependant, la notoriété d'Atos et de ses clients peut mener des pirates à lancer des attaques sur les systèmes d'Atos, pouvant compromettre la sécurité des données. Une faille dans les systèmes et la perte d'informations confidentielles (notamment dans les activités de Paiements) pourraient avoir un impact plus important et plus durable sur les activités commerciales qu'une défaillance matérielle. La perte d'informations confidentielles pourrait entraîner la perte de la confiance des clients (et donc d'une partie de l'activité), ainsi que l'exposition à des amendes ou des dommages et intérêts.

Afin de minimiser l'impact des incidents de sécurité, réduire les délais de réaction et mettre en place sa cyberdéfense, Atos a mis en place un centre de traitement des incidents de sécurité (CSIRT), qui centralise tous les événements et incidents de sécurité dans le monde, coordonne les actions correctives 7 jours/7, 24 heures/24, tout en fournissant les capacités et l'expertise d'investigation et de traitement des menaces.

F.2.3 Les risques relatifs aux contrats et à l'exécution des projets

Les services informatiques fournis aux clients sont parfois essentiels à l'exécution de leurs activités commerciales. 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, peuvent générer des conséquences dommageables pour les clients et éventuellement entraîner des demandes de pénalités ou des litiges.

Certains risques qu'Atos doit gérer sont détaillés ci-après :

- **une dégradation des performances résultant de produits de tiers et/ou personnalisation du produit** : L'activité Intégration de Systèmes est pour une part, tributaire de produits (tant logiciels qu'équipements, standards ou adaptés à des fonctionnalités spécifiques) conçus et développés par des tiers, et dont, par définition, le prestataire de services informatiques ne peut avoir le contrôle. En outre, les demandes particulières de certains clients, souhaitant disposer de fonctionnalités spécifiques, peuvent perturber le fonctionnement du produit ou générer des délais importants ou des difficultés dans la réalisation des prestations ;

- **une exposition due à une mauvaise évaluation des services ou des livraisons défaillantes** : 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. Dans le cas des contrats au forfait, une mauvaise appréciation de l'ampleur des travaux à effectuer ou des ressources à allouer à un projet particulier peut entraîner un dépassement des coûts prévus ou des délais contractuellement convenus et générer 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 (dont une évaluation technique de la solution) dès la phase d'appel d'offres. Il s'agit d'un processus spécifique, Atos Rainbow, au cours duquel les offres sont revues et un recensement permanent des risques inhérents aux offres est établi. Ce processus couvre également les phases d'exécution des contrats, y compris la mise à jour des registres de risques utilisés 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.

Afin de renforcer l'excellence opérationnelle du Groupe, un programme de gestion des contrats est déployé sur les grands comptes pour homogénéiser sur l'ensemble du Groupe les activités de Gestion de Contrat, combinant l'évaluation des risques juridiques, les obligations contractuelles et la gestion de la performance.

F.2.4 Risques relatifs aux acquisitions et à la croissance externe

Les acquisitions et opérations de croissance externe peuvent avoir des effets négatifs sur la réalisation des objectifs du Groupe en particulier dans le cas :

- de contrats sous performants qui n'auraient pas été identifiés lors du processus d'acquisition ;
- d'efforts d'intégration inefficaces ne permettant pas d'atteindre le niveau de synergies attendu ou d'intégrer efficacement les collaborateurs.

Dans le cadre des acquisitions récentes (Xerox ITO, Unify, Equens), Atos a déployé un programme d'intégration étroitement surveillé par la Direction Générale à travers un « Comité d'Intégration » hebdomadaire. Ce programme visait à améliorer l'efficacité des processus de ces activités grâce à l'utilisation des meilleures pratiques d'Atos et un examen approfondi des contrats à risques a été mené dans tous les pays afin de vérifier la valeur des contrats et de mettre en œuvre des actions correctives.





F.2.5 Les Ressources Humaines

F.2.5.1 Dépendance à l'égard du personnel qualifié

Sur le marché des services informatiques, les sociétés restent dépendantes des compétences, de l'expérience et de la performance de son personnel et des membres clés de ses équipes de direction. Le succès des organisations dans ce domaine réside dans leur capacité à conserver un personnel qualifié et à employer ses compétences au profit des clients. Atos s'attache pour cela à proposer des opportunités de carrière et des postes motivants à ses salariés. Au cours de l'exercice, Atos a ainsi renforcé les processus de gestion tactique et stratégique des Ressources Humaines et proposé de meilleures opportunités de carrière via le développement des compétences effectué dans le cadre de l'Université Atos. Compte tenu de l'ambition d'Atos d'être le partenaire numérique du client, le

développement et la certification des compétences « numériques », dans les fonctions technologiques, commerciales et de support, se sont intensifiés en 2016. Lors de la mise en place de l'Atos Corporate Academy - un campus de formation en Inde - les offres de formation seront encore élargies, non seulement pour le personnel interne, mais aussi pour les clients.

Une attention particulière a également été accordée à l'attractivité des jeunes professionnels des meilleures universités avec un site de recrutement amélioré et des présentations sur les campus.

F.2.5.2 Turnover

La Direction des Ressources Humaines a développé des structures de rémunération compétitives pour attirer et retenir les meilleurs éléments. De plus en plus d'efforts ont été entrepris dans le cadre de la collaboration sociale en créant des communautés de professionnels et d'experts, dans lesquelles le partage de connaissances et d'expertise est encouragé. Une attention particulière a été portée aux « experts digitaux » leur offrant un plan de carrière spécifique.

Via la gestion du personnel et le renforcement de l'initiative « MyMobility », les employés ont été encouragés à saisir des

opportunités de développement de carrière, souvent à l'international. Par ailleurs, une nouvelle initiative a été lancée avec succès, visant à donner la priorité aux recrutements internes pour les postes les plus qualifiés.

Ces programmes ont permis une adaptation plus rapide aux besoins des clients et une mobilité accrue contribuant à limiter le turnover. De plus, de meilleurs scores de confiance et de composante sociale dans le Dow Jones Sustainability Index (DJSI) ont été atteints – Atos étant maintenant considéré comme leader du secteur informatique dans le DJSI.

F.2.5.3 Offshoring

Pour servir ses clients, Atos a de plus en plus recours à « l'offshore » afin d'optimiser sa structure de coûts à la fois pour les activités de Business Platform & Solutions et Infrastructure & Data Management. Pour accompagner l'augmentation de la demande, le Groupe a développé ses capacités d'offshore qui représentent plus de 25 000 personnes au 31 décembre 2016, dont une majorité en Inde. 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 offshores sont certifiées. Atos est en conséquence bien positionné pour faire face aux risques liés à des projets ayant recours à de l'« offshore ».

F.3 Risques de conformité et de réputation

F.3.1 Les risques réglementaires

Les activités du Groupe sont de manière générale non soumises à des autorisations administratives juridiques ou réglementaires.

Cependant, les activités relatives aux paiements en Europe sont sujettes à la réglementation européenne sur les institutions de

paiements. Un suivi spécifique est réalisé pour s'assurer que les exigences de cette réglementation sont remplies par l'entité concernée.

F.3.2 Les risques de conformité

Au cours des dernières années, la présence internationale d'Atos a été renforcée, ce qui a entraîné une exposition potentiellement plus importante aux risques de conformité. Atos a abordé ces domaines en améliorant et en affinant son programme de conformité afin de prendre en compte les risques de conformité spécifiques aux nouvelles activités et aux différentes juridictions, comme la corruption, la concurrence, les abus de marché, le blanchiment d'argent, les sanctions internationales ou les contrôles à l'export (ECC).

Par ailleurs, en tant qu'employeur et prestataire de services, Atos est régulièrement exposé aux règles de protection des données personnelles, qui protègent l'identité, la vie privée et les libertés des individus dans le monde numérique. Atos a donc déployé une organisation robuste de protection des données coordonnée à tous les niveaux de son organisation afin de

fournir de la formation, du support et de l'expertise aux opérations.

Un large éventail de politiques internes a été mis en place pour permettre une intégration systématique des risques de conformité dans des solutions d'entreprise prédéfinies dans toutes les entités d'Atos et pour empêcher l'utilisation non autorisée des biens et services d'Atos par des tiers. De plus, depuis 2014, un système de contrôles et d'approbations concernant les principaux risques de conformité a été renforcé dans le cadre du processus Rainbow qui examine obligatoirement toutes les transactions commerciales.

Les initiatives de conformité sont décrites plus en détail dans la section [D.4.1.1. Compliance].

F.3.3 La protection de la propriété intellectuelle

La propriété intellectuelle du Groupe peut faire l'objet d'opposition ou de contrefaçon, et le Groupe peut faire l'objet de procédures judiciaires pour contrefaçon, demandes de licences croisées ou encore être tributaire des conditions de licences sous code source ouvert.

Le Groupe s'appuie sur une combinaison de droits contractuels et droits d'auteur, marques, brevets, noms de domaines et secrets d'affaires afin de protéger sa propriété intellectuelle et les actifs incorporels en copropriété. Certaines parties tierces peuvent tenter de s'opposer à, d'invalider, de détourner, de contrefaire voire de s'approprier sa propriété intellectuelle.

Le Groupe s'assure que sa propriété intellectuelle garantit entièrement sa liberté d'action et permet de conduire ses activités commerciales indépendamment de tiers, et ce inclus ses concurrents, qui peuvent développer des technologies similaires, dupliquer ses services ou développer des moyens pour contourner sa propriété intellectuelle. Dans ce type de circonstances, le Groupe ne serait pas en mesure de faire valoir sa propriété intellectuelle contre les tiers concernés ou serait

obligé d'obtenir des licences d'usage de la part desdits tiers (et ce inclus des situations nécessitant des licences croisées suite auxquelles le Groupe serait contraint à octroyer une licence sur sa propriété intellectuelle).

De par leur complexité, les domaines technologiques couverts par le Groupe font l'objet tant d'une croissance du nombre de risques liés à la propriété intellectuelle que de l'impact éventuel de ceux-ci. Afin de pallier ces risques et d'en organiser une gestion efficace, le Groupe développe sa propre stratégie au sein d'une gouvernance spécifique (décrite dans la « politique de propriété intellectuelle – IP Policy ») et y consacre des ressources dédiées qui sont chargées de la mise en œuvre de consignes et procédures adéquates en interne et d'une campagne forte de dépôt de brevets à l'international. Cette gouvernance est assurée par un Comité de Direction de la Propriété Intellectuelle qui se réunit sur une base trimestrielle et regroupe tant des responsables du top management que les parties internes intéressées. Elle se décline dans les opérations par le biais d'un réseau d'IP Managers dans la Recherche et Développement dans les Divisions ou les pays.



F.3.4 Les risques de réputation

La médiatisation d'éventuelles difficultés, notamment liées à l'exécution de projets significatifs ou sensibles, pourrait affecter la crédibilité et l'image du Groupe auprès de ses clients, et par voie de conséquence, sa capacité à maintenir ou développer certaines activités.

Une politique de gestion de crise, au niveau Groupe et dans les Divisions, permet de s'assurer qu'une réponse appropriée et une escalade au niveau de management adéquat sont apportées en cas d'incidents majeurs.

F.4 Risques relatifs aux marchés financiers

La Société a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et elle considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir. Comme décrit dans la section E.3.3 Politique de financement de ce document, la politique d'Atos est de couvrir l'ensemble de ses besoins estimés de liquidité par des lignes de crédit confirmées à long terme ou d'autres instruments financiers à long terme appropriés. Les échéances et les ratios financiers de solvabilité compris dans les termes et les conditions de ces emprunts, laissent une flexibilité suffisante au Groupe pour financer ses activités et ses développements futurs.

Les détails sur le risque de liquidité, le risque de variation des flux de trésorerie lié à l'évolution des taux d'intérêts, le risque de change, la valeur de marché des instruments financiers, le risque de prix et le risque de crédit sont donnés en section E.4.7.3 Gestion des risques financiers du présent document et en Note 23 des Notes annexes aux comptes consolidés (E.4.7.4).

Le risque sur actions est limité aux actions auto-détenues.

F.5 Les activités de Gestion des Risques

En plus de la gestion du risque intégrée dans chaque processus, des activités dédiées sont également déployées pour une gestion transversale des risques.

F.5.1 La gestion des risques d'entreprise (ERM)

Une cartographie des risques est effectuée chaque année sous la supervision de la direction générale. La méthodologie retenue s'articule autour de groupes de travail et de questionnaires adressés aux 200 premiers managers du Groupe, afin de recenser leur vision des principaux risques, leur importance relative (risque inhérent) et leur niveau de maîtrise (risque résiduel).

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

Par sa récurrence ce processus permet par ailleurs d'identifier les évolutions d'une année sur l'autre. Sur les risques résiduels les

plus importants, des plans d'action ont été définis au niveau Groupe et des Entités Opérationnelles, avec des responsabilités et des échéances permettant d'en assurer le suivi et la mise en œuvre.

Les résultats ont été partagés avec la Direction Générale du Groupe et le Comité Exécutif pour s'assurer de la pertinence des mesures adoptées pour gérer les risques, et présentés au Comité des Comptes du Conseil d'Administration.

Parallèlement, une cartographie des risques juridiques (LRM – Legal Risk Mapping) est également mise en œuvre, ciblant plus spécifiquement les aspects juridiques et de conformité des risques - y compris les défis environnementaux. Ce processus implique les experts juridiques ainsi que les managers clés et alimente le programme de conformité du Groupe.

F.5.2 L'évaluation et la gestion des risques liés à l'activité

Atos a mis en place et renforcé au cours des dernières années une gestion des risques métier, qui repose sur une organisation et des processus spécifiques.

F.5.2.1 Le système de gestion des risques métier

Pour gérer ses processus d'examen des offres commerciales et de suivi des contrats, le Groupe dispose d'un corps de procédures et d'outils baptisé Atos Rainbow

. Le Groupe utilise un système de gestion des risques qui facilite l'analyse et le traitement 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 soumette des offres que pour les projets qui peuvent être exécutés effectivement, 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, la matérialité de ces expositions qui ont été identifiées ;
- initie les mesures appropriées et optimisées en termes de coûts sur le contrôle ou l'atténuation du risque, pour diminuer la probabilité et l'incidence d'événements négatifs sur le projet ;
- gère l'exposition résiduelle en combinant des instruments externes de transfert de risque et l'utilisation de processus internes pour optimiser notamment l'utilisation des ressources.

Tous les projets sont suivis mensuellement via le « Rainbow Delivery Dashboard », un tableau de bord donnant un aperçu des indicateurs financiers, opérationnels et techniques, client, juridique et fournisseurs.

F.5.2.2 L'organisation de la gestion des risques et du 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 Senior Vice-Président Groupe en charge du Contrôle des Propositions et de la Gestion des Risques Métier, permettant l'identification et le suivi des risques depuis la proposition jusqu'à la mise en œuvre du projet.

La Direction du Contrôle des Propositions et de la Gestion des Risques Métier reporte directement au Directeur Financier Groupe. Les Directeurs de Risques des Entités Opérationnelles et des Divisions Globales reportent directement au Senior Vice-Président en charge du Contrôle des Propositions et de la Gestion des Risques Métier, réduisant ainsi les niveaux de prise de décision.

F.5.2.3 Le Comité de Gestion des Risques du Groupe

Un Comité de Gestion des Risques du Groupe se réunit mensuellement pour examiner les contrats les plus significatifs et les plus sensibles. Ce comité est placé sous la responsabilité du Directeur Financier Groupe et dirigé opérationnellement par le Senior Vice-Président Groupe en charge du Contrôle des Propositions et de la Gestion des Risques Métier. Les membres permanents du comité comptent les Vice-Présidents exécutifs en

charge des Divisions Globales et plusieurs autres représentants des fonctions globales dont la Direction Financière et la Direction Juridique. Le Comité des Comptes effectue chaque trimestre une revue détaillée de tous les contrats importants en situation de risque. Un suivi en continu est réalisé par les Divisions globales et les Gestionnaires de Risques pour les contrats déviant de leur plan initial.



F.5.3 Assurances

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 2016, le coût total des programmes globaux d'assurance a représenté environ 0,16% du chiffre d'affaires du Groupe.

Le Groupe négocie ses plus importants programmes d'assurance de façon centralisée avec un renouvellement au 1^{er} janvier pour la police « Responsabilité civile » et au 1^{er} avril les polices « dommages/pertes d'exploitation ». En 2014, les polices « Dommages/Pertes d'Exploitation » et « Responsabilité Professionnelle » ont été renouvelées avec des limites de couverture de 200 millions et 150 millions d'euros respectivement. Il existe un certain nombre d'autres polices couvrant les autres risques assurables, y compris (sans que cette liste soit exhaustive) la responsabilité civile ou la flotte automobile, en adéquation avec les risques encourus, et 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 existants. Il s'agit

notamment des assurances « Responsabilité Civile Employeur », « Protection et déplacement des salariés ».

La société de réassurance entièrement détenue par Atos fournit une couverture pour certaines tranches des polices « Dommages/Pertes d'Exploitation » et « Responsabilité civile professionnelle », qui sont les polices les plus importantes pour l'activité du Groupe.

Les pertes assurables sont peu fréquentes. Ceci s'explique en partie par les processus de gestion des risques mis en œuvre sur tous les grands sites afin de protéger les sites du risque incendie et des autres événements assurables et de permettre une continuité de l'activité en cas de sinistre. Dans les relations contractuelles avec les clients, un processus continu et systématique de gestion des risques est utilisé comme décrit dans le chapitre précédent.

Les risques sont également suivis par le Comité de Souscription de la société de réassurance détenue par Atos qui veille à maintenir des fonds propres et des réserves techniques en adéquation avec les risques assurés, et recherche un niveau satisfaisant de diversification des réassureurs. Ce comité réalise également des études et analyses régulières pour vérifier la pertinence de la couverture d'assurance d'Atos.

F.6 Litiges et réclamations

Atos est un groupe international qui opère dans 72 pays. Dans un grand nombre de ces pays, il n'existe aucun litige dans lequel le Groupe serait partie. Dans d'autres juridictions, seul un faible nombre de réclamations ou d'actions impliquant le Groupe ont été formulées. Au regard de la taille et du chiffre d'affaires de ce dernier, le niveau de contentieux demeure peu élevé.

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 de la Direction de Gestion des Risques entièrement dédiée au suivi des contrats, depuis l'offre commerciale jusqu'à la livraison des services. Ce suivi permet une alerte en amont des problèmes ou litiges potentiels. Tous les litiges et réclamations potentiels sont rapportés, suivis et gérés,

de manière appropriée, à chaque stade de leur progression et font l'objet de revues juridiques par la Direction Juridique du Groupe.

Au cours du second semestre 2016, certains litiges importants du Groupe ont été résolus dans des termes favorables au Groupe.

La Direction Générale considère que des provisions suffisantes ont été constituées.

Le montant total des provisions pour litiges dans les comptes consolidés clos au 31 décembre 2016 pour couvrir les litiges et réclamations identifiés, s'élevait à 53 millions d'euros (y compris les provisions pour réclamations fiscales mais excluant les litiges en matière de droit social).

F.6.1 Litiges en matière fiscale

Le Groupe est engagé dans un certain nombre de litiges, réclamations et audits habituels en matière fiscale. De tels litiges sont généralement résolus par le biais de procédures administratives non contentieuses.

Certaines réclamations en matière fiscale sont localisées au Brésil, où Atos est tantôt défendeur tantôt requérant. De tels litiges sont courants pour les sociétés opérant dans cette région. Les procédures sont habituellement longues. Dans d'autres

juridictions, ces réclamations sont habituellement réglées par le biais de procédures administratives simples non contentieuses.

Il existe une réclamation significative à l'encontre des autorités fiscales britanniques en vue du remboursement d'une taxe (Stamp Duty) pour un montant de plus de 10 millions d'euros.

Le montant total des provisions pour les litiges en matière fiscale figurant dans les comptes consolidés clos au 31 décembre 2016, était de 24,4 millions d'euros.

F.6.2 Litiges en matière commerciale

Il existe un faible nombre de litiges en matière commerciale. Les litiges sont gérés par la Direction Juridique du Groupe.

Le Groupe fait l'objet d'un faible nombre de litiges en matière de propriété intellectuelle, de nature spéculative, portant sur des réclamations fortement surévaluées et sans fondement.

Un certain nombre d'importants litiges commerciaux existent dans des juridictions variées que le Groupe a intégrées à la suite de l'acquisition de Siemens IT Solutions et Services, du groupe Bull et de Xerox ITO. Certains de ces litiges concernent des

actions intentées par le Groupe, et en 2016, un certain nombre d'entre eux ont été résolus avec succès.

Les litiges provenant de Unify qui a été récemment acquis par le Groupe sont soumis à des discussions post-clôture et le Groupe est confiant qu'il obtiendra une couverture satisfaisante des risques associés.

Par conséquent, les litiges hérités de Unify n'ont aucune incidence sur la provision totale de 28,5 millions d'euros pour les risques de litige commerciaux, comme inscrit dans les comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2016.

F.6.3 Litiges en matière sociale

Le Groupe emploie environ 100 000 salariés. Il existe relativement peu de litiges en matière sociale. Dans la majeure partie des juridictions il n'existe pas ou très peu de litiges. L'Amérique latine est la seule région où il existe un nombre important de litiges mais ceux-ci sont de faible valeur et habituels pour des sociétés opérant dans cette région.

Le Groupe est partie en qualité de défendeur à quelques litiges en matière sociale, de valeur plus importante en France et au

Brésil. 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.

L'ensemble des litiges dont le montant réclamé est supérieure à 300 000 euros a fait l'objet d'une provision d'un montant total de 6,5 millions d'euros figurant dans les comptes consolidés clos au 31 décembre 2016.

F.6.4 Garanties de passif

Le Groupe n'est partie qu'à un petit nombre de litiges relatifs à la mise en jeu d'une garantie de passif à la suite d'opérations de cessions/acquisitions.

F.6.5 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.



Facteurs de risques

F.6 Litiges et réclamations



G

Gouvernance d'entreprise et capital

G.1	Administration de la Société	240
G.2	Information juridique	240
G.2.1	Forme sociale	240
G.2.2	Objet social et autres renseignements	240
G.2.3	Dispositions statutaires	241
G.2.4	Le Conseil d'Administration	243
G.3	Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la Gouvernance d'Entreprise et le Contrôle Interne	252
G.3.1	Gouvernance d'Entreprise	252
G.3.2	Le Contrôle Interne	262
G.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	267
G.4	Rémunérations et actionariat des dirigeants	268
G.4.1	Jetons de présence	268
G.4.2	Rémunération du mandataire social exécutif	269
G.4.3	Plans d'options de souscription d'actions et plans d'attribution d'actions de performance	276
G.5	Résolutions	283
G.5.1	Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Annuelle	283
G.5.2	Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 au dirigeant mandataire social de la Société, soumis à l'avis des actionnaires	283
G.5.3	Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du dirigeant mandataire social de la Société, au titre de l'exercice 2017, soumis au vote des actionnaires	286
G.5.4	Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire sur les transactions réalisées sur des actions de la Société	290
G.6	Code et chartes	291
G.6.1	Pacte Mondial des Nations Unies	291
G.6.2	Code d'éthique	291
G.6.3	Autres dispositions applicables	292
G.6.4	Information privilégiée et délit d'initié	292
G.6.5	Règlement intérieur du Conseil d'Administration et Charte des administrateurs	293
G.7	Evolution du capital et performance boursière	296
G.7.1	Informations de base	296
G.7.2	Répartition du capital	297
G.7.3	Dividendes	298
G.7.4	Documentation	298
G.7.5	Calendrier financier	298
G.7.6	Contacts	298
G.7.7	Capital	299
G.7.8	Performance boursière	306

G.1 Administration de la Société

Thierry Breton est le Président-Directeur général de la Société depuis le 10 février 2009, date à laquelle la gouvernance statutaire a été convertie d'un système avec Conseil de Surveillance et Directoire à un système à Conseil d'Administration. A l'occasion du vote de la transformation de la Société de société anonyme en société européenne décidée par l'Assemblée Générale Annuelle du 30 mai 2012, ce mode d'administration moniste a été maintenu par les actionnaires dans les statuts de la Société soumis à leur approbation. Le Conseil d'Administration a confirmé ce choix du mode de

gouvernance en décidant d'unifier de nouveau les fonctions de Président et de Directeur Général et de confirmer Thierry Breton au poste de Président-Directeur général lors du renouvellement de son mandat intervenu en mai 2012, mai 2015, et à la suite de l'Assemblée Générale Mixte tenue le 30 décembre 2016.

La motivation de ce mode de direction et les moyens d'assurer un équilibre des pouvoirs dans la structure de gouvernance figurent dans la section ci-après « Mode de Direction ».

G.2 Information juridique

G.2.1 Forme sociale

[G4-7]

La Société, initialement constituée sous forme de société anonyme, a été transformée en société européenne (Societas Europaea ou « SE ») par décision de l'Assemblée Générale

Extraordinaire du 30 mai 2012. Elle est régie par les dispositions communautaires et nationales en vigueur sur les sociétés anonymes ainsi que par les statuts.

G.2.2 Objet social et autres renseignements

- **Objet social** : aux termes de l'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 ;
 - elle pourra 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.
- **Dénomination sociale** : la dénomination de la Société est devenue « Atos SE » (précédemment « Atos ») à l'occasion de la transformation en société européenne (article 3 des statuts).
- **Nationalité** : française.
- **Siège social** : aux termes de l'article 4 des statuts, le siège social d'Atos SE est fixé à 80 quai Voltaire – 95870 Bezons, France – +33 (0)1 73 26 00 00.
- **RCS** : Siren 323 623 603 RCS Pontoise.
- **Activité principale exercée (code APE)** : 7010Z.
- **Date de constitution et durée** : la Société a été constituée en 1982 pour une durée de 99 ans, soit jusqu'au 2 mars 2081.

G.2.3 Dispositions statutaires

Membres du Conseil d'Administration (articles 13, 14 et 15 des statuts)

La Société est administrée par un Conseil d'Administration de trois membres au moins et de douze membres au plus, nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires. Le Conseil d'Administration se renouvellera annuellement par roulement, de façon telle que ce roulement porte sur le tiers des membres du Conseil d'Administration. La durée des fonctions des administrateurs est de trois ans. 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. Chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions de la Société pendant toute la durée de son mandat (cette règle n'étant cependant pas applicable à l'administrateur représentant les salariés actionnaires).

Président (article 21 des statuts)

Le Conseil d'Administration élit parmi ses membres un Président. Le Président représente le Conseil d'Administration. Il organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Directeur Général (article 23 des statuts)

En fonction du choix effectué par le Conseil d'Administration, la Direction Générale est assurée soit par le Président, soit par une personne nommée par le Conseil d'Administration et portant le titre de Directeur Général. Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi, les statuts de la Société et le Règlement intérieur du Conseil d'Administration attribuent expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'Administration. Le Directeur Général représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Convocations et délibérations du Conseil d'Administration (article 18 des statuts)

Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, et au minimum tous les trois mois. Le Président convoque les réunions du Conseil d'Administration. Lorsque le Conseil d'Administration ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, le tiers au moins des membres du Conseil d'Administration peut demander au Président de convoquer celui-ci sur un ordre du jour déterminé. Le Directeur Général peut également demander au Président de convoquer le Conseil d'Administration sur un ordre du jour déterminé. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés. En cas de partage, la voix du Président de séance est prépondérante.

Pouvoirs du Conseil d'Administration (article 17 des statuts)

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Le Conseil d'Administration fixe la limitation des pouvoirs du Directeur Général, le cas échéant, aux termes de son Règlement intérieur, en indiquant les décisions qui font l'objet d'une autorisation préalable du Conseil d'Administration.

Conventions réglementées (article 25 des statuts)

Toute convention intervenant (directement ou indirectement ou par personne interposée) entre la Société et son Directeur Général, l'un de ses Directeurs Généraux Délégués, l'un de ses administrateurs, l'un de ses actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10% ou, s'il s'agit d'une société actionnaire, la société la contrôlant au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, doit être soumise à l'autorisation préalable du Conseil d'Administration. Sont également soumises à autorisation préalable, les conventions intervenant entre la Société et une entreprise, si le Directeur Général, l'un des Directeurs Généraux Délégués ou l'un des administrateurs de la Société est propriétaire, associé indéfiniment responsable, gérant, administrateur, membre du Conseil de Surveillance, ou, de façon générale, dirigeant de cette entreprise. Cette autorisation préalable n'est applicable ni aux conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales ni aux conventions conclues entre deux sociétés dont l'une détient, directement ou indirectement, la totalité du capital de l'autre, le cas échéant déduction faite du nombre minimum d'actions requis pour satisfaire aux exigences de l'article 1832 du Code civil ou des articles L. 225-1 et L. 226-1 du Code de commerce.

Rémunération des administrateurs (article 20 des statuts)

Les membres du Conseil d'Administration peuvent recevoir à titre de jetons de présence une rémunération dont le montant global, déterminé par l'Assemblée Générale, est réparti librement par le Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration peut notamment allouer une part supérieure aux administrateurs membres des comités.

Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions

Droits de vote (article 33 des statuts)

Chaque action donne droit à une voix. Il n'existe pas d'action à droit de vote double. Lors de l'Assemblée Générale Mixte tenue le 28 mai 2015, les actionnaires ont approuvé la modification de l'article 33 des statuts ayant pour objet d'exclure l'application de la loi dite « Florange » (loi du 29 mars 2014) concernant les droits de vote double et en conséquence, de maintenir des droits de vote simples aux Assemblées Générales de la Société.

Participation aux Assemblées Générales (article 28 des statuts)

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire. Tout actionnaire peut se faire représenter par son conjoint, par un autre actionnaire, ou par le partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité. Il peut en outre se faire représenter par toute autre personne physique ou morale de son choix, le mandataire devant justifier de son mandat.

Le droit de participer aux Assemblées Générales de tout actionnaire est subordonné à l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte conformément à la réglementation en vigueur. Pour les propriétaires de titres au porteur, l'attestation constatant la propriété de leurs titres sera délivrée par l'intermédiaire habilité teneur de leur compte, leur permettant de participer à l'Assemblée Générale.

Les actionnaires, sur décision du Conseil d'Administration de la Société, peuvent participer aux Assemblées Générales par visioconférence ou par des moyens de télécommunication, y compris Internet. L'article 28 des statuts prévoit les modalités de cette participation des actionnaires aux Assemblées, notamment au moyen d'un formulaire électronique de vote proposé sur le site Internet de la Société. La Société a mis en place le vote par Internet depuis l'Assemblée Générale Mixte du 28 mai 2015, au travers de la mise à disposition d'un site de vote en ligne dédié, préalablement à l'Assemblée Générale.

Titres aux porteurs identifiables (article 9 par.3 des statuts)

La Société peut procéder à tout moment à l'identification des détenteurs des 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.

Modalités de convocation et conduite des Assemblées Générales Ordinaires et Assemblées Générales Extraordinaires (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. L'Assemblée Générale Extraordinaire statue aux deux tiers des voix exprimées, et l'Assemblée Ordinaire statue à la majorité des voix exprimées ; les voix exprimées ne comprennent pas les votes blancs ou nuls des actionnaires présents, représentés ou votant par correspondance.

Les Assemblées Générales sont convoquées et conduites selon les règles et les conditions prévues par la législation française.

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 seuil(s) de participation.

A la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant 5% au moins du capital ou des droits de vote de la Société, le non-respect de cette obligation d'information est sanctionné, pour les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée, par la privation du droit de vote pour toute Assemblée Générale qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration.

La même obligation d'information s'impose, dans le même délai et selon les mêmes modalités, à chaque fois que la fraction du capital social ou des droits de vote possédée par un actionnaire devient inférieure à l'un des seuils mentionnés ci-dessus.

Contrôle de l'émetteur

Il n'existe aucune disposition dans les statuts de la Société, ni dans aucune charte ou Règlement intérieur, pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la Société.

Comptes sociaux (article 37, 38 et 39 des statuts)

Réserve légale

Sur le bénéfice de l'exercice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est prélevé 5% pour constituer le fonds de réserve légale, ce prélèvement cessant d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint le dixième du capital social mais reprenant si, pour une cause quelconque, la réserve légale devient inférieure à ce dixième.

Approbation de dividendes

Les modalités de mise en paiement des dividendes sont votées par l'Assemblée Générale conformément aux articles L. 232-12 à L. 232-18 du Code de commerce. L'Assemblée Générale des actionnaires peut ouvrir aux actionnaires, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement en numéraire et le paiement en actions nouvelles de la Société dans les conditions fixées par la loi.

G.2.4 Le Conseil d'Administration

[G4-39]

Composition du Conseil d'Administration

Les renouvellements de mandats d'administrateur suivants sont intervenus au cours de l'année 2016 :

Date	Administrateur concerné	Événement
26 mai 2016	Aminata Niane Lynn Paine Vernon Sankey	Renouvellement du mandat d'administrateur pour une durée de trois ans.
30 décembre 2016	Thierry Breton	Renouvellement par anticipation du mandat d'administrateur pour une durée de trois ans.

En conséquence, au 31 décembre 2016, le Conseil d'Administration était constitué de 11 membres comme indiqué ci-dessous :

Thierry BRETON

Nombre d'actions : 658 914	Biographie - Expérience professionnelle	
Date de naissance : 15/01/1955	Président du Conseil d'Administration et Directeur Général d'Atos SE	
Nationalité : Française	Thierry Breton est diplômé de l'Ecole Supérieure d'Electricité (Supélec) de Paris et de la 46 ^e session de l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale (IHEDN). Il devient, en 1986, chef du projet du Futuroscope de Poitiers puis en dirige le téléport, et intègre le cabinet de René Monory au ministère de l'Education Nationale en tant que conseiller pour l'informatique et les technologies nouvelles. Il siège également au Conseil Régional de Poitou-Charentes de 1986 à 1992 (en tant que Vice-Président à partir de 1988).	
Date de renouvellement : 30 décembre 2016	Il entre ensuite chez Bull en tant que Directeur de la Stratégie et du Développement, puis Directeur Général Adjoint. Administrateur du Groupe en février 1996, il est successivement Vice-Président du Conseil d'Administration puis Administrateur Délégué du Groupe.	
Date de fin du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2018	Président-Directeur général de Thomson (1997-2002) puis Président-Directeur général de France Telecom (2002-2005), il a été Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie entre le 25 février 2005 et le 16 mai 2007, puis professeur à l'Université Harvard, aux Etats-Unis, titulaire d'une chaire « <i>Leadership, corporate accountability</i> », avant de prendre, en novembre 2008, la Présidence du Directoire d'Atos Origin.	
	Il est aujourd'hui Président du Conseil d'Administration et Directeur Général d'Atos SE.	
	Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères	
	Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016	Autres mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années
	Au sein du Groupe Atos	Au sein du Groupe Atos
	France :	Directeur Général d'Atos International
	Président du Conseil d'Administration : Worldline**	Président du Conseil d'administration de Bull
	A l'extérieur du Groupe Atos	A l'extérieur du Groupe Atos
	France :	Aucun
	Administrateur : Carrefour SA**	
	Etranger :	
	Administrateur : Sonatel** (Sénégal), Sats** (Singapour)	

** Société cotée (Worldline est contrôlée par Atos SE).

Nicolas BAZIRE*

Président du Comité des Nominations et Rémunérations

Nombre d'actions :
1 024

Date de naissance :
13/07/1957

Nationalité :
Française

Date de renouvellement :
27 mai 2014

Date de fin du mandat :
AG statuant sur les comptes de l'exercice 2016

Biographie - Expérience professionnelle

Directeur Général du Groupe Arnault SAS

Nicolas Bazire est diplômé de l'Ecole Navale (1978), de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris (1984), ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Magistrat à la Cour des Comptes. Nicolas Bazire a été auditeur puis conseiller référendaire à la Cour des Comptes.

En 1993, Nicolas Bazire devient Directeur de Cabinet du Premier Ministre Edouard Balladur. Associé-gérant de Rothschild & Cie Banque entre 1995 et 1999, il est nommé Président du Conseil des Commanditaires à cette date.

Il est nommé Directeur Général du groupe Arnault en 1999 et entre au Conseil d'Administration du groupe LVMH dont il est également membre du Comité Exécutif.

Nicolas Bazire est Officier de marine de réserve. Il est Officier dans l'Ordre National du Mérite et Chevalier de la Légion d'Honneur.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016

Au sein du Groupe Atos

Aucun

A l'extérieur du Groupe Atos

France :

- Membre du Conseil de Surveillance :
Montaigne Finance SAS, Semyrhamis SAS
- Vice-Président du Conseil de Surveillance :
Les Echos SAS
- Directeur Général délégué : Groupe Arnault SAS
- Administrateur : LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA**, Agache Développement SA, Europatweb SA, Financière Agache Private Equity SA, groupe Les Echos SA, LV Group SA, Suez SA**, Carrefour SA**, Fondation Louis Vuitton pour la Création (Fondation d'Entreprise)
- Représentant permanent :
 - Groupe Arnault SAS, administrateur de Financière Agache SA
 - Ufipar SAS, administrateur de Louis Vuitton Malletier SA
 - Montaigne Finance SAS, administrateur de GA Placements SA
 - Lifipar, administrateur de SBM (Monaco)

Autres mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

Au sein du Groupe Atos

Aucun

A l'extérieur du Groupe Atos

- Président : Société Financière Saint-Nivard SAS
- Membre du Comité de Surveillance : Lyparis SAS
- Administrateur : Ipsos SA**, Marignan Investissements SA, Tajan SA et Go Invest SA (Belgique)

* Administrateur indépendant.

** Société cotée.

Valérie BERNIS*

Nombre d'actions : 500 Date de naissance : 09/12/1958 Nationalité : Française Date de nomination : 15 avril 2015, ratifiée par l'AG du 28 mai 2015 Date de fin du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2016	Biographie - Expérience professionnelle Vice-Présidente de la Fondation Engie Valérie Bernis est diplômée de l'Institut Supérieur de Gestion et de l'Université de Sciences Economiques de Limoges. En 1996, après 2 ans passés comme Conseiller Presse et Communication du Premier Ministre, elle rejoint la Compagnie de Suez en tant que Vice-Président exécutif en charge de la Communication puis, en 1999, en tant que Directeur Délégué en charge de la Communication Corporate et du Développement Durable. A la même époque, elle a passé cinq ans comme Président-Directeur général de la chaîne de télévision Paris Première. Valerie Bernis est actuellement Vice-Présidente de la Fondation Engie. Elle est actuellement membre des Conseils d'Administration de Suez, et de l'Occitane.	
	Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères	
	Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016 Au sein du Groupe Atos Aucun A l'extérieur du Groupe Atos <ul style="list-style-type: none"> Administrateur : Suez**, AROP, Palais de Tokyo Administrateur indépendant : l'Occitane** Membre du Conseil de Surveillance : Euro Disney SCA (jusqu'au 11 janvier 2017)** 	Autres mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années Au sein du Groupe Atos Aucun A l'extérieur du Groupe Atos Administrateur : Bull (jusqu'en juillet 2013), CEGID (jusqu'en juillet 2013), Société Monégasque d'Electricité et de Gaz (SMEG)(jusqu'en juin 2012)

* Administrateur indépendant.

** Société cotée.

Roland BUSCH

Membre du Comité des Comptes Nombre d'actions : 1 000 Date de naissance : 22/11/1964 Nationalité : Allemande Date de renouvellement : 27 mai 2014 Date de fin du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2016	Biographie - Expérience professionnelle Membre du Directoire de Siemens AG (Allemagne) Roland Busch est diplômé de l'Université Friedrich Alexander en Allemagne où il a obtenu un Doctorat en Sciences Physiques et de l'Université de Grenoble. Il est membre du Directoire de Siemens AG. Au cours des cinq dernières années, Roland Busch a exercé les mandats de Président du Secteur Infrastructure & Cities et Directeur de la Stratégie de Siemens AG en Allemagne.	
	Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères	
	Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016 Au sein du Groupe Atos Aucun A l'extérieur du Groupe Atos Etranger : <ul style="list-style-type: none"> Executive Vice-President, Membre du Directoire de Siemens** (Allemagne) Président <i>Asia Pacific</i>, Siemens** (Allemagne) Responsable du département développement durable, Siemens** (Allemagne) Vice-Président du Conseil d'Administration et membre du Comité des Comptes d'OSRAM Licht AG** (Allemagne) 	Autres mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années Au sein du Groupe Atos Aucun A l'extérieur du Groupe Atos <ul style="list-style-type: none"> Président du Secteur <i>Infrastructure & Cities</i>, Siemens AG** Directeur de la Stratégie, Siemens AG** (Allemagne)

** Société cotée.

Jean FLEMING

Administrateur représentant les salariés actionnaires Nombre d'actions : 854 Date de naissance : 04/03/1969 Nationalité : Britannique Date de renouvellement : 29 mai 2013 Date de fin du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2016	Biographie - Expérience professionnelle Client Executive, Business Transformation Services, Atos IT Services UK Ltd (Royaume-Uni) Jean Fleming est titulaire d'un MSc en <i>Human Resources</i> obtenu à la South Bank University de Londres et d'un BA de Business Administration obtenu à Brunel University. Elle est aujourd'hui <i>Client Executive, Business Transformation Services</i> après avoir été <i>Operations Director, Business Process Services</i> au sein d'Atos au Royaume-Uni. Jean Fleming exerce le mandat d'administratrice représentant les salariés actionnaires.	
	Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères	
	Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016 Aucun	Autres mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années Aucun

Bertrand MEUNIER*

Membre du Comité des Nominations et Rémunérations Membre du Comité des Comptes Nombre d'actions : 1 000 Date de naissance : 10/03/1956 Nationalité : Française Date de renouvellement : 28 mai 2015 Date de fin du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2017	Biographie - Expérience professionnelle Managing Partner de CVC Capital Partners Ltd (Royaume-Uni) Bertrand Meunier est diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'Université de Paris-VI. Il rejoint PAI Partners de 1982 à 2009. Bertrand Meunier a rejoint CVC Capital Partners Ltd en 2012, en qualité de <i>Managing Partner</i> .	
	Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères	
	Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016 Au sein du Groupe Atos Aucun A l'extérieur du Groupe Atos France : <ul style="list-style-type: none"> • Parex • Vedici • Linxens Etranger : <ul style="list-style-type: none"> • CVC Group Ltd (Luxembourg) • Continental Food (Belgique) 	Autres mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années Au sein du Groupe Atos Aucun A l'extérieur du Groupe Atos <ul style="list-style-type: none"> • Président : M&M Capital SAS, Financière Le Play SAS • Administrateur : CVC Capital Partners (Luxembourg)

* Administrateur indépendant.

Colette NEUVILLE***Nombre d'actions :**

1 012

Date de naissance :

21/01/1937

Nationalité :

Française

Date de renouvellement :

27 mai 2014

Date de fin du mandat :

AG statuant sur les comptes de l'exercice 2016

Biographie - Expérience professionnelle**Présidente (fondatrice) de l'ADAM**

Colette Neuville, est licenciée en droit, lauréate de la Faculté de droit, diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, et diplômée d'études supérieures (DES) d'Economie Politique et de Sciences Economiques. Elle a occupé les fonctions d'économiste au secrétariat international de l'OTAN, puis à l'ONI (Office National des Irrigations au Maroc) et à l'agence de bassin de Loire-Bretagne. Madame Neuville est Présidente fondatrice de l'ADAM (Association de Défense des Actionnaires Minoritaires) et membre de la commission « Epargnants et Actionnaires Minoritaires » de l'AMF. Elle est Administrateur Référent du Conseil d'Administration, membre du Comité d'Audit et Présidente du Comité des Nominations et Rémunérations de Groupe Eurotunnel SA. Elle est membre du Conseil de Gouvernance de l'Ecole de Droit et de Management de Paris. Elle est membre du conseil d'administration de la FAIDER et de l'ARCAF. Elle est aussi membre du Comité d'Ethique de Canal+.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères**Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016****Au sein du Groupe Atos**

Aucun

A l'extérieur du Groupe Atos

France :

- Administrateur : Groupe Eurotunnel SA** (également membre du Comité d'Audit et Présidente du Comité de Rémunération et Administrateur Référent depuis février 2014), ARCAF (association des fonctionnaires épargnants pour la retraite), FAIDER (fédération des associations indépendantes de défense des épargnants pour la retraite)
- Membre : de la Commission consultative « Epargnants et actionnaires minoritaires » de l'AMF, du Conseil de Gouvernance de l'Ecole de Droit & Management de Paris, du Club des présidents de Comités de Rémunérations sous l'égide de l'Institut Français des Administrateurs ; membre du Comité d'Ethique de Canal+

Autres mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années**Au sein du Groupe Atos**

France

Membre du Conseil de Surveillance et censeur : Atos SA**

A l'extérieur du Groupe Atos

- Membre : Forum Européen de Corporate Governance, auprès de la Commission Européenne
- Membre : du Conseil d'Administration et du Comité d'Audit de Numericable-SFR** du 27 novembre 2014 au 12 janvier 2016

* Administrateur indépendant.

** Société cotée.

Aminata NIANE*

Membre du Comité des Comptes

Nombre d'actions :
1012

Date de naissance :
09/12/1956

Nationalité :
Sénégalaise

Date de renouvellement :
26 mai 2016

Date de fin du mandat :
AG statuant sur les comptes de l'exercice 2018

Biographie - Expérience professionnelle

Consultante Internationale

Aminata Niane est titulaire d'un Diplôme d'Ingénieur en Sciences et Technologies des Industries alimentaires (Montpellier, France) et d'un Master en Business Administration (Birmingham, UK).

Elle a ensuite démarré sa vie professionnelle en 1983 en tant qu'ingénieur dans de grandes entreprises sénégalaises de l'agro-alimentaire (Société Industrielle des Produits laitiers/SIPL et SONACOS).

Cette expérience s'est poursuivie en 1987 dans l'administration sénégalaise (ministère du Commerce, Institut sénégalais de Normalisation), puis à partir de 1991 dans les premières structures d'appui au secteur privé, financées par la Coopération française et la Banque mondiale (Cellule d'Appui à l'Environnement des Entreprises et Fondation Secteur privé).

Enfin, après quelques années d'expérience entrepreneuriale dans le conseil en stratégie, Aminata Niane a été nommée en 2000 Directeur Général de l'APIX, Agence nationale chargée de la Promotion des Investissements et des Grands Travaux, dont la création et la gestion lui ont été confiées jusqu'en mai 2012. Ensuite elle a occupé le poste de Conseil spécial du Président de la République du Sénégal jusqu'en mai 2013.

Aujourd'hui, elle est Consultante Internationale, après avoir occupé, à la Banque Africaine de Développement, les postes de Conseiller du Vice-Président Infrastructure, Secteur Privé et Intégration régionale et Directeur chargée du Retour de la Banque à son siège à Abidjan.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016

Aucun

Autres mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

Au sein du Groupe Atos

Aucun

A l'extérieur du Groupe Atos

- Directeur Général de l'Agence Nationale chargée de la Promotion de l'Investissement et des Grands Travaux (APIX) devenue APIX SA (Sénégal)
- Président du Conseil d'Administration : Société Aéroport International Blaise Diagne (ABID SA - Sénégal)

* Administrateur indépendant.

Lynn PAINE*

Nombre d'actions :	Biographie - Expérience professionnelle	
1 000		
Date de naissance :	Professeur de gestion et d'administration des affaires – Chaire John G. Mclean, Harvard Business School, ancienne Vice-Doyenne	
17/07/1949		
Nationalité :	Lynn Paine est Professeur de gestion et d'administration des affaires à Harvard Business School - Chaire John G. Mclean, ancienne Vice-Doyenne de 2010 à 2016. Elle est ancienne responsable de l'unité Direction Générale de l'établissement, et intervient en qualité de spécialiste en matière de gouvernance d'entreprise. De nationalité américaine et de renommée mondiale, elle enseigne aujourd'hui la gouvernance d'entreprise au sein de MBA et d' <i>executive programs</i> .	
Date de nomination :	Elle a cofondé et dirigé le programme « Management et Responsabilité Sociale d'Entreprise » (<i>Leadership and Corporate Accountability</i>) dispensé au sein des MBA et <i>Advanced Management Program</i> d'Harvard. Mme Paine a également enseigné dans de nombreux <i>executive programs</i> incluant le <i>Senior Executive Program</i> consacré à la Chine, et actuellement le programme <i>Leading Global Business</i> , le <i>Senior Executive Program</i> consacré à l'Afrique, <i>Women on Boards</i> , et <i>Making Corporate Boards More Effective</i> .	
Date de fin du mandat :	En complément de son activité de formation et de consultante pour de nombreuses entreprises, elle a siégé dans plusieurs comités consultatifs, notamment au sein de la commission du <i>Conference Board</i> sur la transparence financière dans les entreprises privées, et au sein de l'équipe du <i>Conference Board</i> relatif à la rémunération des dirigeants. Elle a également siégé au sein du <i>Governing Board</i> du <i>Center for Audit Quality</i> à Washington D.C., ainsi qu'au sein de l' <i>Advisory Board</i> du <i>Conference Board's Governance Center</i> à New York. Elle a été administratrice de RiskMetrics Group (NYSE) préalablement à la fusion de la société avec MSCI.	
AG statuant sur les comptes de l'exercice 2018		
	Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères	
	Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016	Autres mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années
	Au sein du Groupe Atos	Au sein du Groupe Atos
	Aucun	Aucun
	A l'extérieur du Groupe Atos	A l'extérieur du Groupe Atos
	Etranger :	
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Academic Advisory Council, Hills Program on Governance – Center for Strategic and International Studies, Washington, D.C.</i> • <i>Selection Panel, Luce Scholars Program, Henry Luce Foundation, NYC</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Vice-Doyenne, Harvard Business School, Boston, Massachusetts (2010-2016) • Membre public du <i>Governing Board, Center for Audit Quality, Washington, D.C. (2007-2016)</i>

* Administrateur indépendant.

Pasquale PISTORIO*

Administrateur référent Membre du Comité des Nominations et Rémunérations Nombre d'actions : 1 000 Date de naissance : 06/01/1936 Nationalité : Italienne Date de renouvellement : 28 mai 2015 Date de fin du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2017	Biographie - Expérience professionnelle				
	<p>Président de la Fondation Pistorio (Suisse)</p> <p>Pasquale Pistorio est titulaire d'un diplôme d'ingénieur en électronique de l'école Polytechnique de Turin. Il débute sa carrière chez Motorola qu'il intègre en 1967 en qualité de commercial pour être ensuite nommé Directeur du Département Marketing International et Vice-Président de Motorola Corporation en 1977.</p> <p>En 1978, il devient le General Manager de la division International Semiconductor. En 1980, il est nommé Président-Directeur général de SGS Group et mène avec succès, en 1987, la fusion entre cette société et Thomson Semiconductors. Le nouvel ensemble sera renommé STMicroelectronics en 1998.</p> <p>En 2005, Pasquale Pistorio est nommée <i>Honorary Chairman</i> du Conseil d'Administration et ambassadeur de STMicroelectronics.</p>				
	Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères				
	<table border="1"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016</p> <p>Au sein du Groupe Atos</p> Aucun</td> <td style="vertical-align: top;"> <p>Autres mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années</p> <p>Au sein du Groupe Atos</p> Aucun</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>A l'extérieur du Groupe Atos</p> <p>Etranger :</p> <ul style="list-style-type: none"> Président d'honneur : STMicroelectronics Corporation (Suisse), ST Foundation (Suisse) et de Kyoto Club (Italie) (organisations caritatives) Administrateur indépendant : Brembo S.p.A.** (Italie), XiD (Singapour) </td> <td style="vertical-align: top;"> <p>A l'extérieur du Groupe Atos</p> Administrateur indépendant : Fiat S.p.A.**</td> </tr> </table>	<p>Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016</p> <p>Au sein du Groupe Atos</p> Aucun	<p>Autres mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années</p> <p>Au sein du Groupe Atos</p> Aucun	<p>A l'extérieur du Groupe Atos</p> <p>Etranger :</p> <ul style="list-style-type: none"> Président d'honneur : STMicroelectronics Corporation (Suisse), ST Foundation (Suisse) et de Kyoto Club (Italie) (organisations caritatives) Administrateur indépendant : Brembo S.p.A.** (Italie), XiD (Singapour) 	<p>A l'extérieur du Groupe Atos</p> Administrateur indépendant : Fiat S.p.A.**
<p>Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016</p> <p>Au sein du Groupe Atos</p> Aucun	<p>Autres mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années</p> <p>Au sein du Groupe Atos</p> Aucun				
<p>A l'extérieur du Groupe Atos</p> <p>Etranger :</p> <ul style="list-style-type: none"> Président d'honneur : STMicroelectronics Corporation (Suisse), ST Foundation (Suisse) et de Kyoto Club (Italie) (organisations caritatives) Administrateur indépendant : Brembo S.p.A.** (Italie), XiD (Singapour) 	<p>A l'extérieur du Groupe Atos</p> Administrateur indépendant : Fiat S.p.A.**				

* Administrateur indépendant.
** Société cotée.

Vernon SANKEY*

Président du Comité des Comptes Nombre d'actions : 1 000 Date de naissance : 09/05/1949 Nationalité : Britannique Date de renouvellement : 26 mai 2016 Date de fin du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2018	Biographie - Expérience professionnelle				
	<p>Mandataire social d'entreprises</p> <p>Vernon Sankey est diplômé de l'<i>Oriel College</i> à l'Université d'Oxford (Royaume-Uni).</p> <p>Il rejoint Reckitt and Colman plc en 1971, et devient Directeur Général au Danemark, en France, aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne. Il est Directeur Général du Groupe sur la période 1992 - 1999.</p> <p>Il a depuis occupé plusieurs postes non exécutifs avec la fonction de Président ou membre du Conseil (Pearson plc, Zurich AG, Taylor Woodrow plc, Thomson Travel plc, Gala plc, Photo-Me plc, Firmenich SA, etc.) et a été un membre du Directoire de la FSA (<i>Food Standards Agency</i>) au Royaume-Uni.</p>				
	Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères				
	<table border="1"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016</p> <p>Au sein du Groupe Atos</p> Aucun</td> <td style="vertical-align: top;"> <p>Autres mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années</p> <p>Au sein du Groupe Atos</p> Aucun</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>A l'extérieur du Groupe Atos</p> <p>Etranger :</p> <ul style="list-style-type: none"> Président, anciennement administrateur : Harrow School Entreprises Ltd (Royaume-Uni) Membre : Pi Capital (Royaume-Uni) </td> <td style="vertical-align: top;"> <p>A l'extérieur du Groupe Atos</p> <ul style="list-style-type: none"> Président : Firmenich SA (Suisse) Administrateur : Zurich Insurance AG (Suisse) </td> </tr> </table>	<p>Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016</p> <p>Au sein du Groupe Atos</p> Aucun	<p>Autres mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années</p> <p>Au sein du Groupe Atos</p> Aucun	<p>A l'extérieur du Groupe Atos</p> <p>Etranger :</p> <ul style="list-style-type: none"> Président, anciennement administrateur : Harrow School Entreprises Ltd (Royaume-Uni) Membre : Pi Capital (Royaume-Uni) 	<p>A l'extérieur du Groupe Atos</p> <ul style="list-style-type: none"> Président : Firmenich SA (Suisse) Administrateur : Zurich Insurance AG (Suisse)
<p>Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016</p> <p>Au sein du Groupe Atos</p> Aucun	<p>Autres mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années</p> <p>Au sein du Groupe Atos</p> Aucun				
<p>A l'extérieur du Groupe Atos</p> <p>Etranger :</p> <ul style="list-style-type: none"> Président, anciennement administrateur : Harrow School Entreprises Ltd (Royaume-Uni) Membre : Pi Capital (Royaume-Uni) 	<p>A l'extérieur du Groupe Atos</p> <ul style="list-style-type: none"> Président : Firmenich SA (Suisse) Administrateur : Zurich Insurance AG (Suisse) 				

* Administrateur indépendant.

Déclarations relatives aux membres du Conseil d'Administration

A la connaissance de la Société, les membres du Conseil d'Administration n'ont fait l'objet d'aucune incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ni n'ont été empêchés par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la

gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années au moins, ni n'ont fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années au moins. Aucun de ces membres n'a participé en qualité de dirigeant à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années.

Conflits d'intérêts potentiels et accords

A la connaissance de la Société, il n'existe pas de contrat de service liant les membres du Conseil d'Administration à Atos SE ou à l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages, à l'exception de ce qui suit : le Conseil d'Administration d'Atos SE a décidé, le 26 mars 2015, de confier à Madame Aminata Niane, en sa qualité d'administrateur, et conformément aux dispositions de l'article L. 225-46 du Code de commerce, une mission pour la Société concernant les activités du Groupe Atos en Afrique de l'ouest et au Maroc. Le 23 février 2016, le Conseil d'Administration a approuvé le commencement de sa mission à compter du 1^{er} mars 2016, et le 21 février 2017, il a approuvé la prolongation de celle-ci pour une durée de douze mois, selon la progression de la mission, à compter du 1^{er} mars 2017.

A la connaissance de la Société, hors le cas du Dr Roland Busch dont la nomination a été proposée, conformément aux accords conclus avec Siemens dans le cadre de l'opération d'acquisition de Siemens Information Technology Services, qui prévoyaient la possibilité pour Siemens de proposer un candidat au poste d'administrateur de la Société, il n'existe pas d'arrangement ou

d'accord quelconque conclu avec les actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres en vertu duquel l'un quelconque des membres du Conseil d'Administration a été sélectionné en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la Direction Générale de la Société.

A la connaissance de la Société, il n'existe pas de lien familial entre aucun des mandataires sociaux.

Enfin, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de restrictions acceptées par les membres du Conseil d'Administration concernant la cession de leurs éventuelles participations dans le capital social de la Société autre que la disposition statutaire selon laquelle chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions de la Société et des obligations de conservation que le Conseil d'Administration a définies pour le dirigeant mandataire social, ainsi qu'un nantissement par Monsieur Thierry Breton portant sur 246 553 actions de la Société.



G.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 SE (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 1^{er} janvier 2016, et d'autre part, les procédures de contrôle interne mises en place au sein du Groupe Atos.

Le présent rapport du Président a été approuvé par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 21 février 2017.

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

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

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

G.3.1 Gouvernance d'Entreprise

[G4-13], [G4-34], [G4-38], [G4-40] et [G4-41]

G.3.1.1 Conformité au Code AFEP-MEDEF - Référentiel en matière de gouvernance d'entreprise

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

La Société se réfère au Code de Gouvernement d'Entreprise de l'AFEP-MEDEF relatif aux sociétés cotées (version révisée de novembre 2016) et a décidé d'appliquer dès sa publication ce code comme référentiel de gouvernement d'entreprise, et en assurer le suivi, à travers une séance annuelle du Conseil d'Administration entièrement dédiée à ces questions.

Dans ce cadre, et à l'instar des années précédentes, le Conseil d'Administration s'est réuni le 19 décembre 2016 pour l'examen

annuel du suivi de la bonne application par la Société de ces principes de gouvernance. A l'issue de cette réunion, à laquelle ont participé les salariés membres du Comité Participatif (émanation du Conseil d'Entreprise Européen) ayant participé activement aux débats, le Conseil d'Administration d'Atos a considéré que les pratiques de gouvernance de la Société sont conformes aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Le détail des éléments d'appréciation du Conseil sur l'application du Code AFEP-MEDEF est consultable dans son intégralité sur le site Internet d'Atos www.atos.net.

A la date de publication du présent Document de Référence, et en application de la règle « appliquer ou expliquer » prévue à l'article L. 225-37 du Code de commerce et à l'article 25.1 du Code AFEP-MEDEF, les dispositions exposées ci-dessous ont été écartées pour les raisons indiquées :

Recommandation du Code AFEP-MEDEF

Justification

Nombre de mandats des dirigeants mandataires sociaux et des administrateurs (article 18.2 du Code AFEP-MEDEF)

Un dirigeant mandataire social exécutif ne doit pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures à son Groupe, y compris étrangères.

Au 31 décembre 2016, le Président-Directeur général exerçait trois mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures au Groupe Atos, deux d'entre elles étant situées à l'étranger : Carrefour (France), Sonatel (Sénégal) et Sats (Singapour).

Le Président avait accepté le 1^{er} octobre 2015 un troisième mandat en dehors du Groupe, en qualité d'administrateur indépendant au sein de la société Sats, cotée à Singapour. Le Conseil d'Administration, dûment informé, a approuvé à l'unanimité cette nomination supplémentaire en raison de l'intérêt stratégique pour Atos de développer sa connaissance des affaires en Asie notamment dans les secteurs des applications IT, Télécom, Big Data, sécurité, à l'instar du mandat déjà accepté par M. Breton au sein de la Sonatel (pour l'Afrique).

Par ailleurs, à l'initiative du Président du Conseil d'Administration, les questions de gouvernance sont régulièrement abordées au cours des réunions du Conseil d'Administration. Le Conseil a ainsi manifesté de façon constante sa volonté de prendre en compte les recommandations d'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.

Il en est ainsi notamment de la désignation d'un Administrateur référent, du renforcement des conditions de performance des plans de stock-options ou d'actions de performance dont les cadres dirigeants de l'entreprise sont bénéficiaires, du

renforcement de la présence des femmes au Conseil d'Administration, de l'adjonction, en 2015, de conditions de performance dans le cadre de l'acquisition de droits au titre du régime de retraite supplémentaire bénéficiant au Président-Directeur général, ou enfin de la consultation de l'Assemblée Générale des actionnaires sur les plans d'orientation stratégique à trois ans (décembre 2013 et décembre 2016), s'étant accompagné, en décembre 2016, de la proposition de renouvellement par anticipation du mandat d'administrateur du Président-Directeur général, afin d'aligner son mandat sur la durée du plan stratégique 2017-2019.

G.3.1.2 Mode de direction

La gouvernance statutaire de la Société a été convertie d'un système avec Conseil de Surveillance et Directoire à un système à Conseil d'Administration à la suite des décisions de l'Assemblée Générale Mixte tenue le 10 janvier 2009. Cette évolution a permis de simplifier et d'unifier la gouvernance en l'adaptant à la situation de la Société. A l'occasion du vote de la transformation de la Société de Société Anonyme en Société Européenne décidée par l'Assemblée Générale Annuelle du 30 mai 2012, le mode d'administration moniste, avec un Conseil d'Administration, a été maintenu par les actionnaires dans les statuts de la Société soumis à leur approbation.

Le Conseil d'Administration a confirmé le choix du mode de gouvernance en décidant d'unifier les fonctions de Président et de Directeur Général et de nommer Thierry Breton au poste de Président-Directeur général le 10 janvier 2009 et lors des renouvellements de son mandat en 2012, 2015 et décembre 2016.

Le Conseil d'Administration considère que ce mode de direction unifié offre la proactivité indispensable qui a permis au Président-Directeur général d'entreprendre le redressement de l'entreprise depuis 2009, les intégrations réussies de Siemens IT Solutions and Services depuis 2011, et Bull depuis 2014, et représente une condition du succès des plans stratégiques triennaux 2011-2013, puis 2014-2016, et désormais 2017-2019.

Cependant, la Société a mis en œuvre plusieurs mécanismes afin d'assurer un équilibre des pouvoirs au niveau de la gouvernance. Le Conseil d'Administration est composé de 80% d'administrateurs indépendants, et a constitué en son sein deux comités, composés

majoritairement ou entièrement d'administrateurs indépendants, afin de l'aider dans le processus de décision. Depuis 2010, conformément à la recommandation de l'AMF, le Conseil d'Administration a désigné, aux côtés du Président du Conseil, un Administrateur référent afin de s'assurer de la mise en œuvre des meilleures normes de gouvernance d'entreprise par le Conseil d'Administration.

Limitations aux pouvoirs du Directeur Général

Le Conseil d'Administration a également défini, dans son Règlement intérieur, les matières réservées requérant l'autorisation préalable du Conseil :

- acquisition ou vente de participations excédant 100 millions d'euros ;
- acquisition ou vente d'actifs excédant 100 millions d'euros ;
- acquisition d'actifs ou de participations au-delà de l'activité habituelle du Groupe ;
- acquisition ou vente de biens immobiliers excédant 100 millions d'euros ;
- alliance stratégique ou partenariat qui pourrait avoir un impact structurant pour le Groupe ;
- garanties de maison mère excédant la délégation octroyée au Président-Directeur général.

G.3.1.3 Composition et fonctionnement du Conseil d'Administration

Mission du Conseil d'Administration

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

Composition du Conseil d'Administration

Au 31 décembre 2016, le Conseil d'Administration était composé de onze membres : Thierry Breton (Président-Directeur général), Nicolas Bazire, Valérie Bernis, Docteur Roland Busch, Jean Fleming (Administratrice représentant les salariés actionnaires), Bertrand Meunier, Aminata Niane, Colette Neuville, Lynn Paine, Pasquale Pistorio et Vernon Sankey.

L'article 14 des statuts de la Société prévoit un mécanisme de renouvellement annuel par roulement des administrateurs de la Société, permettant qu'un tiers des administrateurs soit renouvelé chaque année, suivant en cela le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

Nom	Nationalité	Age	Date de nomination/ renouvellement	Membre du comité	Fin de mandat	Nombre d'actions détenues
Thierry Breton	Française	62	2016		AG*2019	658 914
Nicolas Bazire ¹	Française	59	2014	N&R*	AG 2017	1 024
Valérie Bernis	Française	58	2015		AG 2017	500
Roland Busch	Allemande	52	2014	C*	AG 2017	1 000
Jean Fleming ²	Anglaise	48	2013		AG 2017	854
Bertrand Meunier	Française	61	2015	N&R/C	AG 2018	1 000
Colette Neuville	Française	80	2014		AG 2017	1 012
Aminata Niane	Sénégalaise	60	2016	C	AG 2019	1 012
Lynn Paine	Américaine	67	2016		AG 2019	1 000
Pasquale Pistorio	Italienne	81	2015	N&R	AG 2018	1 000
Vernon Sankey ³	Anglaise	67	2016	C	AG 2019	1 000

* AG : Assemblée Générale Annuelle ; N&R : Comité des Nominations et des Rémunérations ; C : Comité des Comptes.

1 Président du Comité des Nominations et des Rémunérations.

2 Administrateur représentant les salariés actionnaires nommé pour quatre ans en application des statuts (art. 16).

3 Président du Comité des Comptes.

Les statuts disposent que les administrateurs doivent détenir un minimum de 500 actions.

Le Conseil comprend un administrateur représentant les actionnaires salariés, nommé par l'Assemblée Générale, qui est explicitement désigné comme membre du Conseil dans le Règlement intérieur. A ce titre, il participe aux réunions et délibérations du Conseil. Il est soumis aux mêmes obligations que tout autre administrateur, notamment de confidentialité, à l'exception de l'obligation de détenir 500 actions de la Société.

Au 31 décembre 2016, la Société n'avait pas désigné d'administrateur salarié au sens de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce car ses dispositions ne lui étaient pas applicables. Conformément aux dispositions de la loi dite « Rebsamen » du 17 août 2015, la Société soumettra à l'Assemblée Générale Annuelle réunie en 2017 une proposition de modification statutaire permettant la nomination d'un ou plusieurs administrateurs représentant les salariés.

Le Conseil est composé pour plus de la moitié (55%) d'administrateurs de nationalité non française, reflétant ainsi la dimension internationale du Groupe.

Règles de fonctionnement

Les travaux du Conseil d'Administration sont régis par un Règlement intérieur qui précise notamment les règles de : composition, fonctionnement et rôle du Conseil ; rémunération des administrateurs ; évaluation des travaux du Conseil ; information des administrateurs ; rôle, attributions, et règles de fonctionnement des Comités du Conseil ; missions et prérogatives de l'Administrateur référent ; missions spécifiques pouvant être confiées à un administrateur et obligations de confidentialité des administrateurs. Le Règlement intérieur prévoit également les conditions de participation des salariés représentants du Comité Participatif (mis en place aux termes de l'accord du 14 décembre 2012 entre la Société et le Conseil d'Entreprise Européen - voir ci-dessous) aux réunions avec les représentants du Conseil d'Administration et à la réunion plénière

du Conseil portant sur la revue de la conformité des pratiques de la Société avec les règles de gouvernement d'entreprise.

Les administrateurs se voient remettre, à 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. Lors de la prise de fonctions d'un nouvel administrateur, différentes sessions sont proposées avec les principaux cadres du Groupe sur les métiers et l'organisation de celui-ci.

Administrateur référent

Conformément à la recommandation de l'AMF du 7 décembre 2010 à l'occasion de son « Rapport complémentaire sur le gouvernement d'entreprise, la rémunération des dirigeants et le contrôle interne », le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations a désigné Monsieur Pasquale Pistorio, comme nouvel Administrateur référent lors de sa réunion du 22 décembre 2010. Le Conseil d'Administration, réuni à l'issue des Assemblées Générales du 30 mai 2012 et du 28 mai 2015, a décidé de renouveler le mandat de Pasquale Pistorio en qualité d'Administrateur référent.

Conformément au Règlement intérieur du Conseil d'Administration, l'Administrateur référent est chargé de veiller à l'engagement continu et à la mise en œuvre des meilleures normes de gouvernance d'entreprise par le Conseil d'Administration. A cet égard, il est notamment en charge de la mission d'évaluation formalisée des travaux du Conseil, menée chaque année, sous sa direction. Une présentation détaillée des travaux effectués à cet égard est disponible à la section G.3.1.8. Il est également appelé à arbitrer d'éventuels conflits d'intérêts. Il est régulièrement sollicité sur les questions de fonctionnement du Conseil. Le Conseil d'Administration peut lui confier des missions spécifiques liées à la gouvernance. Dans le cadre de l'exécution de ses fonctions, l'Administrateur référent bénéficie de l'assistance du secrétariat général de la Société pour les tâches administratives.

Evolution de la parité au sein du Conseil

Au 31 décembre 2016, le Conseil d'Administration de la Société est composé de plus de 45% de femmes. Le seuil de 40% avait été dépassé en avance de plus d'un an sur le calendrier d'application des dispositions de la loi Copé-Zimmerman.

Participation des salariés au Conseil d'Administration

Conformément aux dispositions de la loi dite « Rebsamen » du 17 août 2015, la Société soumettra à l'Assemblée Générale Annuelle réunie en 2017 une proposition de modification statutaire permettant la nomination d'un ou deux administrateurs représentant les salariés.

Dans l'attente de la mise en place de ce nouveau dispositif, le dispositif existant depuis 2012 de participation des salariés se poursuivra dans les mêmes conditions. A ce titre, la Société a mis en œuvre un dispositif innovant de participation des salariés au travers de la création du Conseil d'Entreprise Européen d'Atos SE et de la désignation, parmi ses membres ou des salariés

d'Atos, d'un Comité Participatif composé de quatre personnes, ayant pour objet de se réunir avec des membres du Conseil d'Administration et d'échanger sur les sujets figurant à l'ordre du jour des réunions du Conseil. Une fois par an, le Comité Participatif est invité à une réunion plénière du Conseil d'Administration, qui correspond à la séance relative à la revue de la conformité des pratiques de la Société avec les règles de gouvernement d'entreprise. En complément de cette réunion annuelle habituelle, le Comité Participatif a également été invité, en novembre 2016, à participer à la réunion du Conseil portant sur le plan à 3 ans « Ambition 2019 ».

De plus, la Société a volontairement soumis à l'Assemblée Générale des actionnaires tenue en 2013, et soumettra à nouveau à celle-ci en 2017, la réélection d'un administrateur représentant les salariés actionnaires.

Par la mise en œuvre de l'ensemble de ces dispositifs, la Société montre le grand intérêt qu'elle porte à la représentation des salariés au sein du Groupe.

G.3.1.4 Indépendance des administrateurs

Définition de la notion d'administrateur indépendant

Conformément au Code AFEP-MEDEF

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 ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :
 - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société,
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide,
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la société ou d'une société consolidée par cette société mère ;
- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif 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 dirigeant mandataire social exécutif 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 commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être administrateur de la Société depuis plus de douze ans. La perte de la qualité d'administrateur intervient à la date des 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, le Conseil, sur rapport du Comité des Nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Critère d'indépendance relatif au caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, dans le cadre de l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son Groupe, le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 19 décembre 2016, sur recommandation du Comité des Nominations et Rémunérations, a retenu :

- un critère quantitatif, en l'espèce le chiffre d'affaires consolidé de 1% réalisé par la Société avec un groupe au sein duquel un administrateur exerce une fonction et/ou un mandat. Ce critère a été fixé au regard des spécificités de l'activité du Groupe Atos, en particulier des procédures rigoureuses de soumission aux appels d'offres ;
- des critères qualitatifs, à savoir : (i) la durée et la continuité de la relation commerciale (ancienneté de la relation ou impact d'éventuels renouvellements de contrats...), (ii) l'importance ou l'intensité de la relation (éventuelle dépendance économique), et (iii) l'organisation de la relation (liberté d'intérêts de l'administrateur...).

Revue de l'indépendance des administrateurs

Le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 19 décembre 2016, en s'appuyant sur les travaux préparatoires du Comité des Nominations et des Rémunérations, a examiné la situation d'indépendance de chacun de ses membres, au regard des critères exposés ci-dessus. Sur cette base, huit des dix membres du Conseil (80%) devant être comptabilisés ⁽¹⁾, ont été qualifiés d'indépendants, soit plus de la moitié des membres du Conseil, en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF. En particulier, le Comité des Comptes et le Comité des Nominations et des Rémunérations sont tous deux présidés par un administrateur indépendant.

Trois des onze membres du Conseil ne sont pas considérés comme indépendants : Monsieur Thierry Breton, en raison de son mandat de Président-Directeur général ; Dr Roland Busch en raison de ses liens avec Siemens qu'il représente (actionnaire principal de la Société, entretenant des relations commerciales avec elle) ; et Madame Jean Fleming, administrateur représentant les salariés actionnaires, en raison de sa qualité de salariée d'une filiale de la Société (étant précisé qu'en qualité d'administrateur représentant les actionnaires salariés, Madame Fleming n'entre pas dans le capital du pourcentage d'administrateurs indépendants).

L'évaluation détaillée de l'indépendance des administrateurs, sur le fondement des critères mentionnés ci-dessus, est reproduite ci-après :

Administrateur	Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes : - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société ; - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide ; - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la société ou d'une société consolidée par cette société mère	Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif 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 dirigeant mandataire social exécutif de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur	Ne pas être 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.				
			Critère quantitatif (1% CA consolidé)	Durée	Importance	Organisation	Critères qualitatifs
Nicolas Bazire	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Valérie Bernis	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Thierry Breton	NON	NON	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Roland Busch	NON	OUI	NON	NON	NON	NON	NON
Jean Fleming	NON	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Bertrand Meunier	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Colette Neuville	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Aminata Niane	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Lynn Paine	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Pasquale Pistorio	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Vernon Sankey	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI

(1) Conformément à l'article 8.3 du Code AFEP-MEDEF, les administrateurs représentant les actionnaires salariés ne sont pas comptabilisés pour établir les pourcentages d'administrateurs indépendants.

Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social	Ne pas avoir été Commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes	Ne pas être administrateur de la société depuis plus de douze ans	Ne pas être représentant d'actionnaire détenant plus de 10% du capital ou des droits de vote	Qualification
OUI	OUI	OUI	OUI	Indépendant
OUI	OUI	OUI	OUI	Indépendant
OUI	OUI	OUI	OUI	Non indépendant
OUI	OUI	OUI	NON	Non indépendant
OUI	OUI	OUI	OUI	Non indépendant
OUI	OUI	OUI	OUI	Indépendant
OUI	OUI	OUI	OUI	Indépendant
OUI	OUI	OUI	OUI	Indépendant
OUI	OUI	OUI	OUI	Indépendant
OUI	OUI	OUI	OUI	Indépendant
OUI	OUI	OUI	OUI	Indépendant

G.3.15 Réunions du Conseil d'Administration

Modalités de fonctionnement

Conformément au Règlement intérieur du Conseil, le Conseil d'Administration se réunit au moins cinq fois par an et aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur la convocation de son Président. Les administrateurs peuvent participer aux réunions du Conseil d'Administration par des moyens de visioconférence ou de télécommunication. Les réunions du Conseil d'Administration se déroulent suivant l'ordre du jour arrêté par le Président et notifié aux administrateurs. Chaque fois que les circonstances le permettent, les éléments et documents nécessaires à leur réflexion sont adressés aux administrateurs concomitamment à l'ordre du jour.

Le Conseil d'Administration élit parmi ses membres un Président, qui doit être une personne physique, et s'il le juge opportun, un ou plusieurs Vice-Présidents. Il fixe la durée de leurs fonctions

qui ne peut excéder celle de leur mandat d'administrateur, fonctions auxquelles il peut mettre fin à tout moment. Le Conseil d'Administration nomme en fixant la durée de ses fonctions un secrétaire qui peut être choisi soit parmi les administrateurs soit en dehors d'eux.

Les administrateurs ont la possibilité de se faire représenter aux séances du Conseil d'Administration par un autre administrateur. Chaque administrateur ne peut représenter qu'un seul de ses collègues au cours d'une même séance du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés. En cas de partage, la voix du président de séance est prépondérante.

Les procès-verbaux des réunions du Conseil d'Administration sont conservés par le secrétaire du Conseil d'Administration. Des extraits des procès-verbaux du Conseil d'Administration peuvent être établis et certifiés par les personnes habilitées.

Travaux en 2016

Conformément aux statuts et au Règlement intérieur, le Conseil d'Administration s'est réuni aussi souvent que nécessaire. Au cours de l'exercice 2016, le Conseil d'Administration a tenu 12 réunions. Le taux de présence des administrateurs aux réunions s'est élevé à 87% en moyenne.

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

En matière d'informations financières, budget et engagements financiers :

- revue et l'approbation du budget pour 2017 ;
- revue des informations financières et rapports trimestriels et des informations de nature prévisionnelle ;
- revue et l'arrêté des comptes consolidés semestriels et annuels ;
- revue des présentations et communiqués financiers ;
- approbation de garanties maison mère et l'examen des engagements hors bilan ;
- revue des présentations de *l'Investor Day* ;
- autoriser le Président-Directeur général à procéder à une émission d'obligataire.

En matière de projets stratégiques et opérations :

- revue du plan stratégique à trois ans 2017-2019 avec une séance particulière en présence du Comité Participatif composé de représentants du Conseil d'Entreprise Européen d'Atos SE ;
- revue des tendances stratégiques du Groupe ;
- revue régulière des opérations de croissance externe.

En matière de rémunérations :

- fixation des éléments de la rémunération du Président-Directeur général pour les trois années du plan stratégique 2017-2019 ;
- confirmation des éléments du régime de retraite supplémentaire à prestations définies bénéficiant au Président-Directeur général à l'occasion du renouvellement de son mandat ;
- fixation des objectifs associés à la partie variable pour H2 2016 et H1 2017, et confirmation des résultats pour sa rémunération variable liée à H2 2015 et H1 2016 ;
- fixation des objectifs associés aux conditions de performance 2016 applicables au titre du régime de retraite à prestations définies bénéficiant au Président-Directeur général, confirmation des résultats des conditions de performance 2015 applicables audit régime de retraite ;
- mise en place d'un plan d'attribution d'actions de performance ;
- confirmation de la réalisation des conditions de performance, incluant la réalisation des conditions de performance en matière de responsabilité sociale d'entreprise, et détermination des nouveaux objectifs annuels s'agissant des plans d'actions de performance en cours, détermination de la méthode de livraison des actions de performance ;

- approbation d'un plan d'actionnariat salarié.

En matière de gouvernance :

- convocation de l'Assemblée Générale Annuelle, et l'inscription à l'ordre du jour de l'option pour le paiement du dividende en actions, revue et approbation du rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Annuelle, détermination du prix des actions à émettre dans le cadre du paiement du dividende en actions ;
- convocation d'une Assemblée Générale Mixte le 30 décembre 2016 afin, notamment, (i) de soumettre au vote consultatif des actionnaires le plan stratégique 2017-2019, (ii) de statuer sur le renouvellement par anticipation du mandat d'administrateur du Président-Directeur général et, par anticipation de la loi dite « Sapin 2 » sur les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération lui étant applicables, et (iii) modifier les statuts afin de relever l'âge limite applicable au Président du Conseil d'Administration de 70 à 80 ans et l'âge limite applicable au Directeur Général de 70 à 75 ans ;
- approbation des modifications apportées au Règlement intérieur du Conseil d'Administration à la suite de l'entrée en vigueur de la réforme européenne de l'audit ;
- revue d'un compte-rendu de présentation des nouvelles mesures du Groupe en matière de prévention du délit d'initiés à la suite du nouveau règlement européen « Abus de marché » ;
- revue de la conformité des pratiques de la Société avec les règles de gouvernement d'entreprise en présence du Comité Participatif composé de représentants du Conseil d'Entreprise Européen d'Atos SE ;
- revue des modalités de désignation d'un ou plusieurs administrateurs représentant les salariés conformément aux dispositions de la loi dite « Rebsamen » ;
- revue du fonctionnement des organes sociaux et gouvernance d'entreprise (décision de non-dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général, nomination du Président-Directeur général après renouvellement du mandat d'administrateur de Thierry Breton par l'Assemblée Générale Mixte du 30 décembre 2016, confirmation de la composition des comités après les renouvellements des mandats décidés par l'Assemblée Générale Annuelle, renouvellement des délégations de pouvoirs du Président-Directeur général, propositions de renouvellement d'administrateurs, évaluation des travaux du Conseil, examen de l'indépendance des administrateurs, revue de la conformité des pratiques de la Société avec les recommandations AFEP-MEDEF, revue et approbation du rapport du Président sur la gouvernance et le contrôle interne, revue annuelle des conventions réglementées autorisées au cours d'exercices antérieurs).

Le Conseil a régulièrement entendu le compte rendu des Commissaires aux comptes ainsi que des travaux des deux comités permanents du Conseil d'Administration, à savoir le Comité des Comptes et le Comité des Nominations et des Rémunérations.

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 rendent compte de leurs travaux au Conseil d'Administration. Leurs recommandations sont discutées longuement en séance, le cas échéant sur la base de la documentation produite par les comités.

G.3.1.6 Le Comité des Comptes

Mission

Le Comité des Comptes a pour mission de préparer et faciliter le travail du Conseil d'Administration dans les domaines relevant de sa compétence aux termes du Règlement intérieur 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. Les missions du Comité des Comptes ont été précisées dans le Règlement intérieur du Conseil d'Administration, modifié lors de la réunion du 19 décembre 2016, à la suite de l'entrée en vigueur de la réforme européenne de l'audit.

Le Comité formule tous avis et recommandations au Conseil d'Administration dans les domaines décrits ci-dessous. Le Comité reçoit notamment les missions suivantes du Conseil d'Administration :

En ce qui concerne les comptes :

- de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et le cas échéant, formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
- de procéder à l'examen préalable et donner son avis sur les projets de comptes sociaux et consolidés, annuels, semestriels et, le cas échéant, trimestriels préparés par la Direction Financière ;
- d'examiner la pertinence et la permanence des principes et règles comptables ;
- de se faire présenter l'évolution du périmètre des sociétés consolidées ;
- d'entendre, lorsqu'il l'estime nécessaire, les Commissaires aux comptes, la Direction Générale, la Direction Financière, comptable et la trésorerie, l'Audit interne ou tout autre personne du management, le cas échéant, hors la présence des membres de la Direction Générale ;
- d'examiner les documents financiers diffusés par la Société lors des arrêtés de comptes annuels ainsi que les documents et communiqués financiers importants ;
- de rendre compte des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle que le Comité a joué dans le processus.

En ce qui concerne le contrôle externe de la Société :

- d'examiner les questions relatives à la nomination ou au renouvellement des Commissaires aux comptes de la Société ;
- de suivre la réalisation par les Commissaires aux comptes de leur mission ;
- d'approuver la fourniture des services, autres que la certification des comptes et les services requis du Commissaire aux comptes par la loi, par les Commissaires aux comptes ou les membres de leur réseau, au profit de la Société et de ses filiales. Il se prononce après avoir analysé les risques pesant sur l'indépendance du ou des Commissaires aux comptes et les mesures de sauvegarde appliquées par ceux-ci ;
- de s'assurer du respect par les Commissaires aux comptes de leurs conditions d'indépendance.

En ce qui concerne le contrôle interne et le suivi des risques de la Société :

- d'évaluer, avec les personnes responsables au niveau du Groupe, l'efficacité et la qualité des systèmes et procédures de contrôle interne du Groupe, d'examiner les risques et engagements hors bilans significatifs, d'entendre le responsable de l'Audit interne, de donner son avis sur l'organisation de son service et d'être informé de son programme de travail. Le Comité est destinataire des rapports d'Audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports ;
- d'apprécier la fiabilité des systèmes et procédures qui concourent à l'établissement des comptes, d'examiner les méthodes et procédures de reporting et de traitement des informations comptables et financières ;
- de prendre connaissance régulièrement de la situation financière, de la situation de trésorerie et des engagements et risques significatifs, notamment au travers d'une revue des litiges, et d'examiner les procédures retenues pour évaluer et gérer ces risques.

Composition

Au cours de l'exercice 2016, le Comité des Comptes a été composé comme suit ⁽¹⁾ :

- Vernon Sankey* (Président du Comité) ;
- Dr Roland Busch ;
- Aminata Niane* ;
- Bertrand Meunier*.

Soit quatre membres dont trois administrateurs indépendants.

Vernon Sankey, Président du Comité des Comptes, a des compétences financières et comptables acquises dans le cadre de ses mandats de Directeur Général, Président et administrateur de plusieurs sociétés situées en Suisse et au Royaume-Uni. Bertrand Meunier a une connaissance approfondie de la comptabilité et de la finance d'entreprise résultant de sa longue expérience en qualité de dirigeant de fonds d'investissement (anciennement PAI Partners – maintenant CVC Capital).

Modalités de fonctionnement

Aux termes du Règlement intérieur du Conseil d'Administration, les membres du Comité des Comptes doivent bénéficier, lors de leur nomination, d'une information sur les particularités comptables, financières ou opérationnelles de l'entreprise.

Le Comité des Comptes doit entendre les Commissaires aux comptes, mais également les Directeurs Financiers, comptables et de la trésorerie. L'examen des comptes par le Comité des Comptes doit être accompagné d'une présentation des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels non seulement des résultats de l'audit légal, notamment les ajustements d'audit et les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant les travaux, mais aussi des options comptables retenues. Il doit être accompagné d'une présentation du Directeur Financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de l'entreprise.

(1) Les administrateurs indépendants sont désignés par une *.

S'agissant de l'Audit interne et du contrôle des risques, le Comité doit entendre le responsable de l'Audit interne. Il doit être informé du programme d'Audit interne et être destinataire des rapports d'Audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports. Le comité peut recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin.

En 2016, le Comité des Comptes dans son fonctionnement a pu se reposer sur les compétences internes de la Société notamment le Directeur Financier Groupe, le Directeur de l'Audit interne, le Directeur de la Gestion des Risques et des procédures Rainbow (contrôle et suivi de la gestion des appels d'offres), le Directeur du Contrôle et de la Comptabilité, le Directeur Juridique, le Directeur des Relations Investisseurs et Communication Financière ainsi que les Commissaires aux comptes qui ont assisté, en tant que de besoin et sur demande du Président du Comité, aux réunions du Comité des Comptes.

L'ensemble de la documentation présentée au Comité des Comptes a été transmis par le Directeur Financier Groupe au Comité des Comptes plusieurs jours avant la tenue des réunions.

Travaux en 2016

Au cours de l'exercice 2016, le Comité des Comptes a tenu sept réunions. Le taux de présence des membres aux réunions s'est élevé à 86% en moyenne.

Au cours de l'exercice 2016, le Comité des Comptes a examiné les documents comptables et financiers, y compris les états

relatifs au hors-bilan, avant leur présentation au Conseil d'Administration ; il a également revu les principales positions comptables. Il a examiné les rapports financiers trimestriels portant sur la performance du Groupe, et les projets de communiqués financiers, avant leur transmission au Conseil d'Administration. Il a examiné les éléments d'information de nature prévisionnelle.

Le Comité des Comptes a été régulièrement informé des conclusions des principales missions réalisées et a revu les rapports de synthèse des activités de l'Audit interne. Il a été régulièrement informé du suivi de la gestion des risques des contrats significatifs. Il a également revu l'état des réclamations et litiges déclarés et des provisions. Le Comité a été impliqué dans l'élaboration du présent « Rapport du Président ». Il a été régulièrement tenu informé de la situation de trésorerie et des besoins de financement du Groupe ainsi que des performances financières d'Unify. Il a entendu les rapports intermédiaires et finaux des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels et semestriels, ainsi que le compte rendu de leurs autres travaux réalisés dans le cadre de leur mission d'audit générale.

Le Comité a également analysé les conséquences de l'entrée en vigueur de la réforme européenne de l'audit sur son activité. Il a aussi examiné les honoraires et revu l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Le Comité des Comptes a été informé des conditions de distribution des dividendes, notamment l'option de paiements du dividende en actions.

G.3.1.7 **Le Comité des Nominations et des Rémunérations**

[G4-52] et [G4-53]

Mission

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a pour mission de préparer et de faciliter les décisions du Conseil d'Administration dans les domaines relevant de sa compétence.

En ce qui concerne les nominations, le Comité des Nominations et des Rémunérations a pour champ de compétence générale de rechercher et d'examiner toute candidature à la nomination à un poste de membre du Conseil d'Administration ou à une fonction de dirigeant mandataire social de la Société, et de formuler sur ces candidatures, un avis et/ou une recommandation auprès du Conseil d'Administration.

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

En ce qui concerne les rémunérations, le Comité des Nominations et des Rémunérations a pour mission de formuler des propositions quant à la rémunération du Président-Directeur général (montant de la rémunération fixe et définition des règles de fixation de la rémunération variable, en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances et avec la stratégie à moyen terme de l'entreprise et en contrôlant l'application annuelle de ces règles).

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

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

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

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

Composition

Au cours de l'exercice 2016, le Comité des Nominations et des Rémunérations était composé comme suit ⁽¹⁾ :

- Nicolas Bazire (Président)* ;
- Bertrand Meunier* ;
- Pasquale Pistorio*.

Tous ses membres sont indépendants, en parfaite conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF. Au 31 décembre 2016, le Comité des Nominations et des Rémunérations ne comprenait aucun administrateur salarié au sens de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce car ces dispositions n'étaient pas applicables à la Société.

Modalités de fonctionnement

Le Comité des Nominations et des Rémunérations se réunit hors la présence du Président-Directeur général pour la fixation de la politique de rémunération qui lui est applicable, et la détermination de ses objectifs, ainsi que l'appréciation de sa performance à l'occasion de l'attribution de sa rémunération variable. Le Comité des Nominations et des Rémunérations formule auprès du Conseil d'Administration une appréciation sur la performance du Président-Directeur général.

Le Président-Directeur général est associé aux travaux du Comité se rapportant aux nominations.

Travaux en 2016

Au cours de l'exercice 2016, le Comité des Nominations et des Rémunérations a tenu cinq réunions. Le taux de présence des membres aux réunions était de 100%.

Le Comité des Nominations et des Rémunérations s'est réuni en 2016 pour traiter notamment des sujets suivants, en vue de formuler des avis et recommandations au Conseil d'Administration :

- fixation des éléments de la rémunération du Président-Directeur général pour les trois années du plan stratégique 2017-2019 ;
- revue de la rémunération variable du Président-Directeur général due au titre du second semestre 2015 et du premier semestre 2016 ;
- fixation des objectifs de performance applicables à la rémunération variable du Président-Directeur général pour le second semestre 2016 et pour le premier semestre 2017 ;

- renouvellement anticipé du mandat d'administrateur du Président-Directeur général afin de l'aligner sur la durée du plan stratégique 2017-2019 ;
- confirmation des éléments du régime de retraite supplémentaire à prestations définies bénéficiant au Président-Directeur général à l'occasion du renouvellement de son mandat ;
- examen de la conformité aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé concernant la rémunération du Président-Directeur général ;
- validation des conditions de performance de certains plans d'actions de performance en cours ;
- fixation des modalités de certains plans d'actions de performance en cours (y compris les conditions de performance, les modes de livraison des actions) ;
- validation des conditions de performance applicable au titre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies bénéficiant au Président-Directeur général et proposition des conditions de performance 2016 et 2017 en vertu du régime révisé ;
- revue d'un projet de plan d'actionnariat salarié ;
- revue d'un projet de plan d'attribution d'actions de performance en faveur du Président-Directeur général et d'un certain nombre de salariés du Groupe ;
- revue des modalités de présentation des éléments de rémunération du Président-Directeur général devant être soumis au vote consultatif des actionnaires au cours de l'Assemblée Générale Annuelle 2016 conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF (« Say on Pay ») ;
- composition du Conseil d'Administration, et le renouvellement des mandats d'administrateurs à l'Assemblée Générale Annuelle 2016 ;
- montant de l'enveloppe de jetons de présence proposé à l'Assemblée Générale 2016, et les modalités de répartition de ces jetons de présence ;
- revue de l'indépendance des membres du Conseil ;
- revue des modalités de désignation d'un ou plusieurs administrateurs représentant les salariés conformément aux dispositions de la loi dite « Rebsamen ».

G.3.1.8 Evaluation des travaux du Conseil d'Administration

[G4-44]

Comme l'indique le Règlement intérieur du Conseil d'Administration, celui-ci 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.

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.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration effectue depuis 2009 une évaluation annuelle formalisée, sous la supervision de son Administrateur référent, Pasquale Pistorio. Pour l'exercice 2016, le Conseil, lors de sa séance du 19 décembre 2016, a décidé de procéder à l'évaluation formalisée dans les mêmes conditions qu'au cours des années précédentes.

(1) Les administrateurs indépendants sont désignés par une *.

L'évaluation formalisée menée sur les travaux du Conseil et de ses comités au cours de l'exercice 2016 a permis d'approfondir l'appréciation des travaux effectués tant au sein du Conseil que des comités, s'agissant des conditions dans lesquelles les réunions sont préparées en particulier au sein des comités (ces derniers faisant l'objet également d'une évaluation).

L'étude a été conduite selon la procédure suivante :

- sous la direction de l'Administrateur référent, chaque administrateur répond à un questionnaire qui lui est adressé individuellement, avec la possibilité d'entretiens individuels avec l'Administrateur référent. Le questionnaire porte notamment sur les sujets suivants :
 - la pertinence de la composition du Conseil et des comités,
 - la pertinence de l'ordre du jour et des informations fournies à cet égard, ainsi que le temps consacré à des sujets spécifiques,
 - la pertinence des moyens fournis aux comités afin de mener à bien leur mission,
 - la qualité des recommandations formulées par les comités,
 - la qualité des procès-verbaux des réunions,
 - les documents/informations que les administrateurs souhaitent recevoir,
 - les améliorations à apporter ;
- à l'issue de ces travaux, un point a été inscrit à l'ordre du jour du Conseil d'Administration du 21 février 2017 afin de rapporter les conclusions de cette évaluation, et de mener une réflexion sur les points d'amélioration à retenir.

La tonalité de l'évaluation est, comme les années précédentes, très positive. Il ressort des analyses de l'Administrateur référent, partagées avec l'ensemble des administrateurs, les points suivants :

- les administrateurs ont considéré comme pleinement satisfaisante la diversité de la composition du Conseil, avec une proportion très satisfaisante de femmes (5/11, soit 45% des membres du Conseil) et d'administrateurs ayant une nationalité non française (6/11, soit 55% des membres du Conseil). Ils ont également tous estimé que la diversité des compétences des administrateurs était appropriée au sein du Conseil ;
- ils se sont félicités de l'examen en 2016 des questions relatives à la stratégie, à la croissance et au positionnement d'Atos au regard de la concurrence, comme ils l'avaient souhaité l'an dernier ; ils ont estimé qu'il y avait avantage à ce qu'un tel exercice soit reconduit l'an prochain, par exemple à l'occasion de l'organisation d'une journée portant spécifiquement sur ces enjeux stratégiques ;
- le fonctionnement du Conseil et de ses comités est très positivement apprécié, les administrateurs ayant souligné de façon générale la grande qualité de la documentation préparatoire ; ils ont souhaité que les enjeux de développement durable et de responsabilité sociale d'entreprise pour lesquels Atos bénéficie d'une très large reconnaissance depuis plusieurs années et notamment en 2016 (DJSI World et Europe avec un niveau « Gold Class » pour la deuxième année consécutive et une position DJSI de n°1 du secteur des services informatiques dans le monde et en Europe) fassent l'objet de discussions approfondies en Conseil une ou deux fois par an l'an prochain.

L'évaluation de l'action de la Direction Générale est intervenue deux fois en 2016, au cours des réunions du Conseil d'Administration ayant statué en février et en juillet sur la réalisation des critères de performance de la rémunération variable du Président-Directeur général, s'agissant respectivement du deuxième semestre 2015 et du premier semestre 2016.

G.3.2 **Le Contrôle Interne**

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

La section « Principes Généraux » du cadre de référence de l'AMF a été utilisée pour décrire de manière structurée les composantes du dispositif de contrôle interne d'Atos (section G.3.2.3 Composantes du dispositif de Contrôle Interne). Une

attention particulière a été apportée au dispositif de contrôle interne relatif à l'information comptable et financière (section G.3.2.4 Dispositif de contrôle interne relatif à l'information comptable et financière), en conformité avec le guide d'application de l'AMF.

Les acteurs du contrôle interne sont présentés en section G.3.2.2 Les acteurs du contrôle interne.

G.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 protection de ses actifs ;

- la fiabilité des informations financières.

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

G.3.2.2 Les acteurs du contrôle interne

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

Le Conseil d'Administration assisté du Comité des Comptes

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

La Direction Générale et le Comité Exécutif

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

Le Comité Exécutif est constitué pour piloter la performance opérationnelle du Groupe. 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.

Les Comités d'Audit, Risque et Conformité (ARC)

Au niveau des Divisions, des ARC ont été définis sous la supervision de l'Audit interne afin de renforcer la supervision locale autour des questions de Contrôle Interne. Ils ont pour but de partager les conclusions des principaux audits avec les équipes de direction locales, et de revoir les plans d'actions relatifs aux faiblesses identifiées ou aux risques potentiels.

Le Contrôle Interne & la Gestion des Risques d'Entreprise (ERM)

Le rôle du Contrôle Interne est d'assurer la coordination du système de contrôle et des initiatives qui s'y rapportent, telles la mise en œuvre du manuel de contrôle interne et son amélioration continue au sein du Groupe. Il réalise la cartographie des risques majeurs du Groupe.

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

L'Audit interne

L'organisation de l'Audit interne est centralisée de manière à fonctionner de façon globale sur la base d'un plan d'audit et suivant une méthodologie cohérente. Le fonctionnement de l'Audit interne est défini dans la Charte d'Audit interne du Groupe, qui a été validée par la Direction Générale. Le Comité des Comptes reçoit 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.

En 2016, le département d'Audit interne a renouvelé sa certification IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle interne). Cette accréditation atteste de la qualité de l'Audit interne en termes d'organisation, de conformité avec les normes internationales et le niveau de maîtrise des principaux enjeux de la fonction.

G.3.2.3 Composantes du dispositif de Contrôle Interne

A - Organisation/Environnement de contrôle

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

Organisation matricielle : la Société repose sur une organisation matricielle qui combine les Directions Opérationnelles (Entités Opérationnelles (Géographies/Divisions) et fonctionnelles (Ventes et Marchés, Fonctions Support). Cette organisation matricielle permet un double regard sur toutes les opérations, contribuant à la qualité de l'environnement de contrôle.

Coordination de la conformité : le respect de la conformité est assuré par un comité présidé par le Directeur Juridique du Groupe, afin de veiller à ce que les organisations, processus et activités supportent de manière effective la politique de Conformité d'Atos.

Responsabilités et autorisations : les initiatives suivantes visent à encadrer l'exercice des responsabilités au sein de l'organisation :

- **délégation de pouvoirs :** afin de garantir un contrôle efficace et efficient depuis le management des pays jusqu'à la Direction Générale, une procédure formelle définit les habilitations des dirigeants des filiales à engager juridiquement le Groupe envers ses clients, ses fournisseurs et autres tiers. La politique de délégation de pouvoirs a été mise à jour en janvier 2014, approuvée par le Conseil d'Administration et mise en œuvre sous la supervision de la Direction Juridique & Conformité du Groupe ;
- **séparation des tâches :** La police relative à la séparation des tâches (« SOD ») définit les responsabilités pour la mise en œuvre et le suivi de mesures organisationnelles et techniques proportionnées aux risques d'erreurs et de fraudes. Un outil est utilisé pour évaluer automatiquement ces règles dans les principaux systèmes.



Normes et procédures : les principales normes et procédures contribuant à la définition d'un environnement de contrôle approprié comprennent :

- **Le Code d'éthique :** comme décrit dans la section G.6.2 *Code d'éthique*, et en conformité avec les engagements sociétaux de la Société (Atos a signé le « UN Global Compact »), le Code d'éthique, qui fait partie intégrante du contrat de travail de tous les employés, souligne l'engagement d'Atos pour la conformité, l'éthique et l'équité des affaires ;
- **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. Cet outil permet à la Direction d'Atos de s'impliquer dans le contrôle et le suivi des contrats conclus par le Groupe. Au-delà de certains seuils, les revues sont effectuées directement au niveau de la Direction Générale ;
- **des normes et procédures opérationnelles** ont été également mises en place dans tous les départements. Les principales procédures impactant le contrôle interne comprennent les « Règles prudentielles de trésorerie », la « Gouvernance en matière de retraite », le « Comité d'Investissements », la « protection des données », les « dons », la « sécurité physique et la sûreté » ou la procédure de gestion du risque contractuel. Elles sont regroupées au sein du Manuel des Procédures Internes.

Gestion des processus : avec la centralisation des politiques du Groupe, le département « gestion des processus et déploiement » (BPOM) met en œuvre un centre d'excellence des processus (BPCOE) coordonnant les responsables de processus et les représentants des fonctions autour des enjeux de contrôle interne, de qualité ou de sécurité. La communauté BPCOE, supportée par des analystes processus, est en charge de la documentation des processus actuels et cibles, incluant des schémas d'organisation, des indicateurs de performance et des exigences de conformité interne ou externe.

Gestion des Ressources Humaines : la politique de gestion des Ressources Humaines du Groupe s'appuie sur le Global Capability Model (GCM, modèle de capacités globales), qui sert de norme de référence pour classer les emplois du Groupe selon des critères d'expérience et d'expertise. Une politique globale en matière de primes a complété ce dispositif en définissant les avantages susceptibles d'être consentis.

Systèmes d'information : un département processus métier et Informatique interne est en place au niveau du Groupe pour gérer les applications et infrastructures informatiques internes communes à l'ensemble du personnel d'Atos dans le monde. Il supporte notamment les fonctions financières (applications de comptabilité et reporting), les Ressources Humaines (outil de gestion des ressources, annuaire général), la communication (sites web du Groupe et intranet) ou les responsables de projets (gestion des ressources et des projets).

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

B - Communication d'informations fiables et pertinentes

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

Des **revues mensuelles de la performance opérationnelle** par Division et par Entité sont organisées sous la responsabilité du Directeur Financier du Groupe et en présence des Directeurs Généraux Adjointes et des membres du Comité Exécutif concernés.

Un **ERP** (progiciel de gestion intégré) commun est déployé et utilisé dans les principaux pays du Groupe, facilitant l'échange d'informations opérationnelles. Il permet de générer des rapports et analyses transfrontalières (projets transfrontaliers, rentabilité client...) ainsi que des analyses selon différents axes analytiques : Divisions, 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, ainsi que les risques opérationnels (via le Comité de Gestion des Risques), la trésorerie (via le Comité de Sécurisation des Moyens de Paiements et de la Trésorerie), ou les restructurations financières (Comité de Restructuration Financière).

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

C - Système de Gestion des Risques

La gestion des risques se rapporte aux mesures mises en œuvre dans le Groupe pour recenser et analyser les risques. Les risques sont gérés au quotidien par les managers. De plus certaines initiatives spécifiques ont été menées relatives à la gestion des risques, comme décrit dans la section F5 - *Activités de gestion des risques* de ce document.

Les activités de gestion des risques incluent une évaluation annuelle des risques de l'entreprise (ERM), permettant d'identifier les principaux enjeux qui peuvent avoir un impact sur l'entreprise. La méthodologie ERM est également utilisée pour effectuer la cartographie des risques juridiques, ciblant plus spécifiquement les risques juridiques et de conformité.

Les risques opérationnels sur les projets sont gérés par la fonction de gestion des risques (y compris un Comité de Gestion des Risques du Groupe qui s'est réuni tous les mois pour examiner les contrats les plus importants et les plus difficiles). De même, le même processus a été reproduit pour des projets de R&D avec une organisation dédiée.

Les risques relatifs à la sécurité logique et physique sont quant à eux suivis par une Organisation Sécurité coordonnée au niveau Groupe.

Toutes les activités de gestion des risques comprennent une évaluation des principaux risques et un suivi régulier des mesures d'atténuation.

Des activités de Contrôle ont par ailleurs été mises en place (via le Manuel de Contrôle Interne), sur la base des principaux risques identifiés, comme décrit ci-après dans la section « Activités de Contrôle ».

D - Activités de Contrôle

Les principales activités de Contrôle sont reprises dans le Manuel de Contrôle Interne (BIC). 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.

Il ne couvre pas seulement les processus financiers, mais également les divers processus opérationnels comme la gestion des contrats, (le cycle de Production/Vente, le cycle de vie des Offres, les Ressources Humaines) et la gestion du Risque et de la Conformité (Sécurité, Légal, développement durable).

Une mise à jour du Manuel de Contrôle Interne a été effectuée et diffusée au sein du Groupe en janvier 2016 afin de prendre en compte certains contrôles additionnels et les améliorations de certains processus. Ce document continuera à évoluer en fonction de l'évolution des processus et des risques émergents.

Un référentiel de contrôles informatiques (intégré au BIC) a été défini, précisant les activités de Contrôles relatives au service délivré au client. Ce référentiel est utilisé pour la production des rapports « ISAE3402 »⁽¹⁾ à destination de plusieurs clients d'Atos.

E - Surveillance

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

Des campagnes d'auto-évaluation des contrôles sont menées par les principales fonctions via des questionnaires adressés aux GBU/entités et revus au niveau Groupe. Des plans d'action sont initiés lorsque des déviations ont été constatées.

L'Audit interne s'assure, par ses revues, que les procédures de contrôle interne ont été dûment appliquées et contribue au suivi et développement de son champ d'action. L'Audit interne a également défini en partenariat avec la Direction du Groupe et les Directions locales, des plans d'action pour garantir l'amélioration permanente des processus de contrôle interne.

En 2016, l'Audit interne a mené 51 missions d'audit (y compris des missions spécifiques à la demande de la Direction Générale) pour évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne : 27 dans le domaine des processus fonctionnels (Finance, Ressources Humaines, Achats, Ventes) et 24 relatives aux processus opérationnels. 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.

Par ailleurs, l'Audit interne réalise une revue semestrielle des recommandations ouvertes sur les risques « forts » et « moyens » avec les responsables concernés, dont les résultats ont été présentés au Comité Exécutif du Groupe. Fin 2016, environ 85% des recommandations d'audit ont ainsi été mises en œuvre dans les délais impartis.

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

Des audits sur les « fournisseurs de services » ont été également réalisés par des auditeurs indépendants chez les principaux fournisseurs chez qui certains processus sont externalisés, plus spécifiquement dans les domaines du traitement de la paie, des achats et de la comptabilité générale.

G.3.2.4 Dispositif de contrôle interne relatif à l'information comptable et financière

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

- les processus financiers : la comptabilité générale, le processus budgétaire et d'actualisation périodique de la prévision, la consolidation et le reporting, la gestion de la trésorerie et des financements, la gestion des risques de crédit... ;
- les processus des fonctions « expert » : taxes, assurances, retraites et assimilés, achats immobiliers ;
- les processus opérationnels : gestion des offres, exécution des contrats, le business model financier des activités.

A - Organisation financière locale et globale

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

- le **Comité Financier Groupe** (CFG) qui réunit les Directeurs des principales fonctions de la Finance et les Directeurs Financiers des Divisions. Ce comité traite l'ensemble des sujets financiers transverses critiques du Groupe ;

- le **Comité Financier Opérationnel** (CFO) qui réunit l'ensemble des Directeurs Financiers des Entités Opérationnelles, le Directeur de la Trésorerie, le Directeur du Contrôle de Gestion, du Reporting et de la Consolidation et en fonction de l'ordre du jour d'autres Directeurs du Groupe. Il permet de traiter des sujets opérationnels et commerciaux inhérents à chaque entité.

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 financiers clés de fonctionnement et en apportant ainsi un soutien approprié aux entités opérationnelles du Groupe.

La Direction Financière du Groupe supervise les **processus financiers**, plus particulièrement au travers de la consolidation financière, de la veille réglementaire, de l'apport d'expertise aux différentes entités et du contrôle de l'information financière produite. Elle revoit les options comptables ainsi que les postes comptables les plus significatifs ainsi que les faiblesses potentielles de contrôle interne et décide des actions correctives à mettre en œuvre.

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

B - Normes et procédures financières du Groupe

La Direction Financière du Groupe a rédigé plusieurs normes et procédures pour accompagner les filiales et contrôler l'enregistrement et le traitement de l'information financière. Ces normes et procédures sont examinées et discutées avec les Commissaires aux comptes avant leur diffusion et comprenaient les principaux éléments suivants :

- Les **normes comptables et procédures financières** couvrent les lignes directrices des principes comptables et de reporting du Groupe sur la façon dont l'information financière doit être préparée, avec les normes de présentation et d'évaluation communes. Elles précisent également les principes comptables à appliquer par les entités pour préparer leurs budgets, budgets révisés et soumettre les arrêtés comptables dans le cadre de la consolidation du Groupe. Les normes de reporting du Groupe (GRDs) et les directives internes relatives à l'application des normes IFRS ainsi que les règles comptables adaptées aux activités du Groupe, sont régulièrement mises à jour.

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 est accessible à l'ensemble du personnel comptable, favorisant le partage de connaissances et les échanges sur les questions soulevées par la communauté financière d'Atos.

- **Instructions et calendriers** : la remontée des budgets des entités, des budgets révisés et des états financiers périodiques et annuels par filiale est réalisée sous un format standard et dans les délais fixés par des instructions et procédures spécifiques. La Direction Financière du Groupe coordonne en liaison avec les Commissaires aux comptes les processus de clôture annuelle et semestrielle.

C - Systèmes d'information

Les systèmes d'information jouent un rôle clé dans la mise en place et la mise à jour du dispositif de contrôle interne relatif à l'information comptable et financière, fournissant à la fois des contrôles préventifs automatisés, mais aussi des capacités d'analyse et de surveillance continue.

La production d'informations comptables et financières se fait à l'aide d'un **progiciel de gestion intégré** partagé par la quasi-totalité des filiales du Groupe à l'exception de celles récemment acquises.

Un **système de reporting et de consolidation unifié** est utilisé pour le reporting financier (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.

D - Surveillance et Contrôle

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

Le dossier de clôture (étroitement lié au manuel de contrôle interne) est mis à jour périodiquement et déployé au niveau local dans toutes les GBU. Les principales filiales doivent renseigner trimestriellement un dossier de clôture électronique et standardisé, formalisant les contrôles importants réalisés sur le cycle financier, et fournissant les justificatifs appropriés pour supporter les positions comptables. Des modèles réalisés au niveau Groupe permettent d'explicitier le niveau de contrôle attendu pour les principaux éléments.

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

Suivi opérationnel et financier : le contrôle de gestion du Groupe assiste les Opérations et la Direction Générale dans leur processus décisionnel et travaille de façon rapprochée avec la Direction des pays et des Divisions 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 constitue une des composantes clés des travaux de l'Audit interne du Groupe effectués de manière continue. Celui-ci collabore avec la Direction Financière du Groupe pour identifier les risques les plus significatifs, et adapter en conséquence son plan d'audit.

G.3.2.5 Perspectives et procédures nouvelles à mettre en œuvre

En 2017, les programmes d'amélioration des performances opérationnelle, commerciale et sociale poursuivront leurs effets pour améliorer et rationaliser les processus, avec des conséquences bénéfiques pour le système de contrôle interne. En particulier, les entités récemment acquises seront totalement intégrées dans le système de contrôle interne d'Atos.

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 mis à jour après la cartographie des risques de 2016, ainsi que le suivi de la mise en œuvre de ses recommandations.

Conclusion

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

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

Thierry Breton

Président du Conseil d'Administration
et Directeur Général

G.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

Exercice clos le 31 décembre 2016

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Atos S.E. et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société, conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président, ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine, le 30 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés
Jean-Pierre Agazzi



Grant Thornton
Membre français de Grant Thornton International
Victor Amselem



G.4 Rémunérations et actionnariat des dirigeants

G.4.1 Jetons de présence

[G4-51]

Conformément à la résolution votée par les actionnaires au cours de l'Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2016, l'enveloppe annuelle des jetons de présence a été fixée à 500 000 euros pour les membres du Conseil d'Administration pour l'exercice 2016.

Les règles de répartition des jetons de présence sont établies par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations. Afin de renforcer la conformité avec les règles du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 17 décembre 2015, sur proposition du Comité des Nominations et Rémunérations, a décidé de modifier les règles de répartition des jetons de présence afin d'intégrer une part variable significative, en augmentant de 50% le montant de la rémunération variable pour chaque réunion à laquelle un administrateur assiste, et en réduisant le montant de la rémunération fixe de 20%. Sur cette base, pour l'année 2016, les jetons de présence ont été alloués selon les principes suivants :

- **pour le Conseil d'Administration** : une rémunération fixe de 20 000 euros par administrateur, ainsi qu'une rémunération variable de 1 500 euros par réunion à laquelle

l'administrateur assiste. L'Administrateur référent perçoit une rémunération supplémentaire de 1 500 euros par réunion du Conseil à laquelle il assiste ;

- **pour les Comités** : la rémunération reste inchangée et uniquement fonction de la participation aux réunions : 1 500 euros par réunion à laquelle le Président du Comité assiste et, s'agissant des autres membres du Comité, 750 euros par réunion à laquelle chaque membre assiste.

Comme pour les années précédentes, Thierry Breton a renoncé à percevoir ses jetons de présence.

A l'exception de (i) Thierry Breton, Président-Directeur général, (ii) Jean Fleming, administrateur représentant les salariés actionnaires, et (iii) Aminata Niane, ayant été chargée par le Conseil d'administration, d'une mission d'une durée de douze mois concernant les activités du Groupe Atos en Afrique de l'ouest et au Maroc ⁽¹⁾, les membres du Conseil d'Administration n'ont reçu, en 2016, aucune autre rémunération de la part d'Atos SE ou de ses filiales.

(1) Le Conseil d'Administration d'Atos SE a décidé, le 26 mars 2015, de confier à Madame Aminata Niane, en sa qualité d'administrateur, et conformément aux dispositions de l'article L. 225-46 du Code de commerce, une mission pour la Société concernant les activités du Groupe Atos en Afrique de l'ouest et au Maroc. Le 23 février 2016, le Conseil d'Administration a approuvé le commencement de sa mission d'une durée de douze mois à compter du 1^{er} mars 2016. La rémunération due à Madame Niane au titre de cette mission s'élève à 50 000 euros sur douze mois. La rémunération due au titre de l'exercice 2016 s'élève à 41 666,60 euros

Montant des jetons de présence payés et dus au cours de l'exercice, par administrateur, en fonction de sa présence aux réunions du Conseil d'Administration et des Comités

(en euros)	2016		2015	
	Payés ^a	Dus ^b	Payés ^c	Dus ^d
Nicolas Bazire	44 500	44 000	48 500	44 500
Jean-Paul Béchat	N/A	N/A	42 966 ¹	N/A
Valérie Bernis	24 877 ²	33 500	N/A	24 877 ²
Thierry Breton	-	-	-	-
Roland Busch	26 000 *	29 750 *	36 500 *	26 000 *
Jean Fleming ³	35 000 *	35 000 *	39 000 *	35 000 *
Bertrand Meunier	39 500 *	47 000 *	44 750 *	39 500 *
Colette Neuville	37 000	38 000	41 000	37 000
Aminata Niane	39 500 *	43 250 *	36 250 *	39 500 *
Lynn Paine	37 000 *	38 000 *	41 000 *	37 000 *
Michel Paris	9 322	N/A	44 500	9 322
Pasquale Pistorio	46 000 *	47 750 *	51 250 *	46 000 *
Vernon Sankey	47 500 *	48 500 *	48 393 ⁴	47 500 *
Lionel Zinsou-Derlin	N/A	N/A	18 068 ⁵	N/A
TOTAL	386 199	404 750	492 177	386 199

N/A : non applicable

* Ces montants alloués à des administrateurs résidant à l'étranger correspondent aux montants avant retenue fiscale à la source, versés ou dus par Atos SE.

a Jetons de présence payés au cours de l'exercice 2016, au titre de l'année 2015.

b Jetons de présence dus au titre de l'année 2016.

c Jetons de présence payés au cours de l'exercice 2015, au titre de l'année 2014.

d Jetons de présence dus au titre de l'année 2015.

1 Monsieur Jean-Paul Béchat est décédé le 24 novembre 2014. La partie fixe des jetons de présence pour 2014 a été proratisée jusqu'à cette date.

2 Madame Valérie Bernis a été nommée administrateur à titre provisoire par le Conseil d'administration lors de sa séance du 15 avril 2015. La partie fixe des jetons de présence pour 2015 a été proratisée à compter de sa nomination provisoire.

3 Madame Jean Fleming, Administrateur représentant les salariés actionnaires, est salariée d'Atos IT Services UK Limited.

4 Un montant complémentaire de 2 143 euros a été versé à M. Vernon Sankey en rémunération de son activité d'Acting Chairman du Comité des comptes pendant les derniers mois de l'année 2014.

5 Le mandat d'administrateur de M. Lionel Zinsou-Derlin a pris fin à l'issue de l'assemblée générale du 27 mai 2014. La partie fixe des jetons de présence pour 2014 a été proratisée jusqu'à cette date.

G.4.2 Rémunération du mandataire social exécutif

[G4-51]

Monsieur Thierry Breton a été nommé Président du Directoire le 16 novembre 2008 et est Président-Directeur général depuis le 10 février 2009. Son mandat de Président-Directeur général d'Atos SE a été reconduit par le Conseil d'Administration, réuni à l'issue de l'Assemblée Générale des Actionnaires d'Atos du

30 décembre 2016, laquelle a renouvelé par anticipation son mandat d'administrateur pour une durée de trois ans, alignée sur la durée du plan stratégique 2017-2019. Le nouveau mandat expirera ainsi lors de l'Assemblée Générale qui aura lieu en 2019, statuant sur les comptes consolidés de l'exercice 2018.

G.4.2.1 Principes de la rémunération de Thierry Breton - Président-Directeur général

Les principes de la rémunération du mandataire social exécutif sont proposés par le Comité des Nominations et des Rémunérations, approuvés par le Conseil d'Administration et soumis au vote de l'Assemblée Générale des actionnaires. Le rôle et la composition du Comité des Nominations et des Rémunérations font l'objet d'une présentation spécifique dans la partie de ce document concernant la Gouvernance d'entreprise.

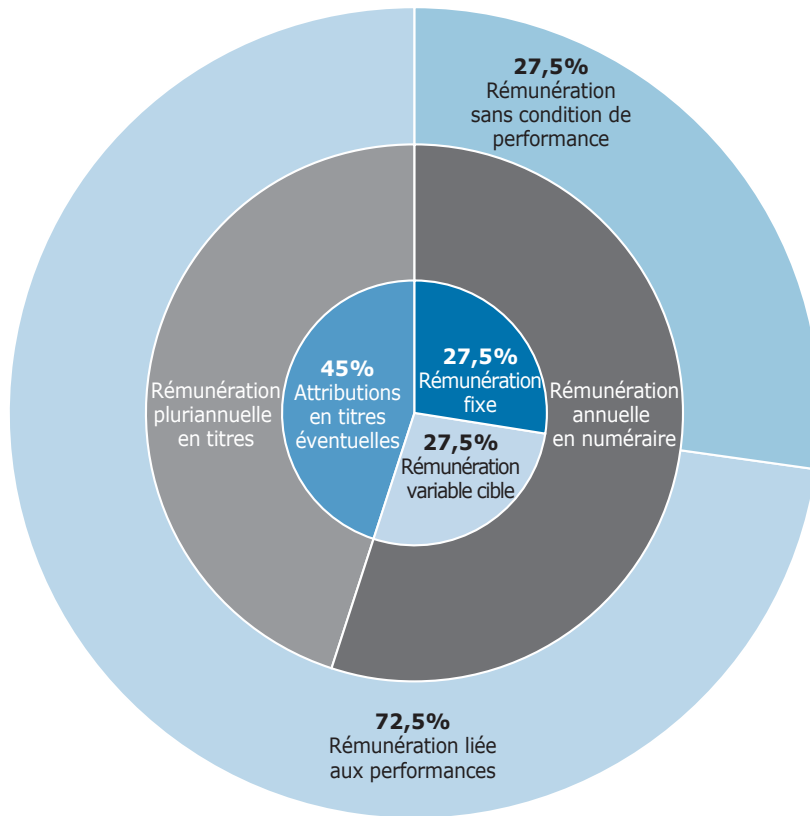
Les principes qui régissent la détermination de la rémunération du Président-Directeur général sont établis dans le cadre du Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère :

- Principe d'**équilibre** : le Comité des Nominations et des Rémunérations veille à ce qu'aucun élément composant la rémunération du Président-Directeur général ne soit disproportionné.
- Principe de **compétitivité** : le Comité des Nominations et des Rémunérations veille également à la compétitivité de la rémunération du dirigeant mandataire social, en pratiquant régulièrement des enquêtes de rémunération.
- Lien avec la **performance** : la rémunération du Président-Directeur général est étroitement liée aux **performances de l'Entreprise**, notamment au moyen d'une rémunération variable établie sur une base semestrielle. Le paiement de ces bonus semestriels est subordonné à la réalisation d'objectifs précis, simples et mesurables, qui sont étroitement liés aux objectifs du Groupe tels qu'ils sont régulièrement communiqués aux actionnaires. Afin de développer une **communauté d'intérêts avec les actionnaires du Groupe** et d'associer les dirigeants et le Président-Directeur général à la performance et aux résultats financiers à long terme, une partie de leur rémunération est

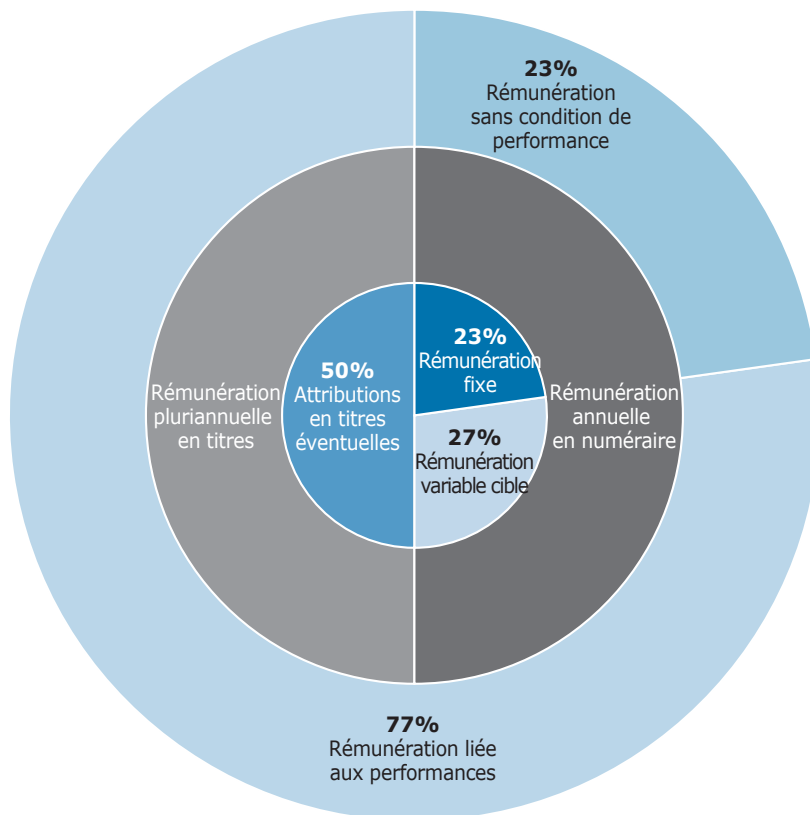
constituée d'attribution en titres, et notamment d'actions de performance. Enfin, la politique de rémunération du Président-Directeur général reflète l'engagement d'Atos en matière de responsabilité sociétale. Dans ce cadre, des

indicateurs de performance liés à la **responsabilité sociale et environnementale** de l'Entreprise ont été instaurés dans les plans d'actions de performance mis en place à compter de 2013.

DANS LE CADRE DU PLAN À TROIS ANS : AMBITION 2016



DANS LE CADRE DU NOUVEAU PLAN À TROIS ANS : AMBITION 2019



Le Conseil d'Administration, réuni le 24 novembre 2016, a mis en œuvre le principe de compétitivité en s'appuyant, pour fixer la rémunération applicable au plan 2017-2019, sur une comparaison avec des références nationales, européennes, internationales et sectorielles ; cet exercice de benchmark a souligné la cohérence entre la performance de l'entreprise et la rémunération qui doit en résulter pour le Président-Directeur général.

G.4.2.2 Composantes de la rémunération de Thierry Breton - Président-Directeur général

Au titre de l'exercice 2016

Le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a décidé des éléments de la rémunération de Thierry Breton, Président-Directeur général d'Atos SE, le 22 décembre 2011 et a confirmé cette décision à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires réunie le 30 mai 2012, lors du renouvellement de son mandat, ainsi que lors de sa réunion du 18 novembre 2013, suite à l'adoption des orientations stratégiques d'Atos pour 2016.

Par ailleurs, pour la première fois, Atos a soumis au vote de ses actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 27 décembre 2013 une résolution spécifique portant sur les principales orientations stratégiques du Groupe pour la période 2014-2016, laquelle a été adoptée à 99,63%. Cette résolution incluait l'ensemble des éléments composant la rémunération du Président-Directeur général pour la période 2014-2016, qui sont consubstantiels au plan stratégique, et tels qu'ils ont été décidés par le Conseil d'Administration.

Ces éléments comprennent :

- une **rémunération totale en numéraire**, à compter du 1^{er} janvier 2012, qui est maintenue pour la durée du plan triennal « Ambition 2016 » et composée :
 - d'une rémunération annuelle fixe de 1,35 million d'euros,
 - d'une rémunération variable, selon objectifs, dont la cible annuelle est de 1,35 million d'euros, avec un paiement maximum limité à 130% de la rémunération variable cible en cas de sur-performance et sans paiement minimum.

Afin de suivre au plus près les **performances de l'Entreprise** et de l'accompagner d'une façon proactive dans le suivi de son plan stratégique, la fixation des objectifs de performance pour le Président-Directeur général, et la revue qui en découle sont semestrielles. En conséquence, la rémunération variable est versée une fois par semestre (habituellement en février ou en mars pour le paiement relatif au second semestre de l'année précédente et en août pour le versement au titre du premier semestre de l'année).

Ainsi, la **rémunération due** reflète les montants dus au titre du premier et du second semestre de l'année considérée ; et la **rémunération payée** représente les montants versés au titre du second semestre de l'année précédente, et du premier semestre qui suit.

La rémunération variable du Président-Directeur général est une rémunération conditionnelle, reposant sur des critères de performances opérationnels lisibles et exigeants, de nature exclusivement quantitative et financière. Ces objectifs sont étroitement alignés avec les ambitions du Groupe telles que régulièrement présentées aux actionnaires. Ainsi, les objectifs du premier semestre sont fixés sur la base du budget approuvé par le Conseil d'Administration en décembre et les objectifs du second semestre sur la base du « Full Year Forecast 2 » approuvé en juillet.

Au titre de l'exercice 2016, la nature et la pondération de chacun des indicateurs composant la rémunération variable du Président-Directeur général sont les suivantes :

- marge opérationnelle Groupe (40%),
 - flux de trésorerie disponible Groupe, avant variations de capital, dividendes versés aux actionnaires et acquisitions et cessions (30%),
 - croissance organique du chiffre d'affaires (30%) ;
- une **rémunération en titres** : le 30 mai 2012, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a fixé la part de la rémunération en titres du Président-Directeur général au regard de la rémunération globale. Ainsi, s'appuyant sur les recommandations de l'AFEP-MEDEF, et en lien avec les pratiques de marché constatées sur la base des documents de référence des sociétés du CAC 40, le Conseil d'Administration a veillé à ce que la rémunération en options et actions valorisées selon les normes IFRS ne représente pas un pourcentage disproportionné au sein de l'ensemble des rémunérations, en fixant un pourcentage maximum.

Ainsi, pour la durée du plan triennal « Ambition 2016 », la rémunération en titres du Président-Directeur général est limitée, par année, à environ 45% de la rémunération annuelle globale du Président-Directeur général, cette rémunération étant soumise à la vérification de plusieurs conditions de performance exigeantes définies par le Conseil d'Administration, tant interne qu'externe, faisant référence aux objectifs financiers (tels que : profitabilité, flux de trésorerie disponible et croissance du chiffre d'affaires) et à la responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise ;

- des **avantages en nature** octroyés au Président-Directeur général lors de sa nomination, qui sont restés inchangés.

A compter du 1^{er} janvier 2017

A l'occasion de la présentation du nouveau plan stratégique 2017-2019, Atos a soumis au vote de ses actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 30 décembre 2016, une résolution spécifique portant sur les composantes de la rémunération du Président-Directeur général. Ce vote a offert aux actionnaires la faculté de se prononcer, par anticipation du nouveau cadre juridique défini par la loi Sapin 2, sur l'ensemble des éléments composant la rémunération du Président-Directeur général, qui sont consubstantielles au plan stratégique, et tels qu'ils ont été décidés par le Conseil d'Administration du 24 novembre 2016. Cette résolution a été adoptée à 81,73%.

Ces éléments comprennent :

- une **rémunération totale en numéraire**, à compter du 1^{er} janvier 2017, composée :
 - d'une rémunération annuelle fixe de 1,4 million d'euros,
 - d'une rémunération variable, selon objectifs, dont la cible annuelle est de 1,65 million d'euros, avec un paiement maximum limité à 130% de la rémunération variable cible en cas de sur-performance et sans paiement minimum.Les objectifs de performance et la revue qui en découle restent semestriels et étroitement alignés avec les ambitions du Groupe, telles que régulièrement présentées aux actionnaires ;
- une **rémunération en titres** : pour la durée du plan triennal « Ambition 2019 », la rémunération en titres du Président-Directeur général totale est limitée, à partir de la juste valeur déterminée selon la norme IFRS 2 reconnue dans les comptes consolidés à environ 50% de la rémunération globale du Président-Directeur général. Ce plafond de 50% sera apprécié sur la durée du plan stratégique 2017-2019 et non annuellement. Ainsi, chaque année, le Conseil d'administration adaptera la rémunération, sous forme de titres du Président-Directeur général, en fonction de ceux attribués au titre de l'exercice écoulé afin de respecter ce plafonnement ;
- des **avantages en nature** qui demeurent inchangés.

Conformément aux dispositions de la loi du 9 décembre 2016, dite loi « Sapin 2 », les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au Président-Directeur général feront l'objet d'une résolution soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires convoquée le 24 mai 2017.

G.4.2.3 Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées au dirigeant mandataire social - Tableau AMF n° 1

Thierry Breton - Président-Directeur général	2016 (en euros)	2015 (en euros)
Rémunérations dues au titre de l'exercice	3 013 729	2 799 533
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	2 456 445	2 142 282
TOTAL	5 470 174	4 941 815

Pour rappel, les actions de performance attribuées le 28 juillet 2015 par le Conseil d'Administration au Président-Directeur général, conformément à l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires d'Atos du 27 mai 2014, sous la 22^e résolution, ainsi que celles attribuées le 26 juillet 2016 conformément à l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte des

actionnaires du 26 mai 2016, sous la 20^e résolution, après modulation en fonction de la performance effective du Groupe sur l'année 2016, ont été valorisées à partir de la juste valeur déterminée selon la norme IFRS 2 reconnue dans les comptes consolidés.

G.4.2.4 Rémunération du mandataire social exécutif versée par la Société et ses filiales - Tableau AMF n° 2

(en euros)	2016		2015	
	Dues	Versées	Dues	Versées
Rémunération fixe	1 350 000	1 350 000	1 350 000	1 350 000
Rémunération variable	1 656 991	1 602 991	1 442 813	1 371 263
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence Atos SE	-	-	-	-
Avantages en nature	6 738	6 738	6 720	6 720
TOTAL	3 013 729	2 959 729	2 799 533	2 727 983

En 2015, le niveau d'atteinte des objectifs a généré un paiement à hauteur de 103,3% de la rémunération variable cible du premier semestre et 110,4% de la rémunération variable cible du second semestre. Au total, la rémunération variable annuelle 2015, due au Président-Directeur général, correspond à 106,9% de sa rémunération variable annuelle cible.

En 2016, le niveau d'atteinte des objectifs s'est traduit par une rémunération variable égale à 127,1% de la rémunération variable cible du premier semestre et 118,4% de la rémunération variable cible du second semestre. Au total, la rémunération variable annuelle 2016, due au Président-Directeur général, correspond à 122,7% de sa rémunération variable annuelle cible.

Indicateurs	Poids	2016		2015	
		Paiement*	Paiement*	Paiement*	Paiement*
Marge opérationnelle Groupe	40%	> 100%	> 100%	> 100%	> 100%
Flux de trésorerie disponible Groupe ¹	30%	> 100%	> 100%	> 100%	> 100%
Croissance organique du chiffre d'affaires	30%	> 100%	> 100%	< 100%	100,0%
Paiement en % de la rémunération variable cible semestrielle		127,1%	118,4%	103,3%	110,4%

* Après application de la courbe d'élasticité plafonnée à 130%.

¹ Flux de trésorerie disponible avant dividende et résultat acquisitions/ventes.

G.4.2.5 Avantages du dirigeant mandataire social - Tableau AMF n° 11

Thierry Breton, Président-Directeur général, n'est lié par aucun contrat de travail et ne bénéficie d'aucune indemnité de départ ni d'aucune indemnité relative à une clause de non-concurrence en cas de cessation de son mandat.

	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

Retraite supplémentaire : le Président-Directeur général bénéficie du dispositif de retraite supplémentaire applicable aux membres du Comité Exécutif du Groupe achevant leur carrière au sein d'Atos SE ou d'Atos International SAS relevant de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale. La catégorie retenue est donc plus large que le seul cercle des mandataires sociaux.

L'application de ce régime de retraite à l'actuel Président-Directeur général a été autorisée par le Conseil d'Administration le 26 mars 2009, approuvée par l'Assemblée Générale le 26 mai 2009 sous la 4^e résolution, puis confirmée par le Conseil d'Administration le 17 décembre 2009.

Les sociétés Atos SE et Atos International se sont penchées fin 2014 et début 2015 sur l'opportunité de durcir les conditions d'acquisition des droits en les soumettant notamment à la réalisation de conditions de performance.

C'est dans ce cadre que sur le rapport et les préconisations du Comité des Nominations et des Rémunérations, le Conseil d'Administration de la Société a autorisé le 26 mars 2015, la révision du régime collectif existant de retraite supplémentaire à prestations définies bénéficiant aux membres du Comité Exécutif achevant leur carrière au sein d'Atos SE ou d'Atos International SAS, en ce qu'il s'applique au Président-Directeur général. Ces modifications ont été approuvées par l'Assemblée Générale de la Société le 28 mai 2015 sous la 10^e résolution.

Dans le contexte du renouvellement du mandat du Président-Directeur général, conformément à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, le 24 novembre 2016, le Conseil d'administration, sur la recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, a constaté la conformité de l'engagement aux dispositions de la loi dite « Macron » (plafonnement des droits, conditions de performance) et autorisé le maintien au profit du Président-Directeur général de ce régime collectif de retraite supplémentaire. Le maintien de cet engagement a été approuvé par l'Assemblée Générale le 30 décembre 2016 sous la 2^e résolution, adoptée à 89,68%.

Conditions de performance pour l'acquisition de droits au titre du régime de retraite supplémentaire

En vertu des nouvelles règles, l'acquisition de droits au titre du régime de retraite supplémentaire est désormais soumise à des conditions de performance déterminées annuellement par le Conseil d'Administration d'ATOS SE qui peut notamment se référer aux conditions de performance contenues dans les plans de stock-options ou d'attribution gratuite d'actions ou à toute autre condition qu'il juge plus pertinente.

A l'issue de chaque année, le Conseil d'Administration se réunit afin de vérifier la réalisation, au cours de l'année passée, des conditions de performance.

Les trimestres civils complets afférents à des périodes postérieures au 1^{er} janvier 2015 ne sont pris en compte dans la détermination du montant du complément de retraite que s'ils se rattachent à une année au cours de laquelle les conditions de performance déterminées par le Conseil d'Administration ont été réalisées. A défaut, les trimestres correspondants ne sont pas pris en compte dans la détermination du complément de retraite.

Les périodes antérieures au 1^{er} janvier 2015 sont également soumises à des conditions de performance et ne sont, de la même façon, prises en compte pour la détermination du montant du complément de retraite que si, pour chaque année, les conditions de performances alors arrêtées par le Conseil d'Administration, soit pour l'acquisition du plan de stock-options, soit pour l'acquisition des plans d'actions gratuites de performance, avaient été réalisées.

Ainsi, en l'absence de toute condition de performance mesurée au titre de l'année 2008, aucun trimestre civil complet se rattachant à cette année n'est pris en compte dans la détermination du montant du complément de retraite.

En outre, l'attribution d'un complément de rente suppose qu'au moins deux tiers des années aient été validés au titre des conditions de performance pendant la durée d'appartenance de Monsieur Thierry Breton au Comité Exécutif sous l'exercice de ses différents mandats. Le Conseil d'Administration se réunira à la fin du mandat de l'intéressé pour vérifier que cette condition des deux tiers est satisfaite. Si tel est le cas, Monsieur Thierry Breton bénéficiera alors automatiquement du complément de retraite. A défaut, aucun complément de rente ne lui sera versé.

Pour l'année 2015, le Conseil d'Administration a décidé le 26 mars 2015 de soumettre l'acquisition des droits au titre du régime de retraite supplémentaire aux mêmes conditions de performance que celles retenues pour le plan d'actions de performance du 28 juillet 2014. Le Conseil d'Administration a constaté la réalisation de ces conditions de performance le 23 février 2016.

Pour l'année 2016, le Conseil d'Administration a décidé le 23 février 2016 de soumettre l'acquisition des droits au titre du régime de retraite supplémentaire aux mêmes conditions de performance que celles retenues pour le plan d'actions de performance du 28 juillet 2015. Le 21 février 2017, le Conseil d'Administration a constaté la réalisation de ces conditions de performance et a décidé de soumettre l'acquisition des droits pour l'année 2017 aux mêmes conditions de performance que celles retenues pour le plan d'actions de performance du 26 juillet 2016 (voir G.4.3.1).

Marge opérationnelle Groupe	2016
Réalisation du budget (%)	>100% ¹
Critère de 85% du budget ou +10% vs année précédente satisfait	OUI
Flux de trésorerie disponible Groupe	2016
Réalisation du budget (%)	>100% ¹
Critère de 85% du budget ou +10% vs année précédente satisfait	OUI
Croissance organique du chiffre d'affaires Groupe	2016
Réalisation du budget (%)	>100% ¹
Critère de taux de croissance	OUI
Responsabilité sociale et environnementale ²	2016
Obtenir le rating GRI G4 « Comprehensive » ou faire partie du Dow Jones Sustainability Index (World ou Europe)	OUI

¹ Cibles budgétaires ajustées afin de refléter les taux de change réels sur l'année 2016.

² En 2016, Atos s'est distingué dans les indices Dow Jones Sustainability Monde et Europe.

Modalités de détermination du montant du complément de retraite du dirigeant mandataire social

Le montant annuel du complément de retraite s'élève à 0,625% de la rémunération de référence par trimestre civil complet d'ancienneté reconnue au sein du régime. La rémunération de référence est la moyenne des soixante dernières rémunérations mensuelles multipliée par douze.

Pour la détermination de cette rémunération de référence, sont uniquement pris en compte :

- le traitement de base du dirigeant mandataire social ;
- la prime annuelle d'objectifs effectivement versée au dirigeant mandataire social à l'exclusion de toute autre forme de rémunération variable. Cette prime annuelle est prise en compte dans la limite de 130% du traitement de base.

Plafonnement du complément de retraite du dirigeant mandataire social

Le montant annuel du complément de retraite versé dans le cadre du présent régime au Président-Directeur général ne pourra être supérieur à la différence entre :

- 33% de la rémunération de référence mentionnée ci-dessus ; et
- le montant annuel de ses retraites de base, complémentaires et supplémentaires.

Montant du complément de retraite

Dans l'hypothèse où le Président-Directeur général aurait pu bénéficier du complément de retraite à compter du lendemain de la clôture de l'exercice, le montant annuel brut de sa rente serait estimé à 551 milliers d'euros. Le complément de retraite sera soumis aux charges sociales suivantes à la charge exclusive du bénéficiaire : CSG/CRDS (7,1%), cotisation maladie (1%), contribution additionnelle de solidarité pour l'autonomie (0,30%), et une contribution spécifique pouvant atteindre 14%. En outre, la rente sera soumise à l'impôt sur le revenu. L'employeur acquittera une contribution annuelle au taux de 32% sur le complément de retraite versé. Les rentes sont versées par un organisme assureur auprès duquel Atos verse des primes en fonction des besoins de financement apparaissant au fur et à mesure des départs en retraite des bénéficiaires.

Autres modalités

Un minimum de cinq années de présence au sein du Comité Exécutif est requis. L'âge minimum pour bénéficier du régime est aligné sur l'âge légal de départ à la retraite prévu à l'article L. 161-17-2 du Code de la Sécurité sociale (soit entre 60 et 62 ans selon l'année de naissance en l'état de la législation en vigueur) et l'âge de liquidation du complément de retraite, sur l'âge auquel la personne est en mesure de liquider sa pension de vieillesse du régime général à taux plein. Cet âge de liquidation ne pouvant être, en tout état de cause, inférieur à celui visé à l'article L 161-17-2 du Code de la Sécurité sociale, étant précisé qu'une pension de réversion est prévue en cas de décès intervenu avant ou après la liquidation des droits.

G.4.2.6 **Conformité de la rémunération globale du dirigeant mandataire social aux recommandations du Code AFEP-MEDEF**

La Société s'est engagée en 2008 à mettre en œuvre les recommandations du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, relatif notamment aux conditions de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, et à en assurer le suivi. Le Conseil d'Administration d'Atos SE s'est réuni le 19 décembre 2016 pour l'examen annuel du suivi de la bonne application par la Société de ces principes de gouvernance.

Le Conseil s'est assuré de la bonne application par la Société de ces dispositions, s'appuyant sur la comparaison de son Document de Référence 2015 avec les statistiques figurant dans le Rapport annuel d'octobre 2016 du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise sur l'application du code

AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées. A l'issue de cette réunion à laquelle ont été invités à participer des représentants salariés du Conseil d'entreprise de la Société, le Conseil d'administration d'Atos SE a considéré que les pratiques de gouvernance de la Société, notamment en ce qui concerne la rémunération du dirigeant mandataire social, sont conformes aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Le détail des éléments d'appréciation du Conseil sur l'application des recommandations AFEP-MEDEF, tel que revu et mis à jour par le Conseil, est consultable dans son intégralité sur le site Internet d'Atos.

G.4.3 **Plans d'options de souscription d'actions et plans d'attribution d'actions de performance**

[G4-51]

Atos s'est engagé dans une démarche qui vise à associer ses collaborateurs à la performance et aux résultats financiers à long terme du Groupe, par l'intermédiaire notamment de plans d'incitation long terme. Ces derniers bénéficient généralement aux premières lignes managériales d'Atos, y compris au dirigeant mandataire social.

Dans le cadre du plan stratégique 2014-2016, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a décidé la mise en place de plans d'actions

de performance fondés sur des critères de performance reflétant les facteurs clés de la stratégie du Groupe, dans le but d'associer les premières lignes managériales et d'experts d'Atos à la réussite du Groupe.

Les caractéristiques du plan d'attribution d'actions de performance 2016 ainsi que l'historique des attributions d'actions de performance et d'options de souscription ou d'achat d'actions au Président-Directeur général sont détaillés dans les paragraphes suivants.

G.4.3.1 **Termes et conditions du plan d'attribution d'actions de performance décidé le 26 juillet 2016, dont le Président-Directeur général a été l'un des bénéficiaires**

Dans le cadre de l'autorisation donnée pour trente-huit mois par l'Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2016 dans sa vingtième résolution, le Conseil d'Administration, lors de la réunion du 26 juillet 2016, a décidé sur la recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, de procéder à l'attribution de 947 885 actions de performance ordinaires de la Société, au profit des premières lignes managériales d'Atos, incluant le dirigeant mandataire social.

Les conditions de performance du nouveau plan, à remplir sur les trois années, 2016, 2017 et 2018, portent sur des critères internes financiers liés à la profitabilité, au flux de trésorerie disponible, et à la croissance du chiffre d'affaires identiques à ceux du précédent plan du 28 juillet 2015. A l'instar du plan du 28 juillet 2015, le plan prévoit également une condition externe, liée à la performance sociale et environnementale de l'entreprise.

Les caractéristiques du plan d'attribution d'actions de performance sont les suivantes :

- A. Condition de présence :** sous réserve de certaines exceptions prévues dans le plan telles que par exemple les cas de décès ou d'invalidité ou de retraite, l'attribution des actions de performance est conditionnée à la conservation de la qualité de salarié ou de mandataire social par le bénéficiaire pendant la période d'acquisition.
- B. Conditions de performance :** l'attribution des actions de performance est également soumise à la réalisation des conditions de performance suivantes, internes et externe, appréciées pour chacune des années, 2016, 2017, et 2018.

Conditions de performance internes

Au titre de chacune des années 2016, 2017, et 2018 :

- le **Free Cash-Flow Groupe** (flux de trésorerie disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes est au moins égal à l'un des deux montants suivants :
 - (i) 85% du montant du Free Cash-Flow Groupe (flux de trésorerie disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes, figurant dans le budget de la Société pour l'année concernée, ou
 - (ii) le montant du Free Cash-Flow Groupe (flux de trésorerie disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes, de l'année précédente, augmenté de 10% ;
- la **marge opérationnelle Groupe** est au moins égale à l'un des deux montants suivants :
 - (i) 85% du montant de la marge opérationnelle Groupe figurant dans le budget de la Société pour l'année concernée, ou
 - (ii) le montant de la marge opérationnelle Groupe de l'année précédente augmenté de 10% ;
- la **croissance du chiffre d'affaires** pour l'année concernée est au moins égale à l'un des deux montants suivants :
 - (i) taux de croissance figurant dans le budget de la Société moins un pourcentage fixé par le Conseil d'Administration, ou
 - (ii) taux de croissance annuel par référence aux objectifs de croissance du Groupe.

Pour chacune des années, au moins deux des trois critères doivent être remplis. Si l'un d'entre eux n'est pas rempli pour l'année n, ce critère devient obligatoire pour l'année n+1.

Condition de performance externe

Au titre des années 2016, 2017 et 2018, le Groupe Atos doit au moins obtenir le rating GRI G4 « Comprehensive » (reconnaissance la plus élevée du Global Reporting Initiative) ou faire partie du Dow Jones Sustainability Index (Europe ou Monde).

La condition est remplie dès lors que ce critère est validé pour les trois années au cours de la période.

- C. Périodes d'acquisition et de conservation :** l'attribution d'actions de performance décidée par le Conseil

d'Administration d'Atos SE du 26 juillet 2016 prévoit que 100% des actions de performance attribuées seront définitivement acquises le 26 juillet 2019, sous réserve de l'atteinte des conditions de performance et de la condition de présence susvisée. Les actions acquises ne seront pas soumises à une obligation de conservation et seront donc immédiatement cessibles par leurs bénéficiaires. Dans le cas où les conditions de performance ne seraient pas vérifiées et/ou que la condition de présence ne serait pas satisfaite, les actions de performance attribuées deviendraient caduques.

- D. Dispositions supplémentaires spécifiques applicables au dirigeant mandataire social :** le Conseil d'Administration a attribué un nombre maximal théorique de 56 500 actions de performance au Président-Directeur général (attribution maximale théorique, voir ci-après). Ce nombre prend en compte les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF à l'égard du dirigeant mandataire social, ainsi que les éléments de sa rémunération à trois ans tels qu'arrêtés par décision du Conseil d'Administration du 30 mai 2012 et confirmés par l'Assemblée Générale du 27 décembre 2013 ainsi que le Conseil d'Administration du 28 mai 2015.

Dans son analyse, le Conseil d'Administration, sur l'avis du Comité des Nominations et des Rémunérations, a considéré les éléments suivants :

- l'attribution maximale théorique au Président-Directeur général représente environ 6,0% du nombre total d'actions attribuées ;
- le principe et l'exigence supplémentaire de moduler l'attribution définitive du nombre d'actions du Président-Directeur général en fonction de la performance effective du Groupe sur l'année 2016 ⁽¹⁾, et ce dans le respect du plafond de sa rémunération en titres à 45% de sa rémunération globale annuelle (même dans le cas le plus favorable) ;
- sous réserve de l'atteinte des conditions de performance du plan et du respect de la condition de présence, l'attribution définitive d'actions au Président-Directeur général pourra ainsi varier entre 41 800 actions minimum et 56 500 actions maximum en cas respectivement de sous-performance ou de surperformance du Groupe Atos en 2016 correspondant à 70% ou 130% d'atteinte de sa rémunération variable pour 2016 ;
- l'obligation faite au dirigeant mandataire social de conservation de 15% des actions de performance qui lui seraient attribuées pendant toute la durée de ses fonctions ;
- l'interdiction également de conclure toute opération financière de couverture sur les actions faisant l'objet de l'attribution durant toute la durée du mandat du Président-Directeur général.

Le nombre définitif d'actions de performance attribué au Président-Directeur général a été revu et validé par le Conseil d'Administration du 21 février 2017 conformément aux règles définies. L'attribution réelle au Président-Directeur général s'établit ainsi à un nombre de 54 700 actions de performance sur la base d'une rémunération variable due pour 2016 correspondant à 122,7% de sa rémunération variable cible.

(1) Modulation applicable également aux membres de la Direction Générale du Groupe Atos.

G.4.3.2 Validation des résultats des conditions de performance du plan d'attribution d'actions de performance du 28 juillet 2015

Les conditions de performance du plan d'attribution d'actions du 28 juillet 2015 ont été vérifiées pour chacune des années 2015 et 2016. L'acquisition définitive des actions de performance attribuées dans le cadre de ce plan demeure soumise à la réalisation des conditions de performance pour le premier semestre 2017 ainsi qu'à la vérification de la condition de présence à la date d'acquisition, soit le 2 janvier 2018 pour les bénéficiaires liés à une société du Groupe située en France et le 2 janvier 2020 pour les autres bénéficiaires.

Flux de trésorerie disponible Groupe	2016	2015
Réalisation du budget (%)	104,8%	112,2%
Validation du Critère	OUI	OUI
Marge opérationnelle Groupe	2016	2015
Réalisation du budget (%)	102,4%	100,5%
Validation du critère	OUI	OUI
Croissance du chiffre d'affaires Groupe	2016	2015
Réalisation du budget (%)	100,5%	100,0%
Validation du critère	OUI	OUI
Condition externe liée à la performance sociale et environnementale	2016	2015
Validation du critère*	OUI	OUI
Validation des conditions de performance	Soumise à la validation des conditions pour 2017	

* En 2016, pour la cinquième année consécutive, Atos fait partie du Dow Jones Sustainability Index (DJSI) Europe et Monde. En obtenant un score de 84 points sur un maximum de 100 avec un accroissement significatif de ses notes dans la plupart des catégories couvrant les dimensions économiques, environnementales et sociétales, Atos est classé numéro 1 dans la catégorie des services informatiques et logiciels qui comprend environ 200 entreprises mondiales. Cette distinction fait suite à une série d'autres récompenses reçues par Atos, dont la reconnaissance la plus élevée du Global Reporting Initiative - le niveau GRI-G4 Comprehensive - pour ses Rapports de Responsabilité d'Entreprise intégrés.

G.4.3.3 Validation des résultats des conditions de performance du plan d'attribution d'actions de performance du 26 juillet 2016

Les conditions de performance du plan d'attribution d'actions du 26 juillet 2016 ont été vérifiées pour l'année 2016. L'acquisition définitive des actions de performance attribuées dans le cadre de ce plan demeure soumise à la réalisation des conditions de performance pour les années 2017 et 2018 ainsi qu'à la vérification de la condition de présence à la date d'acquisition, soit le 26 juillet 2019.

Flux de trésorerie disponible Groupe	2016
Réalisation du budget (%)	104,8%
Validation du Critère	OUI
Marge opérationnelle Groupe	2016
Réalisation du budget (%)	102,4%
Validation du critère	OUI
Croissance du chiffre d'affaires Groupe	2016
Réalisation du budget (%)	100,5%
Validation du critère	OUI
Condition externe liée à la performance sociale et environnementale	2016
Validation du critère	OUI
Validation des conditions de performance	Soumise à la validation des conditions pour 2017 et 2018

G.4.3.4 Historique des attributions d'actions de performance - Tableau AMF n° 10

Les 2 479 645 droits à actions de performance restants représentaient 2,4% du capital social d'Atos au 31 décembre 2016.

	Plan du 22/12/2011	Plan du 29/03/2012	Plan du 24/07/2013	Plan du 28/07/2014	Plan du 28/07/2015	Plan du 26/07/2016
Date d'autorisation par l'Assemblée Générale	01/07/2011	01/07/2011	30/05/2012	29/05/2013	27/05/2014	26/05/2016
Date du Conseil d'Administration	22/12/2011	29/03/2012	24/07/2013	28/07/2014	28/07/2015	26/07/2016
Nombre de bénéficiaires	740	29	705	684	851	983
Plan France	187	9	194	169	241	
Plan International	553	20	511	515	610	
Nombre total d'actions de performance attribuées	991 050	19 850	723 335	691 000	868 000	947 885
<i>dont mandataire social</i>	<i>65 000</i>	<i>-</i>	<i>45 000</i>	<i>46 000</i>	<i>55 000</i>	<i>56 500</i>
Plan France	466 600	9 700	332 580	301 195	393 400	
Plan International	524 450	10 150	390 755	89 805	474 600	
Date d'acquisition						26/07/2019
Plan France	22/12/2013 et 17/03/2014 ^a	29/03/2014	24/07/2015	28/07/2016	02/01/2018	
Plan International	22/12/2015 et 17/03/2016 ^a	29/03/2016	24/07/2017	28/07/2018	02/01/2020	
Fin de période de conservation	22/12/2015 et 17/03/2016 ^a	29/03/2016	24/07/2017	28/07/2018	02/01/2020	26/07/2019
Conditions de performance	Oui ¹	Oui ¹	Oui ¹	Oui ¹	Oui ¹	Oui ¹
Réalisation des conditions de performance	Oui	Oui	Oui	Oui		
Nombre d'actions acquises au 31/12/2016	859 050	19 030	321 690	280 095	900	
Plan France	436 050	9 700	321 190	279 645	-	
Plan International	423 000	9 330	500 ²	450 ²	900 ²	
Nombre d'actions annulées ou radiées au 31/12/2016	132 000	820	79 010	47 415	16 300	5 165
Plan France	7 150	-	13 770	17 750	300	
Plan International	124 850	820	65 240	29 665	16 000	
Changement de plan suite à mobilité internationale	-	-	-	-	-	
Plan France	-23 400		2 380	-3 800	-7 900	
Plan International	23 400		-2 380	3 800	7 900	
Actions de performance restantes au 31/12/2016	-	-	322 635	363 490	850 800	942 720
Plan France	-	-	-	-	385 200	
Plan International	-	-	322 635	363 490	465 600	

a Pour respectivement 50% des actions de performance attribuées (Tranche 1 et Tranche 2).

1 Le tableau ci-dessous présente les conditions de performance de chacun des plans.

2 Actions acquises par anticipation suite à décès.

Les conditions du plan du 26/07/2016 sont les mêmes pour le plan France et le plan International.

Conditions de performance	Plan du 22/12/2011	Plan du 29/03/2012	Plan du 24/07/2013	Plan du 28/07/2014	Plan du 28/07/2015	Plan du 26/07/2016
Free Cash-Flow Groupe (Flux de trésorerie disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes pour l'année concernée, est au moins égal à l'un des deux montants suivants :	(i) 85% du montant du Free Cash-Flow Groupe (Flux de trésorerie disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes, figurant dans le budget de la Société pour l'année concernée, ou bien (ii) le montant du Free Cash-Flow Groupe (Flux de trésorerie disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes, de l'année précédente, augmenté de 10% ;					
et						
Marge opérationnelle Groupe pour l'année concernée est au moins égale à l'un des deux montants suivants :	(i) 85% du montant de la marge opérationnelle Groupe figurant dans le budget de la Société pour l'année concernée, ou bien (ii) le montant de la marge opérationnelle Groupe de l'année précédente, augmenté de 10% ;					
et						
Croissance du chiffre d'affaires pour l'année concernée est au moins égale à l'un des deux montants suivants :	(i) Taux de croissance figurant dans le budget de la Société pour l'année concernée moins un pourcentage fixé par le Conseil d'Administration, ou (ii) Taux de croissance annuel par référence aux objectifs de croissance du Groupe.					
et						
Condition externe liée à la performance sociale et environnementale.	Au titre de chacune des années concernées, Atos doit au moins obtenir le rating GRI G4 « Comprehensive » (ancien GRI A) ou faire partie du Dow Jones Sustainability Index (Europe ou Monde) (évaluation annuelle)					
Années concernées	2012 et 2013	2013 et 2014	2014 et 2015	2015, 2016 et 2017*	2016, 2017 et 2018	

* Premier semestre pour les conditions de performance internes et année complète pour la condition externe dans le cas où elle n'aurait pas été remplie sur l'année 2015 ou l'année 2016.

% de l'attribution en cas de présence du bénéficiaire à la date d'acquisition

Plan du 22/12/2011	50% si réalisation des conditions en 2012 ou en 2013, 100% si réalisation des conditions en 2012 et 2013. 0% autrement.
Plan du 29/03/2012	100% si les conditions sont réalisées sur les deux années concernées. 0% autrement.
Plan du 24/07/2013	100% si au moins deux des conditions de performance internes sont atteintes pour chacune des années, sachant que la condition qui ne serait éventuellement pas réalisée la première année deviendrait obligatoire pour l'année suivante, et que la condition externe est atteinte pour chacune des années concernées. 0% autrement.
Plan du 28/07/2014	100% si au moins deux des conditions de performance internes sont atteintes pour chacune des années, sachant que la condition qui ne serait éventuellement pas réalisée en 2015 deviendrait obligatoire pour l'année suivante, et que la condition externe est validée pour au moins deux années. 0% autrement.
Plan du 28/07/2015	100% si au moins deux des conditions de performance internes sont atteintes pour chacune des années, sachant que la condition qui ne serait éventuellement pas réalisée en 2016 ou 2017 deviendrait obligatoire pour l'année suivante, et que la condition externe est validée pour chacune des années concernées. 0% autrement.
Plan du 26/07/2016	100% si au moins deux des conditions de performance internes sont atteintes pour chacune des années, sachant que la condition qui ne serait éventuellement pas réalisée en 2016 ou 2017 deviendrait obligatoire pour l'année suivante, et que la condition externe est validée pour chacune des années concernées. 0% autrement.

G.4.35 Actions de performance attribuées au Président-Directeur général - Tableau AMF n° 6

Le tableau ci-dessous présente les actions de performance qui ont été attribuées au Président-Directeur général, et notamment celles attribuées durant l'exercice clos. Conformément à l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires d'Atos du 26 mai 2016, dans sa vingtième résolution, le 26 juillet 2016, le Conseil d'Administration de la Société a procédé, sur la recommandation du Comité des Nominations et des

Rémunérations, à l'attribution gratuite d'actions de performance dont le Président-Directeur général a été l'un des bénéficiaires. Les conditions de performance relatives à chacun des plans indiqués ci-dessous sont résumées dans le paragraphe précédent relatif à l'historique des attributions d'actions de performance.

	Date du plan	Nombre d'actions	Date d'acquisition	Date de disponibilité*	Valorisation des actions (en euros)**
Président-Directeur général	22 décembre 2011	32 500	22 décembre 2013	22 décembre 2015	926 957
	22 décembre 2011	32 500	17 mars 2014	17 mars 2016	913 680
	24 juillet 2013	45 000	24 juillet 2015	24 juillet 2017	2 250 773
	28 juillet 2014	46 000	28 juillet 2016	28 juillet 2018	1 543 058
	28 juillet 2015	55 000	2 janvier 2018	2 janvier 2020	2 142 282
	26 juillet 2016	54 700 ¹	26 juillet 2019	26 juillet 2019	2 456 445

* Le Président-Directeur général est soumis à une obligation de conservation pendant toute la durée de ses fonctions à hauteur de :

- 25% des actions de performance attribuées au titre du plan du 22 décembre 2011 ;
- 15% des actions de performance attribuées au titre des plans du 24 juillet 2013 et 28 juillet 2014 ;
- 15% des actions de performance qui lui seraient attribuées au titre des plans du 28 juillet 2015 et 26 juillet 2016.

** Valeur des actions lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2, après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la Société à l'issue de la période d'acquisition, mais avant étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition. A compter de 2014, prise en compte d'une probabilité de réalisation des conditions de performance.

¹ Attribution réelle selon les règles de modulation posées par le Conseil d'Administration pour le dirigeant mandataire social et les membres de la Direction Générale du Groupe Atos (voir G.4.3.1 pour plus de détails).

G.4.36 Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour le Président-Directeur général - Tableau AMF n° 7

Au cours de l'année 2016, la deuxième moitié des actions de performances attribuées le 22 décembre 2011 (Tranche 2), dans le cadre du plan France, sont devenues disponibles. Le Président-Directeur général est un des bénéficiaires de ce plan. Les conditions d'acquisition sont détaillées dans le paragraphe relatif à l'historique des attributions d'actions de performance.

	Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Date d'acquisition	Date de disponibilité
Président-Directeur général	22 décembre 2011 Tranche 2	32 500	17 mars 2014	17 mars 2016



G.4.3.7 Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions au 31 décembre 2016 - Tableaux AMF n° 8

Depuis le plan d'options de souscription d'actions émis le 31 décembre 2010, Atos n'a plus procédé à l'émission de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions au profit du dirigeant mandataire social ou de salariés. Le tableau ci-dessous reprend l'historique des attributions d'options accordées au cours des dix dernières années.

Date d'Assemblée	Date du Directoire ou Conseil d'Administration	Date de début de la période d'exercice	Date de fin de la période d'exercice	Prix d'exercice en euros	Nombre d'options consenties	Dont aux membres du Conseil d'Administration*	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'options exercées	Nombre options annulées & expirées	Situation au 31/12/2016	Valeur des options en circulation (en millions d'euros)
04/06/04	29/03/06	29/03/09	29/03/16	59,99	810 130	0	828				
04/06/04	29/03/06	29/03/10	29/03/16	59,99	337 860	0	420	804 879	343 111	0	0,0
04/06/04	01/12/06	01/12/10	01/12/16	43,87	50 000	0	1	50 000	0	0	0,0
04/06/04	19/12/06	19/12/09	19/12/16	43,16	15 100	0	24	15 188	3 745	217	0,0
04/06/04	19/12/06	19/12/10	19/12/16	43,16	4 050	0	6				
23/05/07	09/10/07	09/10/10	09/10/17	40,35	20 000	0	1	20 000	0	0	0,0
23/05/07	09/10/07	09/10/11	09/10/17	40,35	5 000	0	1	5 000	0	0	0,0
23/05/07	10/03/08	10/03/14	10/03/18	34,73	190 000	0	3	0	140 000	50 000	1,7
23/05/07	22/07/08	22/07/11	22/07/18	34,72	5 000	0	1	5 000	0	0	0,0
23/05/07	22/07/08	22/07/12	22/07/18	34,72	2 500	0	1	2 500	0	0	0,0
23/05/07	23/12/08	01/04/10	31/03/18	18,40	459 348	233 334	24	423 982	3 334	32 032	0,6
23/05/07	23/12/08	01/04/11	31/03/18	22,00	459 326	233 333	24	420 630	6 666	32 030	0,7
23/05/07	23/12/08	01/04/12	31/03/18	26,40	459 326	233 333	24	416 597	9 999	32 730	0,9
23/05/07	26/03/09	01/07/10	30/06/18	20,64	611 714	0	74	555 294	43 336	13 084	0,3
23/05/07	26/03/09	01/07/11	30/06/18	24,57	611 643	0	74	462 564	78 330	70 749	1,7
23/05/07	26/03/09	01/07/12	30/06/18	29,49	611 643	0	74	447 951	101 661	62 031	1,8
26/05/09	03/07/09	01/07/10	30/06/18	25,00	481 414	0	438	368 994	47 530	64 890	1,6
26/05/09	03/07/09	01/07/11	30/06/18	30,00	481 108	0	438	332 552	91 146	57 410	1,7
26/05/09	03/07/09	01/07/12	30/06/18	35,00	480 978	0	438	251 044	110 617	119 317	4,2
26/05/09	04/09/09	01/07/10	30/06/18	34,28	86 347	0	24	80 975	3 502	1 870	0,1
26/05/09	04/09/09	01/07/11	30/06/18	40,81	86 334	0	24	70 199	6 834	9 301	0,4
26/05/09	04/09/09	01/07/12	30/06/18	48,97	86 319	0	24	39 994	7 829	38 496	1,9
26/05/09	31/12/10	01/07/11	30/06/19	40,41	124 842	0	18	113 757	0	11 085	0,4
26/05/09	31/12/10	01/07/12	30/06/19	48,11	124 830	0	18	97 303	3 333	24 194	1,2
26/05/09	31/12/10	01/07/13	30/06/19	57,74	124 828	0	18	88 969	6 666	29 193	1,7
TOTAL					6 729 640	700 000		5 073 372	1 007 639	648 629	20,9

* Conseil d'Administration actuel.

G.4.3.8 Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers - Tableau AMF n° 9

	Nombre total d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plans
Options consenties, durant l'exercice, aux dix salariés dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)			Aucune attribution de stock-options Atos depuis 2011
Options détenues sur l'émetteur levées durant l'exercice, par les dix salariés dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	233 491	45,27 euros	Plans du : 29 mars 2006, 26 mars 2009, 3 juillet 2009 et 31 décembre 2010

G.4.3.9 Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à, ou levées par le Président-Directeur général durant l'exercice - Tableaux AMF n° 4 et n° 5

Au cours de l'année 2016, le Président-Directeur général n'a bénéficié d'aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société. Par ailleurs, le Président-Directeur général ne détenait plus d'options donnant droit à la souscription d'actions au 1^{er} janvier 2016.

G.5 Résolutions

G.5.1 Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Annuelle

Les résolutions soumises au vote des actionnaires seront publiées dans un avis de réunion paraissant au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO), suivi d'un avis de convocation à l'Assemblée Générale Annuelle convoquée le

24 mai 2017. Ces avis seront mis en ligne sur le site Internet du Groupe Atos (dans la section « Investisseurs ») conformément aux lois et règlements en vigueur.

G.5.2 Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 au dirigeant mandataire social de la Société, soumis à l'avis des actionnaires

Conformément à la recommandation du paragraphe 26 du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP-MEDEF de novembre 2016, lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, doivent être soumis à l'avis des actionnaires

les éléments de la rémunération due ou attribuée au dirigeant mandataire social de la Société au titre de l'exercice clos. Ces éléments, au titre de l'exercice 2016, sont présentés à l'Assemblée Générale Annuelle, pour avis.

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2016 À THIERRY BRETON, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL D'ATOS SE, SOUMIS À L'AVIS DES ACTIONNAIRES

Éléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	1 350 000 euros	La rémunération totale en numéraire, à compter du 1 ^{er} janvier 2012, a été fixée par le Conseil d'Administration le 22 décembre 2011, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations. Cette décision a été confirmée à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 mai 2012 lors du renouvellement du mandat de Thierry Breton, ainsi que lors de sa réunion du 18 novembre 2013, suite à l'adoption des grandes orientations d'Atos pour 2016. Elle est composée d'une partie fixe de 1,35 million d'euros, et d'une partie variable détaillée ci-dessous.
Rémunération variable	1 656 991 euros au titre de l'exercice 2016 soit 122,7% de la rémunération variable cible annuelle	La part variable sous condition de performance opérationnelle de la rémunération de Thierry Breton, Président-Directeur général, peut varier de 0% à 130% de sa rémunération annuelle fixe, en fonction du niveau d'atteinte de critères exclusivement quantitatifs, avec une valeur cible fixée à 100% de sa rémunération annuelle fixe, à savoir 1,35 million d'euros. La rémunération variable du Président-Directeur général est une rémunération conditionnelle, reposant sur des critères de performance opérationnels lisibles et exigeants de nature exclusivement quantitative et financière. Ces objectifs sont étroitement alignés avec les ambitions du Groupe telles que régulièrement présentées aux actionnaires. En 2016, la nature et la pondération de chacun des indicateurs composant la rémunération variable du Président-Directeur général sont les suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • marge opérationnelle Groupe (40%) ; • free Cash-Flow Groupe (Flux de trésorerie disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes (30%) ; • croissance organique du chiffre d'affaires (30%). Afin de suivre au plus près les performances de l'entreprise et de l'accompagner d'une façon proactive dans le suivi de son plan stratégique, la fixation des objectifs de performance pour le Président-Directeur général et la revue qui en découle sont semestrielles et validées par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations et Rémunérations. Ainsi, les objectifs du premier semestre sont fixés sur la base du budget approuvé par le Conseil d'Administration en décembre et les objectifs du second semestre sur la base du « Full Year Forecast 2 » approuvé en juillet par le Conseil d'Administration. La réalisation de ces critères et le montant de rémunération variable qui en découle ont été validés au cours des réunions du 26 juillet 2016 et 21 février 2017 par le Conseil d'Administration : la rémunération variable de Thierry Breton, Président-Directeur général, au titre du premier semestre 2016 s'est établie à 857 588 euros, soit 127,1% de sa rémunération variable cible semestrielle, et à 799 403 euros soit 118,4% de sa rémunération variable cible semestrielle au titre du second semestre 2016.
Premier semestre 2016 Second semestre 2016		
Indicateurs	Poids	Paiement*
Marge opérationnelle Groupe	40%	> 100%
Flux de trésorerie disponible Groupe ¹	30%	> 100%
Croissance organique du chiffre d'affaires	30%	> 100%
Paiement en % de la rémunération variable cible semestrielle		127,1% 118,4%

* Après application de la courbe d'élasticité plafonnée à 130%.

¹ Flux de trésorerie disponible, avant dividende et résultat acquisitions/ventes.

Eléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	Thierry Breton, Président-Directeur général, ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Jetons de présence	N/A	Thierry Breton, Président-Directeur général, a renoncé à percevoir ses jetons de présence.
Avantages de toute nature	6 738 euros	Thierry Breton, Président-Directeur général, bénéficie d'une voiture de fonction avec chauffeur.
Rémunération exceptionnelle	N/A	Aucune rémunération exceptionnelle n'est due, au titre de l'exercice 2016, à Thierry Breton, Président-Directeur général.
Indemnité de prise ou cessation de fonction	N/A	Thierry Breton, Président-Directeur général ne bénéficie d'aucune indemnité de prise ou cessation de fonction d'aucune sorte (clause de non concurrence, parachute doré, etc.)
Attribution de stock-options et/ou d'actions de performance	Aucune attribution de stock-options ~ 54 700 actions de performance valorisées à 2 456 445 euros Valorisation des actions à partir de la juste valeur déterminée selon la norme IFRS 2 reconnue dans les comptes consolidés	<p>La rémunération totale en titres, à compter du 1^{er} janvier 2013, a été fixée par le Conseil d'Administration le 30 mai 2012, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations :</p> <ul style="list-style-type: none"> • au cours de l'exercice 2016, Thierry Breton, Président-Directeur général, n'a bénéficié d'aucune attribution de stock-options ; • le 26 juillet 2016, le Conseil d'Administration a attribué un nombre maximal théorique de 56 500 actions de performance au Président-Directeur général. Ce nombre prend en compte les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF à l'égard du dirigeant mandataire social, ainsi que les éléments de sa rémunération à trois ans tels qu'arrêtés par la décision du Conseil d'Administration du 30 mai 2012 et confirmés par l'Assemblée Générale du 27 décembre 2013 ainsi que le Conseil d'Administration du 28 mai 2015. <p>Dans son analyse, le Conseil d'Administration, sur l'avis du Comité des Nominations et des Rémunérations, a considéré les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'attribution maximale théorique de 56 500 actions de performance au Président-Directeur général représente 6,0% du nombre total d'actions attribuées et 0,05% du capital social de la Société au 1^{er} juillet 2016 ; • le principe et l'exigence supplémentaire de moduler l'attribution définitive du nombre d'actions du Président-Directeur général en fonction de la performance effective du Groupe sur l'année 2016¹, et ce dans le respect du plafond de sa rémunération en titres à 45% de sa rémunération globale annuelle (même dans le cas le plus favorable) ; • sous réserve de l'atteinte des conditions de performance du plan et du respect de la condition de présence, l'attribution définitive d'actions au Président-Directeur général pourra ainsi varier entre 41 800 actions minimum et 56 500 actions maximum en cas respectivement de sous-performance ou de surperformance du Groupe Atos en 2016 correspondant à 70% ou 130% d'atteinte de sa rémunération variable pour 2016 ; • l'obligation faite au dirigeant mandataire social de conservation de 15% des actions de performance qui lui seraient attribuées pendant toute la durée de ses fonctions ; • l'interdiction également de conclure toute opération financière de couverture sur les actions faisant l'objet de l'attribution durant toute la durée du mandat du Président-Directeur général. <p>Le nombre définitif d'actions de performance attribué au Président-Directeur général a été revu et validé par le Conseil d'Administration du 21 février 2017 conformément aux règles établies. L'attribution réelle au Président-Directeur général s'établit ainsi à un nombre de 54 700 actions de performance sur la base d'une rémunération variable due pour 2016 correspondant à 122,7% de sa rémunération variable cible.</p> <p>L'acquisition définitive des actions de performance attribuées dans le cadre de ce plan est soumise à la réalisation des conditions de performance suivantes, internes et externe, calculées sur les trois années 2016, 2017, et 2018:</p> <p>Conditions de performance interne</p> <ul style="list-style-type: none"> • free Cash-Flow Groupe (Flux de trésorerie disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes (85% du montant figurant dans le budget de la Société ou montant de l'année précédente augmenté de 10%) ; • marge opérationnelle Groupe (85% du montant figurant dans le budget de la Société ou montant de l'année précédente augmenté de 10%) ; • croissance du chiffre d'affaire (Taux de croissance figurant dans le budget de la Société moins un pourcentage fixé par le Conseil d'Administration ; ou taux de croissance annuel par référence aux objectifs de croissance du Groupe). <p>Les indicateurs ci-dessus seront calculés à taux de change et périmètre constants, et sur la base du « Full Year Forecast 2 » pour l'année 2016.</p> <p>Pour chacune des années, au moins deux des trois critères doivent être remplis. Si l'un d'entre eux n'est pas rempli pour l'année n, ce critère devient obligatoire pour l'année n+1.</p> <p>Conditions de performance externe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Critère de Responsabilité Sociale et Environnementale en 2016, 2017 et 2018 (obtenir le rating GRI G4 « Comprehensive » ; ou faire partie du Dow Jones Sustainability Index Europe ou Monde). <p>La condition est remplie dès lors que ce critère est validé pour les trois années au cours de la période. L'acquisition définitive des actions de performance aura lieu le 26 juillet 2019 sous réserve de l'atteinte des conditions de performance et du respect de la condition de présence.</p>

1 Modulation applicable également aux membres de la Direction Générale du Groupe Atos.

Eléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Régime de retraite supplémentaire à objet prestations définies		<p>Le Président-Directeur général bénéficie du dispositif de retraite supplémentaire applicable aux membres du Comité Exécutif du Groupe achevant leur carrière au sein d'Atos SE et d'Atos International SAS relevant de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale. La catégorie retenue est donc plus large que le seul cercle des mandataires sociaux.</p> <p>L'application de ce régime de retraite à l'actuel Président-Directeur général a été autorisée par le Conseil d'Administration le 26 mars 2009, approuvée par l'Assemblée Générale le 26 mai 2009 sous la 4^e résolution, puis confirmée par le Conseil d'Administration le 17 décembre 2009.</p> <p>Les sociétés Atos SE et Atos International SAS se sont penchées fin 2014 et début 2015 sur l'opportunité de durcir les conditions d'acquisition des droits en les soumettant notamment à la réalisation de conditions de performance.</p> <p>C'est dans ce cadre que sur le rapport et les préconisations du Comité des Nominations et des Rémunérations, le Conseil d'Administration de la Société a autorisé le 26 mars 2015, la révision du régime collectif existant de retraite supplémentaire à prestations définies bénéficiant aux membres du Comité Exécutif achevant leur carrière au sein d'Atos SE et d'Atos International SAS, en ce qu'il s'applique au Président-Directeur général. Ces modifications ont été approuvées par l'Assemblée Générale de la Société le 28 mai 2015 sous la 10^e résolution.</p> <p>Dans le contexte du renouvellement du mandat du Président-Directeur général, conformément à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, le 24 novembre 2016, le Conseil d'Administration, sur la recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, a constaté la conformité de l'engagement aux dispositions de la loi dite « Macron » (plafonnement des droits, conditions de performance) et autorisé le maintien au profit du Président-Directeur général de ce régime collectif de retraite supplémentaire. Le maintien de cet engagement a été approuvé par l'Assemblée Générale le 30 décembre 2016 sous la 2^e résolution.</p> <p>Conditions de performance pour l'acquisition de droits au titre du régime de retraite supplémentaire</p> <p>En vertu des nouvelles règles, l'acquisition de droits au titre du régime de retraite supplémentaire est désormais soumise à des conditions de performance déterminées annuellement par le Conseil d'Administration d'ATOS SE qui peut notamment se référer aux conditions de performance contenues dans les plans de stock-options ou d'attribution gratuite d'actions ou à toute autre condition qu'il juge plus pertinente.</p> <p>A l'issue de chaque année, le Conseil d'Administration se réunit afin de vérifier la réalisation, au cours de l'année passée, des conditions de performance.</p> <p>Les trimestres civils complets afférents à des périodes postérieures au 1^{er} janvier 2015 ne sont pris en compte dans la détermination du montant du complément de retraite que s'ils se rattachent à une année au cours de laquelle les conditions de performance déterminées par le Conseil d'Administration ont été réalisées. A défaut, les trimestres correspondants ne sont pas pris en compte dans la détermination du complément de retraite.</p> <p>Les périodes antérieures au 1^{er} janvier 2015 sont également soumises à des conditions de performance et ne sont, de la même façon, prises en compte pour la détermination du montant du complément de retraite que si, pour chaque année, les conditions de performances alors arrêtées par le Conseil d'Administration, soit pour l'acquisition du plan de stock-options, soit pour l'acquisition des plans d'actions gratuites de performance, avaient été réalisées.</p> <p>Ainsi, en l'absence de toute condition de performance mesurée au titre de l'année 2008, aucun trimestre civil complet se rattachant à cette année n'est pris en compte dans la détermination du montant du complément de retraite.</p> <p>En outre, l'attribution d'un complément de rente suppose qu'au moins deux tiers des années aient été validés au titre des conditions de performance pendant la durée d'appartenance de Monsieur Thierry Breton au Comité Exécutif sous l'exercice de ses différents mandats. Le Conseil d'Administration se réunira à la fin du mandat de l'intéressé pour vérifier que cette condition des deux tiers est satisfaite. Si tel est le cas, Monsieur Thierry Breton bénéficiera alors automatiquement du complément de retraite. A défaut, aucun complément de rente ne lui sera versé.</p> <p>Pour l'année 2016, le Conseil d'Administration a décidé le 23 février 2016 de soumettre l'acquisition des droits au titre du régime de retraite supplémentaire aux mêmes conditions de performance que celles retenues pour le plan d'actions de performance du 28 juillet 2015. Le 21 février 2017, le Conseil d'Administration a constaté la réalisation de ces conditions de performance et a décidé de soumettre l'acquisition des droits pour l'année 2017 aux mêmes conditions de performance que celles retenues pour le plan d'actions de performance du 26 juillet 2016 (voir G.4.3.1).</p>
		Marge opérationnelle Groupe
		2016
		Réalisation du budget (%)
		>100% ¹
		Critère de 85% du budget ou +10% vs année précédente satisfait
		OUI
		Flux de trésorerie disponible Groupe
		2016
		Réalisation du budget (%)
		>100% ¹
		Critère de 85% du budget ou +10% vs année précédente satisfait
		OUI
		Croissance organique du chiffre d'affaires Groupe
		2016
		Réalisation du budget (%)
		>100% ¹
		Critère de taux de croissance
		OUI
		Responsabilité sociale et environnementale ²
		2016
		Obtenir le rating GRI G4 « Comprehensive » ou faire partie du Dow Jones Sustainability Index (World ou Europe)
		OUI

1 Cibles budgétaires ajustées afin de refléter les taux de change réels sur l'année 2016.

2 En 2016, Atos s'est distingué dans les indices Dow Jones Sustainability Monde et Europe.

Eléments de la rémunération	Montants	Commentaires
		<p>Modalités de détermination du montant du complément de retraite du dirigeant mandataire social</p> <p>Le montant annuel du complément de retraite s'élève à 0,625% de la rémunération de référence par trimestre civil complet d'ancienneté reconnue au sein du régime. La rémunération de référence est la moyenne des soixante dernières rémunérations mensuelles multipliée par douze.</p> <p>Pour la détermination de cette rémunération de référence, sont uniquement pris en compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le traitement de base du dirigeant mandataire social ; • la prime annuelle d'objectifs effectivement versée au dirigeant mandataire social à l'exclusion de toute autre forme de rémunération variable. Cette prime annuelle est prise en compte dans la limite de 130% du traitement de base. <p>Plafonnement du complément de retraite du dirigeant mandataire social</p> <p>Le montant annuel du complément de retraite versé dans le cadre du présent régime au Président-Directeur général ne pourra être supérieur à la différence entre :</p> <p>33% de la rémunération de référence mentionnée ci-dessus ; et</p> <p>le montant annuel de ses retraites de base, complémentaires et supplémentaires.</p> <p>Autres modalités</p> <p>Un minimum de cinq années de présence au sein du Comité Exécutif est requis. L'âge minimum pour bénéficier du régime est aligné sur l'âge légal de départ à la retraite prévu à l'article L. 161-17-2 du Code de la Sécurité sociale (soit entre 60 et 62 ans selon l'année de naissance en l'état de la législation en vigueur) et l'âge de liquidation du complément de retraite, sur l'âge auquel la personne est en mesure de liquider sa pension de vieillesse du régime général à taux plein. Cet âge de liquidation ne pouvant être, en tout état de cause, inférieur à celui visé à l'article L. 161-17-2 du Code de la Sécurité sociale.</p>

* Après application de la courbe d'élasticité plafonnée à 130%.1 Flux de trésorerie disponible, avant dividende et résultat acquisitions/ventes.

G.5.3 Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du dirigeant mandataire social de la Société, au titre de l'exercice 2017, soumis au vote des actionnaires

En application des dispositions de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016, dite « loi Sapin 2 », les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au Président-Directeur général en raison de l'exercice de son mandat et constituant la politique de rémunération le concernant pour l'exercice 2017 seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires convoquée le 24 mai 2017 sous la treizième résolution.

Ces principes et critères arrêtés par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations sont présentés dans le rapport spécial à cette Assemblée Générale et la présente section G.5.3 du Document de Référence.

Il est rappelé qu'à l'occasion de la présentation du nouveau plan stratégique 2017-2019, Atos a soumis au vote de ses actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 30 décembre 2016, une résolution spécifique portant sur les composantes détaillées de la rémunération du Président-Directeur général. Ce vote a offert aux actionnaires la faculté de se prononcer, par anticipation du nouveau cadre juridique défini par la loi dite « Sapin 2 », sur l'ensemble des éléments composant la rémunération du Président-Directeur général, qui sont consubstantiels au plan stratégique, et tels qu'ils ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 24 novembre 2016. Cette résolution a été adoptée à 81,73% des voix.

1. Principes de la rémunération du Président-Directeur général

Les principes de la rémunération du mandataire social exécutif sont proposés par le Comité des Nominations et des Rémunérations, et approuvés par le Conseil d'Administration.

Les principes qui régissent la détermination de la rémunération du Président-Directeur général sont établis dans le cadre du Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère :

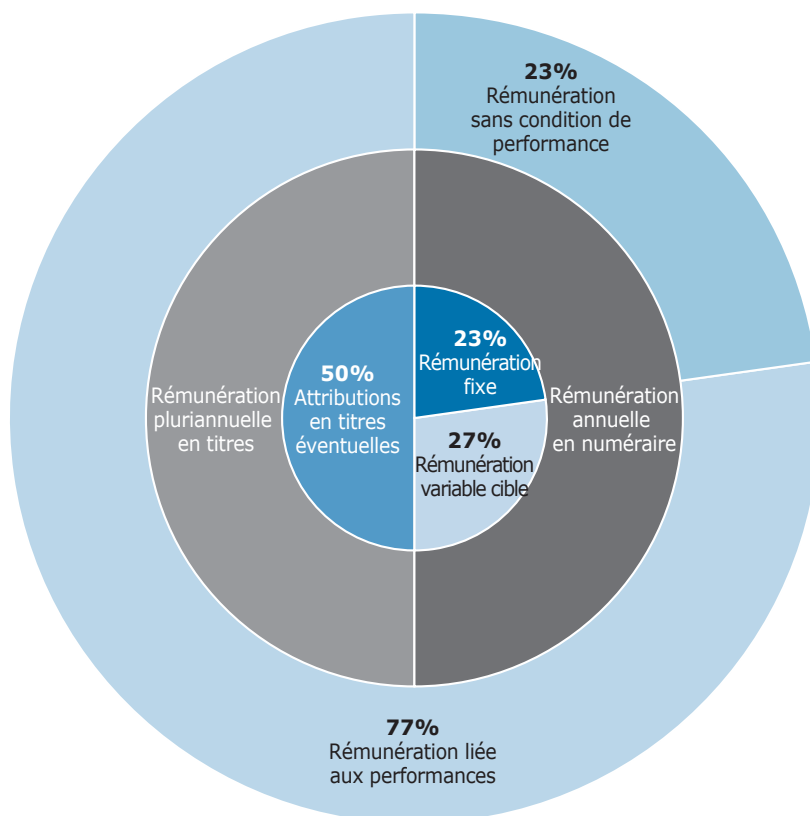
- principe d'**équilibre** : le Comité des Nominations et des Rémunérations veille à ce qu'aucun élément composant la rémunération du Président-Directeur général ne soit disproportionné ;
- principe de **compétitivité** : le Comité des Nominations et des Rémunérations veille également à la compétitivité de la

rémunération du dirigeant mandataire social, en pratiquant régulièrement des enquêtes de rémunération ;

- lien avec la **performance** : la rémunération du Président-Directeur général est étroitement liée aux **performances de l'Entreprise**, notamment au moyen d'une rémunération variable établie sur une base semestrielle. Le paiement de ces parts variables semestrielles est subordonné à la réalisation d'objectifs précis, simples et mesurables, qui sont étroitement liés aux objectifs du Groupe tels qu'ils sont régulièrement communiqués aux actionnaires. Afin de développer une **communauté d'intérêts avec les actionnaires du Groupe** et d'associer les dirigeants et le Président-Directeur général à la performance et aux résultats financiers à long terme, une partie de leur rémunération est constituée d'attribution en titres, et notamment d'actions de

performance. Enfin, la politique de rémunération du Président-Directeur général reflète l'engagement d'Atos en matière de responsabilité sociétale. Dans ce cadre, des indicateurs de performance liés à la **responsabilité sociale et environnementale** de l'Entreprise ont été instaurés dans les plans d'actions de performance mis en place à compter de 2013.

Le Conseil d'Administration, réuni le 24 novembre 2016, a mis en œuvre le principe de compétitivité en s'appuyant, pour fixer la rémunération applicable au plan 2017-2019, sur une comparaison avec des références nationales, européennes, internationales et sectorielles ; cet exercice de benchmark a souligné la cohérence entre d'une part, la taille et la performance de l'entreprise, et d'autre part la rémunération qui doit en résulter pour le Président-Directeur général.



Cette rémunération résulte donc d'un équilibre entre les performances du Président-Directeur général, l'intérêt social d'Atos SE, et les pratiques du marché.

2. Rémunération du Président-Directeur général

A. Composantes de la rémunération

La rémunération de Thierry Breton, qui était restée inchangée depuis le 1^{er} janvier 2012, sera désormais, à la suite des modifications arrêtées par le Conseil d'Administration réuni le 24 novembre 2016, et votées par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 30 décembre 2016, composée de la manière suivante :

- **une rémunération totale en numéraire**, à compter du 1^{er} janvier 2017, qui est maintenue pour la durée du plan stratégique 2017-2019 et composée :
 - d'une rémunération annuelle fixe de 1,4 million d'euros,
 - d'une rémunération variable, selon la réalisation d'objectifs, dont la cible annuelle est de 1,65 million d'euros, avec un paiement maximum limité à 130% de la rémunération variable cible en cas de surperformance et sans paiement minimum garanti (sur ce point, voir ci-dessous).

Afin de suivre au plus près les performances de l'Entreprise, la fixation des objectifs de performance pour le Président-Directeur général, et la revue qui en découle sont semestrielles.

Il convient également de préciser que la rémunération variable du Président-Directeur général est une rémunération conditionnelle, reposant sur des critères de performances opérationnels lisibles et exigeants, de nature exclusivement quantitative et financière (tels que : profitabilité, flux de trésorerie disponible et croissance du chiffre d'affaires). Ces objectifs sont étroitement alignés avec les ambitions du Groupe telles que régulièrement présentées aux actionnaires. Ainsi, les objectifs du premier semestre sont fixés sur la base du budget approuvé par le Conseil d'Administration en décembre et les objectifs du second semestre sur la base du « Full Year Forecast 2 » approuvé en juillet ;

- **une rémunération en titres** : pour la durée du plan stratégique 2017-2019, la rémunération en titres du Président-Directeur général totale votée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 30 décembre 2016 est limitée, à partir de la juste valeur déterminée selon la norme IFRS 2 reconnue dans les comptes consolidés à environ 50% de la rémunération globale du Président-Directeur général. Ce plafond de 50% sera apprécié sur la durée du plan stratégique 2017-2019. Ainsi, chaque année, le Conseil d'Administration adaptera la rémunération, sous forme de titres du Président-Directeur général, en fonction de ceux attribués au titre de l'exercice écoulé afin de respecter ce plafonnement.

Depuis 2011, Atos SE a exclusivement octroyé des actions de performance à son dirigeant mandataire social lors d'attribution collective bénéficiant à plusieurs centaines de collaborateurs.

Comme dans le cadre du plan à trois ans « Ambition 2016 », le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations pourrait être amené à décider que dans le cadre du plan stratégique 2017-2019, le Président-Directeur général d'Atos et les équipes managériales et d'expertise technologique de premier rang soient étroitement associés à la performance et aux résultats financiers du Groupe au moyen de plans d'incitation long terme. Comme pour les plans déjà mis en place, le Conseil d'Administration définirait des conditions d'attribution définitive combinant des conditions de performance sérieuses et exigeantes, internes et externe, portant sur la réalisation de critères de performance constatée sur une période de trois années minimum ;

- des **avantages en nature** (sur ce point, voir ci-dessous).

B. Éléments de la rémunération

En application des principes généraux de rémunération exposés dans le présent rapport, le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations a adopté une structure de rémunération spécifique pour le Président-Directeur général, dont les éléments sont les suivants :

1. Jetons de présence

Le Président-Directeur général, renonce pour l'année 2017, et comme pour les années précédentes, à percevoir ses jetons de présence.

2. Rémunération fixe

La rémunération fixe versée au Président-Directeur général à compter du 1^{er} janvier 2017 sera d'un montant de 1,4 millions d'euros.

Cette rémunération sera stable sur plusieurs années et pourra éventuellement faire l'objet d'un réexamen, par exemple à l'occasion du renouvellement du mandat du Président-Directeur général.

3. Rémunération variable

Cette rémunération variable repose sur la réalisation des objectifs précisés ci-dessous, tels qu'ils ressortent des objectifs annuels annoncés au marché, qui se déclinent dans l'exercice de cadrage budgétaire d'Atos SE.

La cible annuelle de cette rémunération variable est de 1,65 million d'euros, avec un paiement maximum limité à 130% de la rémunération variable cible en cas de surperformance et sans paiement minimum.

Afin de suivre au plus près les performances de l'Entreprise, la fixation des objectifs de performance pour le Président-Directeur général, et la revue qui en découle sont semestrielles.

Il convient également de préciser que la rémunération variable du Président-Directeur général est une rémunération conditionnelle, reposant sur des critères de performances opérationnels lisibles et exigeants, de nature exclusivement quantitative et financière. Ces objectifs sont étroitement alignés avec les ambitions du Groupe telles que régulièrement présentées aux actionnaires. Ainsi, les objectifs du premier semestre sont fixés sur la base du budget approuvé par le Conseil d'Administration en décembre et les objectifs du second semestre sur la base du « Full Year Forecast '2 » approuvé en juillet.

Pour les deux semestres 2017, la nature et la pondération de chacun des indicateurs sur lesquels repose la rémunération variable du Président-Directeur général sont les suivants :

- marge opérationnelle Groupe (40%) ;
- flux de trésorerie disponible Groupe, avant variations de capital, dividendes versés aux actionnaires et acquisitions et cessions (30%) ;
- croissance organique du chiffre d'affaires (30%).

Le Conseil d'Administration décline à travers ces objectifs semestriels conditionnant la rémunération variable du Président-Directeur général, les objectifs financiers du plan stratégique à trois ans portant sur la marge opérationnelle, le taux de conversion de cash-flow et la croissance organique du chiffre d'affaires. Les objectifs budgétaires sous-jacents à cette rémunération variable sont établis par le Conseil d'Administration afin de conduire à bien la réalisation des objectifs financiers communiqués au marché (cf. § E.2. du Document de Référence 2016).

La rémunération variable due au titre du premier semestre 2017 sera, en fonction de l'atteinte des objectifs de performance assignés pour ce semestre par le Conseil d'Administration, versée en août 2017. Conformément aux dispositions de la loi SAPIN 2, le versement de la rémunération variable au titre du second semestre 2017 sera conditionné à l'approbation par l'Assemblée appelée à statuer en 2018 sur les comptes de l'exercice clos en 2017.

4. Rémunération variable pluriannuelle

Le Président-Directeur général bénéficie de l'attribution annuelle de plans d'actions de performance bénéficiant aux premières lignes managériales du Groupe et aux experts technologiques de premier rang (sur ce point, voir ci-dessous 6.).

5. Attributions d'options d'actions

Depuis le plan d'options de souscription d'actions émis le 31 décembre 2010, Atos n'a plus procédé à l'octroi de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions au profit du dirigeant mandataire social ou de salariés.

Dans cette continuité, il ne sera octroyé aucune option de souscription ou d'achat d'actions pour l'exercice 2017.

Par ailleurs, le Président-Directeur général ne détenait plus d'options donnant droit à la souscription d'actions au 1^{er} janvier 2016.

6. Attribution d'actions de performance

Pour la durée du plan stratégique 2017-2019, la rémunération en titres du Président-Directeur général totale est limitée, à partir de la juste valeur déterminée selon la norme IFRS 2 reconnue dans les comptes consolidés à environ 50% de la

rémunération globale du Président-Directeur général. Pour 2017, il sera proposé à l'Assemblée Générale du 24 mai 2017 d'approuver un plan d'actions de performance prévoyant :

- une durée d'acquisition de 3 ans, à compter de la date d'attribution ;
- une acquisition des actions subordonnée à l'atteinte de conditions de performance fondées sur les facteurs clés de la stratégie du Groupe et portant sur des critères opérationnels et mesurables, à l'instar du plan du 26 juillet 2016 ;
- l'introduction d'une exigence supplémentaire en matière d'atteinte des objectifs financiers en lien avec le plan stratégique 2017-2019 ;
- l'introduction d'une exigence supplémentaire en matière de performance sociale et environnementale de l'entreprise pour maintenir un haut niveau de reconnaissance sur la période.

Ainsi, les conditions de performance des plans précédents, à remplir sur les trois années, 2017, 2018 et 2019 seraient reconduites mais ne permettraient désormais d'acquiescer, dans l'hypothèse où elles seraient atteintes, qu'un nombre d'actions correspondant à 70% du nombre initialement attribué.

70% du nombre d'actions de performance initialement attribué serait donc soumis à la réalisation des conditions de performance suivantes, internes et externe, appréciées pour chacune des années, 2017, 2018, et 2019 :

Conditions de performance internes :

- le Free Cash-Flow Groupe (flux de trésorerie disponible) avant dividende et résultat acquisitions/vente pour l'année concernée doit être au moins égal à 85% du budget de la Société ou au montant constaté au titre de l'année précédente augmenté de 10% ;
- la marge opérationnelle Groupe pour l'année concernée doit être au moins égale à 85% du montant de la marge opérationnelle Groupe figurant dans le budget de la Société ou au montant constaté au titre de l'année précédente augmenté de 10% ;
- la croissance du chiffre d'affaires Groupe pour l'année concernée doit être au moins égale au taux de croissance figurant dans le budget de la Société moins un pourcentage fixé par le Conseil d'Administration ou à un taux de croissance annuel positif fixé par le Conseil d'Administration pour l'année concernée.

Pour chacune des années, au moins deux des trois conditions de performance internes doivent être remplies, et si l'une des conditions n'est pas remplie, elle devient obligatoire pour l'année suivante.

Condition de performance externe :

Pour au moins deux années sur la période, Atos doit obtenir le rating GRI G4 « Comprehensive » (reconnaissance la plus élevée du Global Reporting Initiative) ou faire partie du Dow Jones Sustainability Index (World ou Europe).

Dans l'hypothèse où les conditions de performance listées ci-dessus seraient remplies, **les 30% additionnels** seraient soumis à la performance du Groupe sur la période 2017-2109, telle que mesurée au travers de la moyenne de la rémunération variable annuelle, due au Président-Directeur général, exprimée en pourcentage de sa rémunération variable annuelle cible, ainsi qu'à la réalisation, sur toute la période du plan, de la condition de responsabilité sociale, avec une moyenne des scores obtenus

dans l'indice DJSI Monde ou Europe sur la période 2017-2109 supérieure ou égale à 75 sur 100.

7. Rémunérations exceptionnelles

Le Président-Directeur général ne perçoit pas de rémunération exceptionnelle.

8. Rémunérations, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise de fonction

Sans objet.

9. Engagements mentionnés au premier et sixième alinéa de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce

Retraite supplémentaire : Le Président-Directeur général bénéficie du dispositif de retraite supplémentaire applicable aux membres du Comité Exécutif du Groupe achevant leur carrière au sein d'Atos SE ou d'Atos International SAS relevant de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale. La catégorie retenue est donc plus large que le seul cercle des mandataires sociaux.

L'application de ce régime de retraite à l'actuel Président-Directeur général a été autorisée par le Conseil d'Administration le 26 mars 2009, approuvée par l'Assemblée Générale le 26 mai 2009 sous la 4^e résolution, puis confirmée par le Conseil d'Administration le 17 décembre 2009.

Le Groupe Atos a examiné fin 2014 et début 2015 l'opportunité de durcir les conditions d'acquisition des droits en les soumettant notamment à la réalisation de conditions de performance.

C'est dans ce cadre que sur le rapport et les préconisations du Comité des Nominations et des Rémunérations, le Conseil d'Administration de la Société a autorisé le 26 mars 2015, la révision du régime collectif existant de retraite supplémentaire à prestations définies bénéficiant aux membres du Comité Exécutif achevant leur carrière au sein d'Atos SE ou d'Atos International SAS, en ce qu'il s'applique au Président-Directeur général. Ces modifications ont été approuvées par l'Assemblée Générale de la Société le 28 mai 2015 sous la 10^e résolution.

Dans le contexte du renouvellement du mandat du Président-Directeur général, conformément à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, le 24 novembre 2016, le Conseil d'Administration, sur la recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, a constaté la conformité de l'engagement aux dispositions de la loi dite « Macron » (plafonnement des droits, conditions de performance) et autorisé le maintien au profit du Président-Directeur général de ce régime collectif de retraite supplémentaire. Le maintien de cet engagement a été approuvé par l'Assemblée Générale le 30 décembre 2016 sous la 2^e résolution.

Les modalités du régime de retraite supplémentaire sont décrites dans la section G.4.2.5 « Avantages du dirigeant mandataire social » du Document de Référence 2016.

Le Conseil d'Administration, réuni le 21 février 2017, a décidé de soumettre l'acquisition des droits pour l'année 2017 aux mêmes conditions de performance que celles retenues pour le plan d'actions de performance du 26 juillet 2016 telles que décrites dans la section G.4.3.1 du Document de Référence 2016 : « Termes et conditions du plan d'attribution d'actions de performance décidé le 26 juillet 2016, dont le Président-Directeur général a été l'un des bénéficiaires ».

10. Eléments de rémunération et avantages de toute nature dus ou susceptibles d'être dus par d'autres sociétés du Groupe, en raison du mandat de Président-Directeur général

Le Président-Directeur général ne reçoit pas d'éléments de rémunération d'autres sociétés du Groupe.

11. Tout autre élément de rémunération attribuable en raison du mandat

Le Président-Directeur général ne reçoit pas d'autre élément de rémunération.

12. Avantages de toute nature

Les avantages en nature octroyés au Président-Directeur général lors de sa nomination, sont restés inchangés et consistent en une voiture de fonction avec chauffeur. Le montant total des avantages en nature dont peut bénéficier le Président-Directeur général était valorisé à 6 738 euros au titre de l'année 2016 et devrait rester comparable en 2017.

G.5.4 Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire sur les transactions réalisées sur des actions de la Société

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

Nous vous informons que les transactions suivantes ont été réalisées sur les actions de la Société par les mandataires sociaux et hauts responsables de la Société au cours de l'exercice 2016 :

Nom	Nombre d'actions achetées	Nombre d'actions vendues	Date	Prix d'achat/ Prix de vente (en euros)
Thierry Breton		1 101	27/04/2016	78,3231
		28 899	28/04/2016	78,1357
Charles Dehelly		10 000	26/04/2016	78,082
		8 500	04/05/2016	78,1501
		477	04/05/2016	78,16
		6 250	04/05/2016	78,536
		1 017 ¹	24/06/2016	74,48
			2 440	21/11/2016
		4 578	21/11/2016	96,1639
Jean Fleming		126	17/03/2016	68,8196
Philippe Mareine		1 840	17/03/2016	68,8196
Michel-Alain Proch		6 000	22/03/2016	70,6164
		14 000	05/05/2016	78,7075
		800	26/08/2016	24,57
		800	26/08/2016	87,7588

¹ Paiement du dividende en actions.

G.6 Code et chartes

[G4-15] et [G4-56]

G.6.1 Pacte Mondial des Nations Unies

Depuis juin 2010, Atos est participant du Pacte Mondial des Nations Unies, affirmant ainsi son attachement à dix principes universellement reconnus concernant les droits de l'homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la

corruption. Atos s'engage complètement et volontairement, tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau de ses dirigeants, à conduire ses opérations conformément à ces principes.

G.6.2 Code d'éthique

Le Code d'éthique d'Atos a été revu et approuvé par le Conseil d'Administration d'Atos le 28 mai 2015.

Le nouveau Code d'éthique fait directement référence aux valeurs d'entreprise d'Atos, qui définissent les pratiques éthiques comme l'épine dorsale de la stratégie d'entreprise d'Atos : Responsabilité, Confiance, Compétitivité durable, Qualité du Service, Ecoute des clients, Innovation, Bien-être au Travail, Excellence.

Le Code d'éthique rappelle également aux collaborateurs la nécessité d'agir dans leur activité professionnelle de manière honnête, impartiale et intègre et dans le respect du cadre légal en vigueur dans chacun des pays où Atos exerce ses activités.

Ce principe d'intégrité implique qu'Atos traite ses collaborateurs comme les tiers à l'entreprise de manière intègre en fonction de leurs mérites et leurs qualifications, en prohibant toute forme de discrimination.

Les fournisseurs, les partenaires et les tiers qui assistent Atos dans le développement de ses activités doivent s'engager formellement à respecter les principes du Code. Ces principes sont intégrés dans la Charte de Développement Durable des Fournisseurs qu'ils doivent signer.

Pour des informations plus détaillées, voir section D.4.1.1 Compliance.

G.6.2.1 Lutte contre la corruption

Atos refuse toute forme de corruption ou pratique malhonnête ou illégale destinée à obtenir un avantage commercial ou autre, ainsi que tout blanchiment d'argent. En tant que participant au Pacte Mondial des Nations Unies, Atos adhère notamment au principe concernant la lutte contre la corruption « sous toutes

ses formes, y compris l'extorsion de fonds et d'avantages ». Pour toute information supplémentaire sur le programme de compliance d'Atos en matière de lutte anti-corruption, voir section D.4.1.1 Compliance.

G.6.2.2 Concurrence loyale

Atos traite ses clients, fournisseurs, partenaires et intermédiaires avec respect, n'utilise pas de méthodes déloyales ni ne pratique de conditions discriminatoires. En conséquence, Atos refuse que ses collaborateurs ou les tiers qui apportent leur assistance

prennent part à un accord, une entente ou une pratique concertée qui contreviendrait aux lois et réglementations applicables en matière de pratiques anticoncurrentielles (voir section D.4.1.1 Compliance).

G.6.2.3 Prévention des conflits d'intérêts

Atos entend s'assurer que les décisions prises par un de ses collaborateurs dans le cadre de ses activités professionnelles sont prises de façon objective et impartiale, dans l'intérêt d'Atos, et non en fonction d'intérêts personnels, financiers ou familiaux.

En conséquence il est demandé aux collaborateurs d'informer la Société dans les cas où ils se trouveraient dans une situation constituant un conflit d'intérêt avec des concurrents, partenaires, clients ou fournisseurs d'Atos.

G.6.2.4 Lutte contre la fraude et protection des biens d'Atos

Les biens que possède Atos, que sont notamment ses biens matériels, tels que ses équipements, les droits de propriété intellectuelle ou ses disponibilités financières, sont utilisés aux seules fins de permettre l'exercice par Atos de ses activités dans

le respect des lois et règles définies par le Groupe ; les reportings doivent être de qualité, fiables et pertinents, traduisant de manière exacte les activités de l'entreprise.

G.6.2.5 Devoir de loyauté, protection de la confidentialité et des informations privilégiées

Atos protège ses informations confidentielles et celles qui sont portées à sa connaissance par ses clients, fournisseurs, ses clients et le partenaires. Par ailleurs, Atos a mis en place des règles de prévention des délits et manquements d'initiés.

En outre, Atos s'assure que, dans leurs décisions et leurs actions, les employés d'Atos agissent de bonne foi, comme

s'abstenir d'agir d'une manière inappropriée de toute nature, y compris dénigrer les services fournis par Atos à détournement de l'utilisation des services d'Atos et de ses actifs à des fins personnelles.

G.6.2.6 Système d'alerte - Devoirs et droits des employés

Pour tout employé qui croit qu'une loi, un règlement ou l'un des principes énoncés dans le Code d'Éthique a été ou est sur le point d'être violé, Atos a mis en place un droit de signalement au supérieur hiérarchique, au Directeur Juridique ou au Responsable de la Compliance Groupe. Ce signalement est fait conformément à la législation applicable dans le pays où il est employé. L'employé qui procède à un signalement se voit assurer la confidentialité la plus complète. L'employé ne peut être soumis à aucune sanction, mesure de rétorsion ou discrimination, à condition qu'il ait agi de bonne foi et sans

intention de causer un préjudice, même si les événements relatifs à l'alerte se révèlent inexacts ou qu'aucune action n'est prise par la suite. Si nécessaire, la protection de l'employé peut être assurée, sur sa demande, notamment par une mesure de mobilité au sein du Groupe. Toutes les alertes qui révèlent des comportements frauduleux, des lacunes importantes ou des manquements dans les contrôles internes entraînent des mesures correctives et / ou des mesures disciplinaires et / ou une action en justice. Les signalements anonymes ne sont pas considérés, sauf si permis par les lois locales.

G.6.3 Autres dispositions applicables

Le Code d'éthique ne contient pas toutes les dispositions obligatoires applicables au sein d'Atos. Un socle de politiques élaborées par les différentes fonctions et adoptées au sein du Groupe encadre les activités de chaque collaborateur, qui doit notamment respecter celles relatives aux prises de décisions et

délégations de pouvoirs, aux conditions contractuelles applicables aux clients ou fournisseurs, à la sélection de futurs collaborateurs et leur formation ou au processus de sélection des partenaires commerciaux.

G.6.4 Information privilégiée et délit d'initié

Afin de permettre la transparence et l'intégrité du marché des titres Atos SE, la Société vise à fournir à ses investisseurs et actionnaires, dans des conditions égales pour tous, les informations sur son activité et sa performance. La Société

demande à ses principaux cadres et salariés ayant accès à des informations sensibles de suivre les règles particulières de prévention des délits d'initiés figurant dans un guide de prévention.

Délit d'initié

L'exploitation ou la divulgation d'informations privilégiées constitue une violation de la loi ou la réglementation boursière, qui peut donner lieu à des poursuites pénales, administratives (Autorité des Marchés Financiers) et civiles. En conséquence,

aucun collaborateur ne doit divulguer des informations privilégiées à des tiers ou ne doit négocier des titres Atos SE lorsqu'il est en possession d'une information privilégiée.

Négociation lors des fenêtres négatives

Les collaborateurs susceptibles d'avoir accès sur une base régulière à des informations privilégiées ne doivent pas négocier, directement ou indirectement des titres Atos SE durant une « fenêtre négative ». Une fenêtre négative s'entend des six semaines précédant la publication des résultats financiers

annuels d'Atos SE et des quatre semaines précédant la publication des résultats du premier semestre ou des informations financières au titre du premier et du troisième trimestre.

Couverture des stock-options et actions de performance

Il est interdit à tous les collaborateurs de mettre en place, au moyen d'instruments dérivés ou autrement, une couverture (droit d'acheter ou de vendre à un certain prix ou toute autre modalité) contre la variation du cours d'Atos SE de leur exposition à la valeur potentielle :

- des stock-options dont ils sont bénéficiaires jusqu'au début de leur période d'exercice ;

- des actions de performance dont ils sont attributaires pendant les périodes d'acquisition et de blocage.

Dans le sens des engagements pris à l'occasion de précédents plans d'attribution d'action de performance, le Président-Directeur général, lors de l'attribution d'actions de performance le 28 juillet 2015 et 26 juillet 2016, a pris acte de l'interdiction qui lui était faite par la Société de conclure toute opération financière de couverture sur les actions faisant l'objet de l'attribution durant toute la durée de son mandat social.

G.6.5 Règlement intérieur du Conseil d'Administration et Charte des administrateurs

Le Conseil d'Administration d'Atos SE a adopté un Règlement intérieur mis à jour lors de la réunion du Conseil qui s'est tenue

le 19 décembre 2016, auquel sont annexés la Charte de l'administrateur et le Guide de prévention des délits d'initiés.

Extraits du Règlement intérieur du Conseil d'Administration

Les dispositions du Règlement intérieur du Conseil d'Administration concernant des sujets tels que (i) les matières réservées du Conseil d'Administration, (ii) le fonctionnement du Conseil d'Administration, (iii) l'Administrateur référent, (iv) les représentants du Comité Participatif, (v) les missions et

fonctionnement des comités, (vi) l'évaluation des travaux du Conseil d'Administration ont été résumées dans les sections dédiées de ce Document de Référence. Le Règlement intérieur prévoit des dispositions supplémentaires, les principales étant résumées ci-dessous :

Information des administrateurs

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.

Acceptation de nouveaux mandats sociaux

Le Président-Directeur général sollicite l'avis du Conseil avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée, française ou étrangère, extérieure au Groupe.

Possibilité de conférer une mission à un administrateur

Lorsque le Conseil d'Administration décide qu'il y a lieu de confier à l'un (ou plusieurs) de ses membres ou à un (ou des) tiers une mission, il en arrête les principales caractéristiques. Il est établi à l'initiative du Président un projet de lettre de mission, qui : (i) définit l'objet précis de la mission ; (ii) fixe la forme que devra prendre le rapport de mission ; (iii) arrête la durée de la mission ; (iv) détermine, le cas échéant, la

rémunération due au titulaire de la mission ainsi que les modalités de paiement des sommes dues à l'intéressé ; (v) prévoit, le cas échéant, un plafond de remboursement des frais de voyage et de déplacement ainsi que des dépenses engagées par l'intéressé et liées à la réalisation de la mission. Le rapport de mission est communiqué par le Président aux administrateurs de la Société.

Extrait de la Charte des administrateurs

La Charte de l'administrateur résume les missions et les obligations des membres du Conseil d'Administration. Cette charte vise en particulier les questions suivantes : le non cumul du mandat social avec un contrat de travail, l'intérêt social,

l'assiduité, la diligence, la loyauté, l'indépendance, la confidentialité, les opérations sur titres du Groupe, les conflits d'intérêts, l'information des membres. Les paragraphes suivants sont issus de la Charte de l'administrateur.

Entrée en fonction

Avant d'accepter ses fonctions, chaque administrateur doit avoir pris la mesure des droits et 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 cinq cents actions inscrites sous la forme nominative. A défaut de les détenir lors de son entrée en fonction, il doit en faire l'acquisition dans un délai de trois mois à compter de sa nomination.

Non cumul du mandat social avec un contrat de travail

Le dirigeant qui devient mandataire social de la Société s'engage à mettre fin au contrat de travail qui le lie à la Société (si un tel contrat de travail existait), soit par rupture conventionnelle, soit par démission. Cette disposition n'est bien évidemment pas applicable à l'administrateur représentant les salariés actionnaires.

Défense de l'intérêt social de la Société

Chaque 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'intérêts

L'administrateur s'efforce d'éviter tout conflit pouvant exister entre ses intérêts moraux et matériels et ceux de la Société. L'administrateur a l'obligation d'informer le Conseil d'Administration de tout conflit d'intérêts, même potentiel. Il s'abstient de participer aux débats ainsi qu'à toute décision dans laquelle il serait dans une situation de conflit d'intérêts. Il y a notamment conflit d'intérêts 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. Il doit participer, sauf empêchement, 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.

L'administrateur doit demander l'information qu'il estime indispensable pour se prononcer sur l'ordre du jour. 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 les éléments d'informations essentiels.

Loyauté

Chaque administrateur est tenu à une obligation de loyauté à l'égard de la Société. Il ne prend aucune initiative qui pourrait nuire aux intérêts de la Société ou aux autres sociétés ou entités du Groupe Atos et agit de bonne foi en toute circonstance. Il ne peut prendre 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 Nominations et Rémunérations.

Indépendance

L'administrateur exerce ses fonctions en toute indépendance. Il veille à préserver en toutes circonstances son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action. Il s'interdit d'être influencé par tout élément étranger à l'intérêt social qu'il a

pour mission de défendre. Il alerte le Conseil d'Administration sur tout élément de sa connaissance lui paraissant de nature à affecter les intérêts de la Société.

Confidentialité

L'administrateur est tenu à un véritable secret professionnel, qui dépasse la simple obligation de discrétion prévue par les textes, à l'égard des informations recueillies pendant ou en dehors des séances du Conseil d'Administration. Il s'engage à une obligation

absolue de confidentialité sur toute information non publique acquise dans le cadre de ses fonctions et sur le contenu des débats et délibérations du Conseil d'Administration et de ses Comités.

Information privilégiée - Opérations sur titres

L'administrateur s'interdit d'utiliser pour son profit personnel ou celui de quiconque les informations privilégiées auxquelles il a accès. Il ne doit effectuer des opérations sur les titres de la Société que dans le respect des dispositions légales et réglementaires. Il s'engage à respecter le « Guide de prévention des délits d'initiés » approuvé par le Conseil d'Administration. Il

doit déclarer les transactions effectuées sur les titres de la Société, conformément aux règles en vigueur, auprès de l'Autorité des Marchés Financiers.

G.7 Evolution du capital et performance boursière

G.7.1 Informations de base

G.7.1.1 Transactions des titres

Les actions de la Société sont admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris (compartiment A) depuis 1995, sous le code ISIN FR0000051732. Le titre ATOS SE est éligible au SRD et au PEA. Les actions de la Société font partie du CAC 40, principal indice publié par NYSE Euronext Paris, depuis le 20 mars 2017.

Les codes les plus courants sont les suivants :

Source	Codes
Euronext	ATO
AFP	ATO
Bloomberg	ATO FP
Reuters	ATOS PA
Thomson	ATO FR

La classification sectorielle sur Euronext est la suivante :

Euronext : Classification sectorielle ICB

Industrie: 9000, Technology

Supsecteur: 9500, Technology

Secteur: 9530, Software and Computer services

Sous secteur: 9533, Computer Services

G.7.1.2 Evolution du flottant

Le flottant des actions du Groupe exclut les participations détenues par l'actionnaire de référence, Siemens AG, détenant une participation de 11,9% du capital qu'il s'est engagé à conserver jusqu'au 30 septembre 2020, tel qu'indiqué en partie G.7.7.5 *Pacte d'actionnaires*.

Au 31 décembre 2016, aucun autre actionnaire n'a annoncé détenir plus de 5% du capital de la société.

Les participations détenues par les salariés et les membres du Conseil d'Administration ainsi que les actions auto-détenues sont également exclues du flottant.

Au 31 décembre 2016	Actions	% du capital	% des droits de vote
Siemens	12 483 153	11,9%	11,9%
Conseil d'Administration	668 316	0,6%	0,6%
Salariés	1 489 140	1,4%	1,4%
Auto-détention	196 435 ¹	0,2%	
Flottant	90 071 635	85,9%	86,0%
TOTAL	104 908 679	100,0%	100,0%

¹ incluant 12 120 titres en cours de livraison effective au 2 janvier 2017 à des bénéficiaires de LTI.

G.7.2 Répartition du capital

Les principaux changements dans la répartition du capital au cours des trois derniers exercices ont été les suivants :

	Au 31 décembre 2016		Au 31 décembre 2015		Au 31 décembre 2014	
	Actions	%	Actions	%	Actions	%
Siemens	12 483 153	11,9%	12 483 153	12,1%	12 483 153	12,3%
Financière Daunou 17	-	-	-	0%	9 502 125	9,4%
Blackrock Inc. ¹	-	-	5 251 419	5,1%	-	-
Conseil d'Administration	668 316	0,6%	652 134	0,6%	416 450	0,4%
Salariés	1 489 140	1,4%	2 257 667	2,2%	2 790 656	2,8%
Auto-détention	196 435 ²	0,2%	694 584	0,7%	1 689 417	1,7%
Autres	90 071 635	85,9%	82 180 285	79,4%	74 450 726	73,5%
TOTAL	104 908 679	100,0%	103 519 242	100,0%	101 332 527	100,0%

¹ Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil faite le 13 octobre 2015.

² incluant 12 120 titres en cours de livraison effective au 2 janvier 2017 à des bénéficiaires de LTI.

Les actions de la Société détenues par les salariés sont essentiellement gérées au travers de Fonds Communs de Placement Groupe. Au 31 décembre 2016, l'actionnariat des collaborateurs et anciens collaborateurs du Groupe Atos en actions Atos SE représentait globalement 1,4% du capital.

L'évolution de l'auto-détention est décrite ci-après dans la section G.7.7.6 *Auto-détention et contrat de liquidité*.

Les franchissements de seuil au cours de l'exercice 2016 figurent en section G.7.7.3 *Franchissements de seuil*.

G.7.3 Dividendes

[G4-EC1]

Réuni le 21 février 2017, le Conseil d'Administration d'Atos SE a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires la mise en paiement en 2017 d'un dividende de 1,60 euro par action au titre du résultat de 2016.

Au titre des quatre derniers exercices, les dividendes ont été les suivants :

Exercice	Dividende versé par action (en euro)
2015	1,10 euro
2014	0,80 euro
2013	0,70 euro
2012	0,60 euro

G.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 communiqués de presse ponctuels, l'information réglementée, ainsi que des informations générales sur le site web de la Société à l'adresse atos.net.

G.7.5 Calendrier financier

25 avril 2017	Chiffre d'affaires du premier trimestre 2017
24 mai 2017	Assemblée Générale Ordinaire
26 juillet 2017	Résultats du premier semestre 2017
24 octobre 2017	Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2017

G.7.6 Contacts

Les investisseurs institutionnels, analystes financiers ainsi que les actionnaires individuels peuvent, pour toute information, contacter :

Gilles Arditti

Directeur Exécutif Relations Investisseurs & Communication Financière
Tél. : +33 1 73 26 00 66
gilles.arditti@atos.net

Benoit d'Amécourt

Directeur Relations Investisseurs & Communication Financière
Tél. : +33 1 73 26 02 27
benoit.damecourt@atos.net

Ou envoyer toute demande d'information à l'adresse : investors@atos.net

G.7.7 Capital

G.7.7.1 Capital au 31 décembre 2016

Au 31 décembre 2016, le capital social du Groupe s'élevait à 104,9 millions d'euros, divisé en 104 908 679 actions de 1 euro de nominal entièrement libérées.

Le capital du Groupe a, par rapport au 31 décembre 2015, été augmenté de 1 389 437 actions nouvelles, se répartissant ainsi :

- 496 607 actions nouvelles résultant de l'exercice d'options de souscription d'actions ;
- 892 830 actions nouvelles résultant du paiement des dividendes de 2015 en actions.

G.7.7.2 Evolution du capital depuis cinq ans

Année	Variation du capital	Date	Actions nouvelles	Nombre d'actions composant le capital social	Nominal	Prime d'émission	Capital
					(en millions d'euros)		
2012	Levées d'options	02/04/2012	180 732	83 747 500	0,1	4,4	83,7
	Exercice de BSA	30/05/2012	30 093	83 777 593	0,03	1,1	83,8
	Paiement du dividende en actions	29/06/2012	676 014	84 453 607	0,6	26,4	84,5
	Levées d'options	29/06/2012	141 347	84 594 954	0,1	3,8	84,5
	Levées d'options	01/10/2012	345 060	84 940 014	0,3	11,3	84,9
	Augmentation de capital réservée aux salariés	12/12/2012	570 510	85 510 524	0,5	22,8	85,5
	Levées d'options	31/12/2012	192 906	85 703 430	0,2	6	85,7
2013	Levées d'options	31/03/2013	349 226	86 052 656	0,3	13,2	86,0
	Acquisition d'actions de performance	31/03/2013	1 000	86 053 656	0,0	0,0	86,0
	Paiement du dividende en actions	21/06/2013	702 606	86 756 262	0,7	33,7	86,7
	Levées d'options	01/07/2013	354 741	87 111 003	0,4	9,8	87,1
	Levées d'options	30/09/2013	536 902	87 647 322 ¹	0,5	21,9	87,6
	Remboursement anticipé des OCEANes 2009	30/09/2013	103	87 647 425	0,0	0,004	87,6
	Remboursement anticipé des OCEANes 2009	18/10/2013	5 571 749	93 219 174	5,6	247,6	93,2
	Remboursement anticipé des OCEANes 2011	18/12/2013	3 676 658	96 895 832	3,7	166,1	96,9
Levées d'options	31/12/2013	1 269 614	98 165 446	1,2	50,6	98,1	
2014	Levées d'options	03/04/2014	1 361 294	99 526 740	1,4	50,5	99,5
	Paiement du dividende en actions	19/06/2014	567 574	100 094 314	0,6	30,3	100,1
	Levées d'options	02/07/2014	167 356	100 261 670	0,2	5,2	100,3
	Augmentation du capital réservé aux salariés ²	31/07/2014	699 100	100 960 770	0,7	34,6	101
	Levées d'options	30/09/2014	40 360	101 001 130	0,0	1,1	101
	Levées d'options	31/12/2014	331 397	101 332 527	0,3	15,1	101,3
2015	Levées d'options	02/04/2015	762 408	102 094 935	0,8	25,7	102,1
	Paiement du dividende en actions	23/06/2015	787 232	102 882 167	0,8	49,1	102,9
	Levée d'options	03/07/2015	236 908	103 119 075	0,2	10,7	103,1
	Levée d'options	30/09/2015	107 787	103 226 862	0,1	5	103,2
	Levée d'options	31/12/2015	292 380	103 519 242	0,3	14	103,5
2016	Levée d'options	08/04/2016	240 301	103 759 543	0,3	12,9	103,8
	Paiement du dividende en actions	22/06/2016	892 830	104 652 373	0,9	65,6	104,7
	Levée d'options	30/06/2016	107 260	104 759 633	0,1	3,8	104,8
	Levée d'options	07/10/2016	115 904	104 875 537	0,1	3,7	104,9
	Levée d'options	31/12/2016	33 142	104 908 679	0,0	1,1	104,9

¹ Le montant des actions ordinaires, conformément à cet exercice d'options de souscription d'actions, prend en compte la constatation de l'annulation d'un exercice de 583 stock-options fait en février 2013.

² Sur le fondement de la 14^e résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2013.

Un total de 496 607 options de souscription d'actions a été exercé sur la période, représentant 76,6% du nombre total d'options de souscription d'actions à au 31 décembre 2016.

G.7.7.3 Franchissements de seuil

Au cours de l'année 2016, le Groupe a été informé des franchissements de seuils suivants :

- la société BlackRock, Inc. a annoncé avoir successivement franchi les seuils de 5% du capital et des droits de vote :
 - à la baisse le 21 mars 2016, à la suite d'une cession d'actions hors et sur le marché et d'une diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral (soit 313 689 actions Atos SE),
 - à la hausse le 23 mars 2016, à la suite d'une acquisition d'actions hors et sur le marché et d'une augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral (soit 697 928 actions Atos SE),
 - à la baisse le 31 mars 2016, à la suite d'une cession d'actions sur le marché et d'une diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral (soit 546 910 actions Atos SE),

- à la hausse le 1^{er} avril 2016, à la suite d'une augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral (soit 710 908 actions Atos SE),
- à la baisse le 4 avril 2016, à la suite d'une cession d'actions hors marché et d'une diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral (soit 595 660 actions Atos SE) ;

Au 4 avril 2016, BlackRock Inc. déclarait détenir 4,97% du capital et des droits de vote de la Société ;

- la société Bank of America Corporation a annoncé avoir franchi, indirectement par l'intermédiaire des sociétés de son groupe qu'elle contrôle, à la hausse, le 29 avril 2016 (à la suite d'une acquisition d'actions sur le marché), et à la baisse le 4 mai 2016 (à la suite d'une cession d'actions sur le marché), les seuils de 5% du capital et des droits de vote. Au 4 mai 2016, Bank of America Corporation déclarait détenir 0,4% du capital et des droits de vote de la Société.

Nom de l'entité notifiant le franchissement de seuil	Date de déclaration	Date du franchissement de seuil	Actions	% de participation ¹	% de droits de vote ²
BlackRock Inc.	24/03/2016	21/03/2016	5 106 044 ³	4,93%	4,93%
BlackRock Inc.	29/03/2016	23/03/2016	5 509 613 ⁴	5,32%	5,32%
BlackRock Inc.	06/04/2016	31/03/2016	5 096 090 ⁵	4,92%	4,92%
BlackRock Inc.	07/04/2016	01/04/2016	5 259 829 ⁶	5,08%	5,08%
BlackRock Inc.	08/04/2016	04/04/2016	5 145 571 ⁷	4,97%	4,97%
Bank of America Corporation	06/05/2016	29/04/2016	5 610 866	5,41%	5,41%
Bank of America Corporation	11/05/2016	04/05/2016	412 398	0,40%	0,40%

1. En pourcentage du capital à la date du franchissement de seuil.

2. En pourcentage du capital, y compris auto-détention à cette date, en application du 2^e alinéa de l'article 223-11 du règlement général de l'AMF.

3. Dont 465 204 actions Atos SE assimilées au titre des dispositions de l'article L. 233-9 I, 4^o bis du Code de commerce provenant de « contracts for differences » (« CFD ») sans échéance prévue, portant sur autant d'actions Atos SE, réglés exclusivement en espèce. Le déclarant a précisé détenir par ailleurs 481 090 actions Atos SE pour le compte de clients (non prises en compte dans la détention) pour lesquelles ceux-ci ont conservé l'exercice des droits de vote.

4. Dont 465 509 actions Atos SE assimilées au titre des dispositions de l'article L. 233-9 I, 4^o bis du Code de commerce provenant de « contracts for differences » (« CFD ») sans échéance prévue, portant sur autant d'actions Atos SE, réglés exclusivement en espèce. Le déclarant a précisé détenir par ailleurs 476 037 actions Atos SE pour le compte de clients (non prises en compte dans la détention) pour lesquelles ceux-ci ont conservé l'exercice des droits de vote.

5. Dont 483 910 actions Atos SE assimilées au titre des dispositions de l'article L. 233-9 I, 4^o bis du Code de commerce provenant de « contracts for differences » (« CFD ») sans échéance prévue, portant sur autant d'actions Atos SE, réglés exclusivement en espèce. Le déclarant a précisé détenir par ailleurs 488 477 actions Atos SE pour le compte de clients (non prises en compte dans la détention) pour lesquelles ceux-ci ont conservé l'exercice des droits de vote.

6. Dont 483 651 actions Atos SE assimilées au titre des dispositions de l'article L. 233-9 I, 4^o bis du Code de commerce provenant de « contracts for differences » (« CFD ») sans échéance prévue, portant sur autant d'actions Atos SE, réglés exclusivement en espèce. Le déclarant a précisé détenir par ailleurs 488 477 actions Atos SE pour le compte de clients (non prises en compte dans la détention) pour lesquelles ceux-ci ont conservé l'exercice des droits de vote.

7. Dont 482 993 actions Atos SE assimilées au titre des dispositions de l'article L. 233-9 I, 4^o bis du Code de commerce provenant de « contracts for differences » (« CFD ») sans échéance prévue, portant sur autant d'actions Atos SE, réglés exclusivement en espèce. Le déclarant a précisé détenir par ailleurs 489 263 actions Atos SE pour le compte de clients (non prises en compte dans la détention) pour lesquelles ceux-ci ont conservé l'exercice des droits de vote.

La Société n'a été informée d'aucun autre franchissement de seuil légal en 2016, conformément à l'article L. 233-7 du Code de commerce.

G.7.7.4 Droits de vote

Chaque action donne droit à une voix à l'exception des actions auto-détenues qui sont privées de droit de vote. Il n'existe pas de droit de vote double.

G.7.7.5 Pacte d'actionnaires

Lors de l'acquisition par la Société auprès de Siemens de son ancienne filiale SIS, le groupe Siemens s'est engagé à conserver sa participation de 12 483 153 actions de la Société jusqu'au 30 juin 2016. Cet engagement de conservation a été étendu jusqu'au 30 septembre 2020, en vertu d'un amendement au *Lock-up agreement* conclu le 30 octobre 2015 entre Siemens AG, la Société et Siemens Beteiligungen Inland GmbH, dans le cadre du renforcement de l'alliance entre les deux sociétés. Aux termes de cet accord, Siemens conserve néanmoins la possibilité, à compter du 1^{er} juillet 2016, de transférer les actions à deux fonds de pension de salariés Siemens intitulés Siemens Pension Trust e.V. et BSAV-Trust e.V. (ou à tout autre fonds d'investissement ou véhicule d'investissement dans lequel - directement ou indirectement - l'un et/ou l'autre de ces fonds investissent leurs actifs sous réserve que ces fonds en soient les seuls investisseurs), sous réserve que le cessionnaire accepte de se conformer au *Lock-Up Agreement*, et que, lors de l'exercice du droit de suggérer la nomination d'un représentant au Conseil d'Administration d'Atos SE, il suggère toujours un membre actif du Directoire de Siemens.

Par ailleurs, les 27 décembre 2013 et le 8 janvier 2014, le Groupe a informé l'Autorité des Marchés Financiers de la signature, le 18 décembre 2013, d'un accord intitulé « *Run-Off and Settlement Agreement* » entre Atos SE, Atos Nederland BV et Stichting Pensionfonds, ayant pour objet de mettre fin au

différend entre les parties concernant le refinancement du fonds de pension de retraite des salariés néerlandais d'Atos Nederland BV en mettant en place un nouveau régime de pensions à contributions définies pour ces salariés. Aux termes de cet accord, un paiement partiel du montant dû par Atos Nederland BV au fonds de pension pourra être réalisé en numéraire ou en actions Atos SE, et être effectué directement par Atos Nederland BV ou par Atos SE pour son compte. En cas de paiement en actions Atos SE, le fonds de pension s'est engagé à conserver les actions pour une période de trois ans à compter dudit paiement en actions sous réserve de la possibilité de transférer les actions⁽¹⁾ selon les modalités suivantes : (i) 30% des actions d'Atos SE reçues en paiement entre le 1^{er} anniversaire et le 2^e anniversaire de la date dudit paiement ; (ii) 35% des actions d'Atos SE reçues en paiement entre le 2^e anniversaire et le 3^e anniversaire de la date dudit paiement et (iii) 35% des actions Atos SE reçues en paiement à partir du 3^e anniversaire de la date dudit paiement.

Conformément à l'annonce faite le 8 janvier 2014, Atos a mis en œuvre la seconde tranche de son programme de rachat d'actions afin de payer le fonds de pension de retraite des salariés néerlandais, en actions Atos SE pour un montant maximum de 115 millions d'euros ainsi qu'autorisé par l'Assemblée Générale Ordinaire en date du 27 décembre 2013.

Les paiements en actions suivants ont été effectués :

Date du transfert	Actions
13/02/2014	435 611
13/03/2014	423 623
11/04/2014	423 463
14/05/2014	453 062

Ce montant complète le montant de 43 millions d'euros déjà effectués en numéraire. Le paiement final de toutes les sommes dues aux termes de l'accord est intervenu le 1^{er} juillet 2014.

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 accord similaire.

A la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autre accord susceptible d'avoir une incidence significative en cas d'offre publique sur le capital social de la Société.

G.7.7.6 Auto-détention et contrat de liquidité

L'auto-détention

Au 31 décembre 2016, la Société détenait 196 435 actions⁽²⁾ soit 0,2% du capital représentant une valeur de portefeuille de 19 692 609 euros sur la base du cours de la bourse du 31 décembre 2016 et une valeur comptable de 12 924 675,44 euros. Ces actions ont été acquises dans le cadre d'un programme de rachat d'actions et sont affectées à l'allocation d'actions aux salariés ou aux mandataires sociaux de la Société ou de son Groupe et correspondent à la couverture des engagements relatifs aux plans d'actions de performance.

La Société a procédé en 2016 aux transferts d'actions suivants :

- le 16 mars 2016, un transfert de 206 625 actions en relation avec l'acquisition d'actions de performance attribuées au titre du plan datant du 22 décembre 2011 ;
- le 24 mars 2016, un transfert de 9 350 actions en relation avec l'acquisition d'actions de performance attribuées au titre du plan datant du 29 mars 2012 ;
- le 22 avril 2016, un transfert de 950 titres aux bénéficiaires de plans de LTI (*Long Term Incentive*) ;
- le 8 juin 2016, un transfert de 500 titres en relation avec l'acquisition d'actions de performance attribuées au titre du plan datant du 22 décembre 2011 ;

(1) Dans la limite des 25% du volume moyen par jour sur une période de 20 jours ouvrés précédant le transfert (sauf dans le cas d'un transfert de bloc hors-marché).

(2) Incluant 12 120 titres en cours de livraison effective au 2 janvier 2017 à des bénéficiaires de LTI.

- le 28 juillet 2016, un transfert de 279 645 actions en relation avec l'acquisition d'actions de performance attribuées au titre du plan datant du 28 juillet 2014 ;
- le 16 août 2016, un transfert de 345 titres aux bénéficiaires de plans de LTI (*Long Term Incentive*) ;
- le 24 octobre 2016, un transfert de 734 titres aux bénéficiaires de plans de LTI (*Long Term Incentive*) ;
- le 29 décembre 2016, un transfert 12 120 actions en vue d'une livraison effective au 2 janvier 2017 de LTI (*Long Term Incentive*) à leurs bénéficiaires.

Contrat de liquidité

Par contrat en date du 13 février 2006, pour une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction, la société Atos SE a confié à Rothschild & Cie Banque la mise en œuvre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI. Pour la mise en œuvre de ce contrat, 15 millions d'euros avaient été affectés à son origine. Au 1^{er} juillet 2012, il a été établi un avenant au contrat de liquidité signé le 13 février 2006, par lequel la Société a décidé d'effectuer un apport complémentaire en espèces de 10 millions d'euros afin de permettre à Rothschild & Cie Banque d'assurer la continuité de ses interventions au titre de ce contrat.

Les opérations réalisées en 2016 dans le cadre du contrat de liquidité ont été les suivantes :

Flux bruts cumulés au 31 décembre 2016	Achats cumulés	Ventes cumulées
Nombre de titres	1 179 555	1 179 555
Prix moyen de vente ou d'achat	78,5682	78,7053
Montant total des ventes/achat	92 675 536,77	92 837 219,74

Le cadre juridique

La 11^e résolution votée par l'Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2016, a renouvelé, au bénéfice du Conseil d'Administration, l'autorisation d'acheter des actions du Groupe dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions. Ces rachats ne peuvent porter sur plus de 10% des actions composant le capital social de la Société, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à l'Assemblée Générale, étant précisé que s'agissant du cas particulier des actions rachetées dans le cadre d'un contrat de liquidité, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10% correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

Ces achats peuvent être effectués en vertu de toute affectation permise par la loi, les finalités de ce programme de rachat d'actions étant :

- de les conserver et de les remettre ultérieurement en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, dans le respect des pratiques de marché admises par l'AMF, étant précisé que le montant maximum d'actions acquises par la Société à cet effet ne peut excéder 5% du capital ;
- d'assurer la liquidité et animer le marché de l'action de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'AMF ;
- de les attribuer ou de les céder aux mandataires sociaux ou aux salariés de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions et selon les modalités prévues ou admises par les dispositions légales et réglementaires applicables notamment dans le cadre (i) de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, (ii) du régime des options d'achat d'actions prévu par les articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, (iii) d'attributions gratuites d'actions, notamment dans le cadre prévu par les articles L. 225-197-1 et suivants du Code de

commerce et (iv) de plans d'actionnariat de droit français ou étranger, notamment dans le cadre 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 12^e résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2016.

Le prix d'achat maximum par action est fixé à 105 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.

Le montant maximum de fonds destinés au programme de rachat s'élève en conséquence à 1 086 952 041 euros, tel que calculé sur la base du capital social au 31 décembre 2015, ce montant maximum pouvant être ajusté pour tenir compte du montant du capital au jour de l'Assemblée Générale.

Cette autorisation a été octroyée pour une durée de 18 mois à compter du 26 mai 2016.

Descriptif du programme de rachat soumis pour autorisation à l'Assemblée Générale du 24 mai 2017

Dans le cadre du programme de rachat d'actions (et dans la limite de 10% du capital social), il est proposé de renouveler lors de l'Assemblée Générale du 24 mai 2017 l'autorisation de rachat d'actions donnée lors de l'Assemblée Générale du 26 mai 2016, pour une durée de 18 mois, et devant expirer le 26 novembre 2017.

En application du Règlement général AMF (articles 241-1 et suivants), le présent descriptif du programme a pour but de décrire les objectifs et les modalités du nouveau programme de rachat d'Atos SE (la « Société ») de ses propres actions qui sera soumis pour autorisation à l'Assemblée Générale des actionnaires du 24 mai 2017.

Les objectifs de ce programme sont :

- d'assurer la liquidité et animer le marché de l'action de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'AMF ;
- de les attribuer ou de les céder aux mandataires sociaux ou aux salariés de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions et selon les modalités prévues ou admises par les dispositions légales et réglementaires applicables notamment dans le cadre (i) de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, (ii) du régime des options d'achat d'actions prévu par les articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, (iii) d'attributions gratuites d'actions, notamment dans le cadre prévu par les articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce et (iv) de plans d'actionnariat de droit français ou étranger, notamment dans le cadre 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 remettre ces actions acquises 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 conserver et de remettre ultérieurement des actions acquises en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, étant précisé que le montant maximum d'actions acquises par la Société à cet effet ne peut excéder 5% du capital ;
- d'annuler totalement ou partiellement ces actions par voie de réduction du capital social.

La présente autorisation pourra être utilisée à tout moment, à l'exception de périodes d'offre publique visant les titres de la Société.

Les acquisitions, cessions, transferts ou échanges d'actions pourront être effectués par tous moyens, selon la réglementation en vigueur, en une ou plusieurs fois, sur un marché réglementé, sur un système multilatéral de négociation, auprès d'un internalisateur systématique ou de gré à gré, notamment par offre publique ou transactions de blocs d'actions (qui pourront atteindre la totalité du programme), et le cas échéant, par le recours à des instruments financiers dérivés (négociés sur un marché réglementé, sur un système multilatéral de négociation, auprès d'un internalisateur systématique ou de gré à gré), ou à des bons ou valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, ou par la mise en place de stratégies optionnelles telles que les achats et ventes d'options d'achat ou de vente, ou par l'émission de valeurs mobilières donnant droit par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière à des actions de la Société détenues par cette dernière, et ce aux époques que le Conseil d'Administration ou la personne agissant sur délégation du Conseil d'Administration, dans les conditions prévues par la loi, appréciera, le tout dans le respect des dispositions légales et réglementaires applicables. Le prix maximum d'achat est fixé à 170 euros (hors frais) par action et le nombre d'actions pouvant être acquises est de 10%, des actions composant le capital social de la Société, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à l'assemblée générale, soit théoriquement 10 490 867 actions tel que calculé sur la base du capital social au 31 décembre 2016. Le montant maximum des fonds destinés au programme de rachat s'élève en conséquence à 1 783 447 543 euros, tel que calculé sur la base du capital social au 31 décembre 2016. Ce montant maximum peut être ajusté pour tenir compte du montant du capital au jour de l'Assemblée Générale.

A compter de son autorisation par l'Assemblée Générale du 24 mai 2017, ce programme sera valable pour une durée maximum de 18 mois soit jusqu'au 24 novembre 2018.

G.7.7.7 Effet potentiel futur sur le capital

Actions potentielles

Sur la base de 104 908 679 actions émises au 31 décembre 2016, le capital social pourrait être augmenté jusqu'à un maximum de 3 128 274 d'actions nouvelles, soit 2,98% du capital social avant dilution. Cette dilution pourrait intervenir du fait de l'exercice des options de souscription d'actions attribuées aux salariés ou de l'acquisition des actions de performances qui se présentent comme suit :

(en nombre d'actions)	31 décembre 2016	31 décembre 2015	Variation	% dilution
Nombre d'actions émises	104 908 679	103 519 242	1 389 437	
Issues des options de souscription d'actions	648 629	1 294 524	-645 895	0,62%
Issues des actions de performance	2 479 645	2 080 335	399 310	2,36%
Dilution potentielle	3 128 274	3 374 859	-246 585	2,98%
TOTAL DU CAPITAL POTENTIEL	108 036 953	106 894 101	1 142 852	

Sur un total de 648 629, aucune option de souscription n'avait de prix d'exercice supérieur au cours de bourse de l'action au 30 décembre 2016 (100,25 euros).

Evolution des options de souscription d'actions

Nombre d'options de souscription d'actions au 31 décembre 2015	1 294 524
Options de souscription attribuées en 2016	-
Options de souscription exercées en 2016	496 607
Options de souscription déchues ou périmées en 2016	149 288
Nombre d'options de souscription d'actions au 31 décembre 2016	648 629

Au 31 décembre 2016, la totalité des options de souscription d'actions accordée par le Groupe sont toutes déjà exerçables et dans la monnaie.

Autorisations en cours portant sur des actions et autres valeurs mobilières

Au regard des résolutions votées par l'Assemblée Générale du 26 mai 2016, les autorisations d'intervenir sur le capital social et d'émettre des actions et autres valeurs mobilières en cours de validité sont les suivantes :

Autorisation	Montant des autorisations (valeur nominale)	Utilisation des autorisations (valeur nominale)	Solde non utilisé (valeur nominale)	Date d'expiration de l'autorisation
AGE 26 mai 2016 11 ^e résolution Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions	10% du capital ajusté à tout moment	0	10%	26/11/2017 (18 mois)
AGE 26 mai 2016 12 ^e résolution Réduction de capital	10% du capital ajusté au jour de la réduction	0	10%	26/11/2017 (18 mois)
AGE 26 mai 2016 13 ^e résolution Augmentation de capital avec DPS	31 146 128	0	31 146 128	26/07/2018 (26 mois)
AGE 26 mai 2016 14 ^e résolution Augmentation de capital sans DPS par offre au public ^{1 2}	10 382 042	0	10 382 042	26/07/2018 (26 mois)
AGE 26 mai 2016 15 ^e résolution Augmentation de capital sans DPS par placement privé ^{1 2}	10 382 042	0	10 382 042	26/07/2018 (26 mois)
AGE 26 mai 2016 16 ^e résolution Augmentation de capital sans DPS en vue de rémunérer des apports en nature ^{1 2}	10 382 042	0	10 382 042	26/07/2018 (26 mois)
AGE 26 mai 2016 17 ^e résolution Augmentation du nombre de titres en cas d'augmentation de capital avec ou sans DPS ^{1 2 3}	Extension de 15% maximum de l'émission initiale	0	Extension de 15% maximum de l'émission initiale	26/07/2018 (26 mois)
AGE 26 mai 2016 18 ^e résolution Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	3 234 millions	0	3 234 millions	26/07/2018 (26 mois)
AGE 26 mai 2016 19 ^e résolution Augmentation de capital réservée aux salariés ¹	2 076 408	0	2 076 408	26/07/2018 (26 mois)
AGE 26 mai 2016 20 ^e résolution Attribution d'actions de performance aux salariés et mandataires sociaux	1 142 024	947 885	194 139	26/07/2019 (38 mois)

1 Toute augmentation de capital au titre des 14^e, 15^e, 16^e, 17^e et 19^e résolutions de l'AGM du 26 mai 2016 s'imputera sur le plafond fixé à la 13^e résolution de l'AGM du 26 mai 2016.

2 Les augmentations de capital effectuées sans droit préférentiel de souscription au titre des 14^e, 15^e, 16^e et 17^e résolutions de l'AGM du 26 mai 2016 sont soumises à un sous-plafond global correspondant à 10% du capital de la Société au jour de l'Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2016 (soit un montant nominal de 10 382 042 euros). Toute augmentation de capital en vertu desdites résolutions s'imputera sur ce sous-plafond global.

3 L'émission supplémentaire s'impute (i) sur le plafond de la résolution en vertu de laquelle est décidée l'émission initiale, (ii) sur le plafond global prévu à la 13^e résolution de l'AGM du 26 mai 2016, et (iii) dans l'hypothèse d'une augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription, sur le montant du sous-plafond mentionné au point 2 ci-dessus.

Le nombre d'actions nouvelles autorisées pouvant être émises dans le cadre des délégations de compétence susvisées (les 17^e et 18^e résolutions de l'Assemblée Générale du 26 mai 2016 étant mises à part) s'élève à 32 288 153,42, ce qui représente 30,78% du capital social mis à jour le 31 décembre 2016.

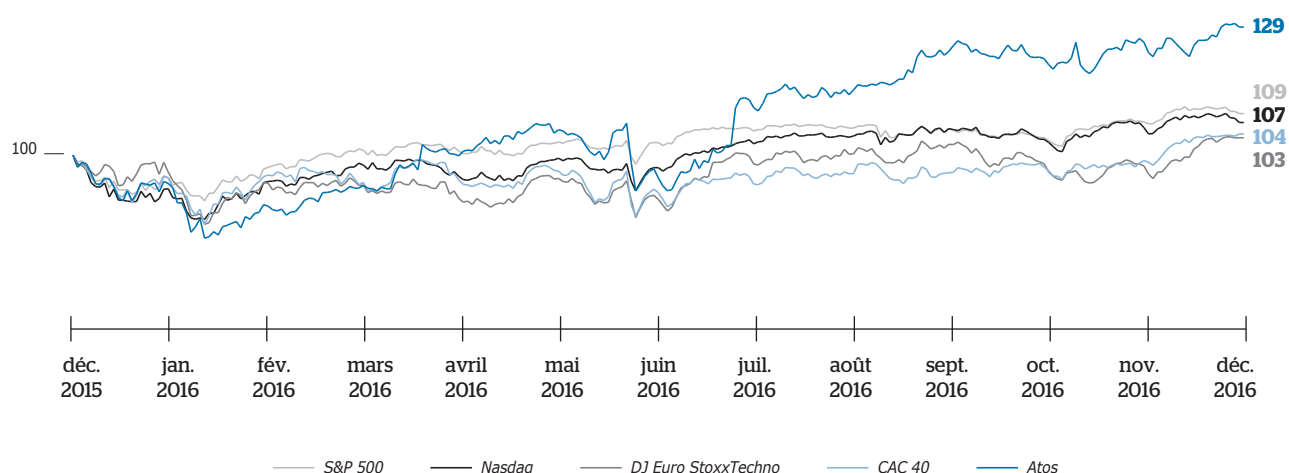
G.7.8 Performance boursière

G.7.8.1 Informations boursières

Le cours de l'action Atos SE a fini l'année 2016 en hausse de +29% à 100,25 euros, surperformant l'Index français de référence, le CAC 40 (+5%) et ses comparables européens du secteur technologique, avec le DJ EuroStoxxTechno (+4%). Aux Etats-Unis, la performance du marché a été également inférieure avec par exemple le S&P 500 en baisse (-1%) et le Nasdaq en hausse (+4%).

La capitalisation boursière d'Atos était de 10 517 millions d'euros au 31 décembre 2016.

PERFORMANCE DE L'ACTION ATOS PAR RAPPORT AUX INDICES BOURSIERS (BASE 100 AU 31 DÉCEMBRE 2015)



G.7.8.2 Chiffres clés

	2016	2015	2014	2013	2012
Plus haut (en euros)	101,30	80,00	71,5	67,78	55,9
Plus bas (en euros)	62,32	61,41	50,92	49,81	34,54
Clôture le 30/12 (en euros)	100,25	77,45	66,3	65,79	52,81
Volume moyen journalier traité sur la plateforme Euronext	326 349	442 480	309 968	347 532	280 353
Flottant	85,86%	79,39%	73,47%	75,89%	62,10%
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions d'euros)	10 517	8 018	6 718	6 458	4 426
Valeur d'Entreprise (VE) au 31/12* (en millions d'euros)	10 036	7 425	5 729	5 553	4 294
VE/chiffre d'affaires	0,9	0,7	0,6	0,6	0,5
VE/excédent brut opérationnel	7	6	6	6	5
VE/marge opérationnelle	9	8	8	9	7
PER (sur résultat net normalisé)	13,6	13,0	15,0	13,9	12,5

* En supposant que (Valeur d'Entreprise) = (Dettes nettes) + (Capitalisation boursière).

G.7.8.3 Capitalisation boursière

Sur la base d'un cours de clôture de 100,25 euros au 31 décembre 2016, et de 104 908 679 actions émises, le Groupe présentait une capitalisation boursière de 10 517 millions d'euros par rapport à 8 018 millions d'euros à fin décembre 2015.

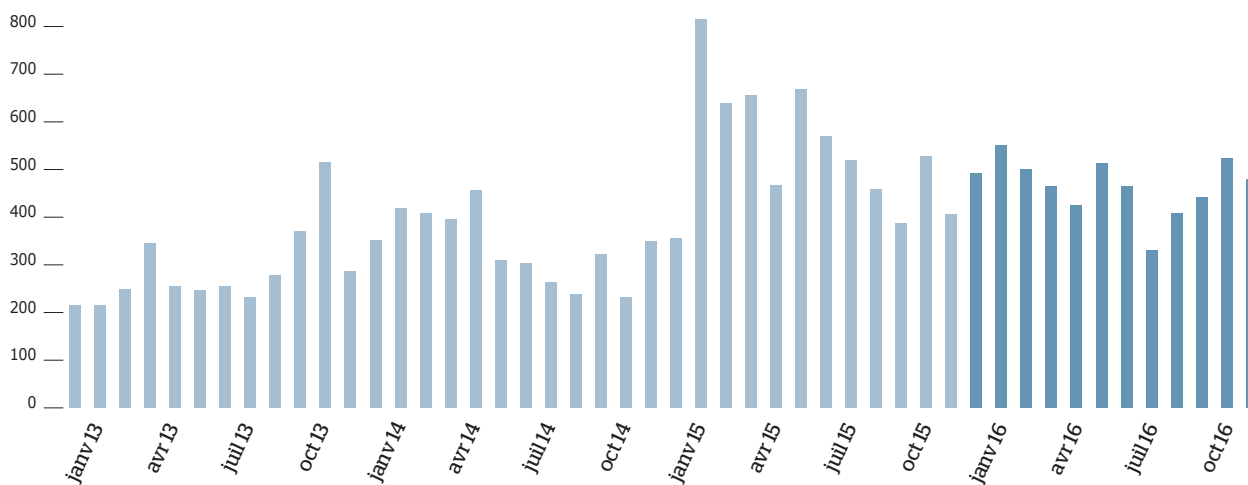
En termes de capitalisation boursière, Atos se plaçait au 31 décembre 2016 à la 46^e place de l'indice SBF 120 (53^e au 31 décembre 2015), qui comprend les plus fortes capitalisations boursières de la place de Paris.

G.7.8.4 Volume de transaction

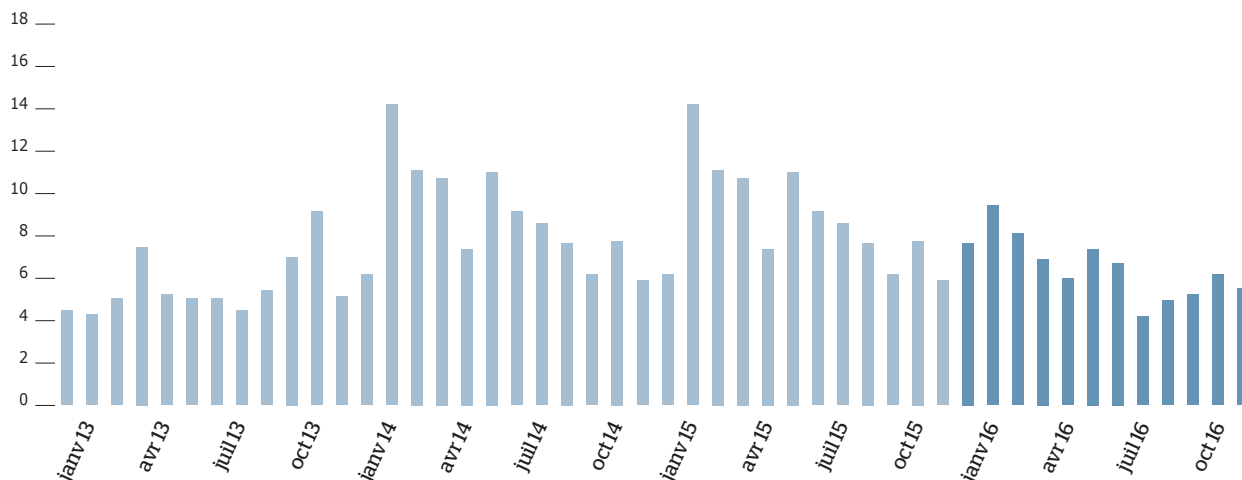
	Volumes de trading (Euronext)	
	(en milliers d'actions)	(en millions d'euros)
1 ^{er} Trimestre 2016	26 983	1 860 964
2 ^e Trimestre 2016	21 706	1 691 159
3 ^e Trimestre 2016	17 071	1 450 968
4 ^e Trimestre 2016	18 112	1 740 299
TOTAL	83 872	6 743 390

En 2016, le volume moyen journalier d'actions traitées a atteint 327 milliers sur la plateforme Euronext comparé à 412 milliers en 2015. Concernant les volumes de transactions sur les actions d'Atos SE, la plateforme Euronext représentait 31% des volumes totaux en 2016 contre 33% en 2015.

VOLUME DE TRANSACTIONS MENSUELLES EN MILLIONS D'EUROS



VOLUME DE TRANSACTIONS MENSUELLES EN MILLIONS D' ACTIONS



G.7.8.5 Principaux événements boursiers de l'année 2016 et post-clôtures

Janvier

Le **20 janvier**, Atos a annoncé aujourd'hui avoir finalisé auprès du groupe Gores et de Siemens l'acquisition de Unify, le numéro trois mondial des solutions de communication intégrées générant un chiffre d'affaires annuel de 1,2 milliard d'euros. Cette acquisition crée une offre de services intégrés unique pour les communications unifiées qui optimisent la collaboration sociale, la transformation numérique et les performances opérationnelles de ses clients.

Février

Le **24 février 2016**, Atos a annoncé ses résultats annuels 2015. Le Groupe a atteint tous ses objectifs financiers 2015 et son positionnement de leader dans les services numériques a été renforcé avec toutes les technologies et les compétences nécessaires pour être le partenaire de confiance de la transformation numérique des grandes organisations. Le chiffre d'affaires a atteint 10 686 millions d'euros, +18% par rapport à 2014 et +0,4% à périmètre et taux de change constants. La marge opérationnelle a été de 883,7 millions d'euros, représentant 8,3% du chiffre d'affaires, par rapport à 7,1% en 2014 à périmètre et taux de change constants. Le Groupe a signé des prises de commandes pour un montant record de 11,2 milliards d'euros, soit un ratio prise de commandes sur chiffre d'affaires de 105%. Le carnet de commandes s'est accru de +2,9 milliards d'euros à 19,1 milliards d'euros, représentant 1,7 année de chiffre d'affaires. La trésorerie nette du Groupe a atteint 593 millions d'euros fin 2015. Le Groupe a généré 450 millions d'euros de flux de trésorerie disponible en 2015, par rapport à 367 millions d'euros en 2014. Le résultat net s'est établi à 437 millions d'euros, en hausse de +55% par rapport à 2014 et le résultat net part du Groupe a été de 406 millions d'euros, en hausse de +53%. Le Conseil d'Administration a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale Annuelle des Actionnaires, le versement en 2016 sur les résultats 2015, d'un dividende de 1,10 euro par action, en hausse de +38% par rapport à l'année précédente.

Juillet

Atos a annoncé ses résultats financiers pour le premier semestre 2016 le **26 juillet**. Au cours du premier semestre de l'année

Atos a délivré de très bons résultats financiers qui matérialisent la stratégie de capitaliser sur sa position de leader en Infrastructure & Data Management vendre les solutions et expertises de l'ensemble de ses Divisions. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 5 697 millions d'euros, une augmentation de +17,9% à taux de change constants et +1,7% à périmètre et taux de change constants. La croissance organique s'est élevée à +1,8% au cours du deuxième trimestre 2016, reflétant le caractère durable de cette croissance. Les prises de commandes se sont élevées à 6 309 millions d'euros au cours du premier semestre 2016, en hausse de +24,0% et représentant un ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires de 111%. L'activité commerciale est restée forte au deuxième trimestre avec un ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires de 120%. La marge opérationnelle a atteint 444,4 millions d'euros en hausse de +23,1% par rapport à la marge opérationnelle du premier semestre 2015 et représentant 7,8% du chiffre d'affaires, en amélioration de +60 points de base à périmètre et taux de change constants. Le résultat net s'est élevé à 234 millions d'euros comprenant 51 millions d'euros pour la vente de l'action détenue par Worldline dans Visa Europe à Visa Inc.. Le résultat net part du Groupe a atteint 205 millions d'euros (dont 36 millions d'euros part du Groupe pour Visa), en hausse de +66,9% par rapport au premier semestre 2015. Le flux de trésorerie disponible s'est élevé à 181 millions d'euros au premier semestre 2016, en augmentation de +74,2% par rapport au flux de trésorerie disponible du premier semestre 2015. Compte tenu de ce flux de trésorerie disponible, du paiement du prix d'acquisition d'Unify et du dividende versé sur les résultats de 2015, ainsi que des produits reçus de Visa Inc., la position nette de trésorerie du Groupe s'élevait à 412 millions d'euros fin juin 2016. Dans ce contexte, le Groupe a relévé tous ses objectifs pour 2016.

Septembre

Le **12 septembre**, Atos a annoncé se renforcer davantage son offre de services numériques sur le marché en forte croissance de la santé aux Etats-Unis en ayant signé un accord de rachat d'actions pour acquérir Anthelio Healthcare Solutions (Anthelio), le plus grand fournisseur indépendant de solutions technologiques dans le domaine de la santé, pour une valeur

d'entreprise de 275 millions de dollars US (8,5xEBIT post-synergies en 2017). Cette acquisition, entièrement financée en numéraire, positionne Atos de façon unique pour élargir sa base de clients dans le secteur de la santé aux Etats-Unis tout en renforçant le périmètre et l'échelle de ses services. Grâce à l'acquisition d'Anthelio, Atos va répondre plus efficacement aux besoins de ses clients permettant d'optimiser davantage leurs performances financières, d'améliorer l'expérience de soin du patient, la prise en charge du patient grâce à des applications de pointe, tout en répondant au besoin grandissant de sécurité, de gestion des risques et de conformité.

Atos a annoncé le **29 septembre** le placement auprès d'investisseurs institutionnels européens d'une émission obligataire sur le marché du placement privé européen pour un montant de 300 millions d'euros, à échéance octobre 2023 (7 ans) et à taux fixe de 1,444%. Il n'y a pas de covenant financier lié à cette émission. Atos ainsi que l'emprunt obligataire ne font pas l'objet d'une notation. Atos a décidé de profiter des conditions actuellement avantageuses sur le marché du placement privé européen d'utiliser le produit de cette émission pour ses besoins de financement généraux.

Octobre

Atos a annoncé son chiffre d'affaires du troisième trimestre 2016 le **20 octobre**. Au cours du troisième trimestre, le Groupe a continué de croître organiquement dans toutes ses activités avec en particulier une performance solide au Royaume-Uni post Brexit et en Amérique du Nord, ainsi qu'en Europe continentale. Le dynamisme de l'activité commerciale s'est poursuivi avec un niveau élevé de prises de commandes, en particulier dans la défense et la sécurité. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 2 777 millions d'euros, une augmentation de +1,8% à périmètre et taux de change constants et +6,3% à taux de change constants. Les prises de commandes se sont élevées à 2 845 millions d'euros représentant un ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires record pour un troisième trimestre à 102%. Au cours des neuf premiers mois de l'année, le chiffre d'affaires a crû de +1,7% en organique et de +13,8% à taux de change constants.

Novembre

A l'occasion de la Journée Investisseurs qui se tient à son siège français à Bezons (France) le **8 novembre**, Atos a présenté à la communauté financière son nouveau plan à 3 ans baptisé « Ambition 2019 ». Ce plan stratégique vise à accompagner les clients du Groupe dans leur transformation digitale sein d'un cyber espace sécurisé, à consolider le leadership d'Atos en Infrastructure & Data Management et de capitaliser sur l'offre unique du Groupe en Big Data, Cybersécurité, Paiements électronique et en Business & Platform Solutions, afin de générer une forte croissance au cours des trois prochaines années.

Janvier 2017

Atos a annoncé le **2 janvier 2017** avoir réalisé l'acquisition de la société Engage ESM, un des principaux acteurs du secteur de la gestion des services d'entreprise (ESM) et un partenaire mondial Gold de ServiceNow. Cette acquisition permettra de proposer aux entreprises et nouveaux clients un portefeuille plus complet

de solutions ESM basées dans le Cloud et consolide encore la position d'Atos en tant que numéro un en Europe dans les services informatiques et numériques. Atos est un partenaire commercial Gold de ServiceNow. Mondialement présent avec un chiffre d'affaires annuel de 17 millions de livres sterling et environ 140 salariés majoritairement basés à Londres, les consultants d'Engage ESM sont parmi les plus expérimentés dans le monde. De plus, la Société a démontré une solide capacité à recruter, à former et à retenir de nouveaux consultants ESM.

La transaction a été close le 30 décembre 2016.

Février 2017

Le 22 février 2017, Atos a annoncé des résultats records en 2016 dépassant tous ses objectifs 2016. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 11 717 millions d'euros, en augmentation de +9,7% par rapport à 2015, +12,8% à taux de change constants et +1,8% à périmètre et taux de change constants. La croissance organique s'est élevée à +1,9% au 4ème trimestre, matérialisant une forte dynamique commerciale et l'amélioration continue de l'évolution du chiffre d'affaires. Ce dynamisme a plus particulièrement été porté par la Digital Transformation Factory d'Atos qui répond parfaitement au fort besoin de transformation numérique des grandes entreprises. La marge opérationnelle a atteint 1 104 millions d'euros, représentant 9,4% du chiffre d'affaires, comparé à 8,3% en 2015 à périmètre et taux de change constants. Cette amélioration de +110 points de base résulte principalement d'une activité Cloud soutenue, et de la poursuite du programme d'efficacité opérationnelle Tier One au travers de l'industrialisation, d'une production mondiale depuis des localisations offshore et d'une optimisation continue des coûts indirects. De plus, la marge opérationnelle a bénéficié des effets de synergie de coûts provenant de l'intégration d'Unify. L'activité commerciale du Groupe a été particulièrement forte en 2016 avec un niveau record de prise de commandes à 13 milliards d'euros en augmentation de +16,2% comparé à 11,2 milliards d'euros en 2015. Ceci a représenté un ratio prise de commandes sur chiffre d'affaires de 111% sur l'année dont 119% au quatrième trimestre. Le carnet de commandes a crû de 11,9% à 21,4 milliards d'euros fin 2016, représentant 1,8 années de chiffre d'affaires. Le montant total pondéré des propositions commerciales représentait 6,4 mois de chiffre d'affaires à 6,5 milliards d'euros comparé à 6,2 milliards fin 2015. Le résultat net s'est élevé à 620 millions d'euros, en hausse de +41,9%. Le résultat net part du Groupe a atteint 567 millions d'euros, en augmentation de +39,6%. Le Bénéfice par Action (part du Groupe) a crû de +36,1% à 5,47 euros comparé à 4,01 euros en 2015. Le Bénéfice par action dilué s'est élevé à 5,44 euros, en hausse de +36,5% comparé à 3,98 euros pour 2015. Le flux de trésorerie disponible s'est élevé à 579 millions d'euros en 2016, en augmentation de +47,3% par rapport à 393 millions en 2015, matérialisant une forte amélioration du taux de conversion de la marge opérationnelle à 52,5% comparé à 43% en 2015, en ligne avec l'objectif de 65% pour 2019. La position nette de trésorerie du Groupe s'élevait à 481 millions d'euros fin décembre 2016. Le Groupe a présenté ses objectifs 2017 : Croissance du chiffre d'affaires de l'ordre de +6% à taux de change constants, supérieure à +2% en organique ; Marge opérationnelle entre 9,5% et 10,0% du chiffre d'affaires ; Taux de conversion de la marge opérationnelle en flux de trésorerie disponible compris entre 55 et 58%.

G.7.8.6 Valeur de l'action pour la déclaration estimative des biens soumis à l'ISF

Le cours de clôture de l'action au 30 décembre 2016 s'est établi à 100,25 euros. La moyenne des cours de clôture sur les 30 derniers jours de bourse de 2016 a été de 97,66 euros comparé à 77,19 euros sur la même période en 2015.

G.7.8.7 Achat et vente par la Société de ses propres actions

La Société a procédé à des achats ventes d'actions en 2016 comme indiqué à la section G.7.7.6 Auto-détention et contrat de liquidité. Au 31 décembre 2016, le Groupe auto-détenait 196 435 ⁽¹⁾ actions, mais aucune ne l'était dans le cadre du contrat de liquidité.

(1) Incluant 12 120 titres en cours de livraison effective au 2 janvier 2017 à des bénéficiaires de LTI.



H

Annexes

H.1	Définitions	312
H.1.1	Termes et indicateurs clés de performance : Finance	313
H.1.2	Termes et indicateurs clés de performance : Activité	314
H.1.3	Termes relatifs à l'activité	315
H.1.4	Termes relatifs au marché boursier	315
H.2	Table de concordance AMF	316
H.2.1	Table de concordance du Document de Référence	316
H.2.2	Table de concordance du rapport financier annuel	319
H.3	Contacts et implantations	320
H.3.1	Siège social	320
H.3.2	Fonctions Groupe	320
H.3.3	Organisation mondiale	320
H.4	Implantation	321
H.5	Table des matières détaillée	322

H.1 Définitions

Termes et indicateurs clés de performance : Finance

- Capitaux employés opérationnels
- Actifs et passifs courants et non courants
- CAGR
- Délai de recouvrement client
- Endettement net
- Marge brute et coûts indirects
- Marge opérationnelle
- Marge opérationnelle avant amortissement et dépréciation (EBITDA ou EBO)
- Ratio d'endettement net sur capitaux propres
- Ratio de couverture d'intérêt
- Ratio de levier financier
- Résultat opérationnel
- Résultat net normalisé
- Retour sur capitaux employés
- RNPA (Résultat Net par Action)
- Flux de trésorerie opérationnel
- Flux de trésorerie disponible
- Flux net de trésorerie
- Taux de départs volontaires

Termes et indicateurs clés de performance : Activité

- Chiffre d'affaires externe
- Croissance organique
- Prises de commandes sur facturation
- TCV (Total Contract Value ou valeur contractuelle totale)
- Volume de prises de commandes/commandes enregistrées
- Carnet de commande/couverture des commandes
- Propositions commerciales
- Effectif légal
- Equivalents Temps Plein (ETP)
- Sous-traitants
- Personnel intérimaire
- Effectif direct
- Effectif indirect
- Effectif permanent
- Effectif temporaire
- Taux de rotation du personnel
- Taux d'utilisation et taux de non-utilisation

Termes relatifs à l'activité

- BPO
- CRM
- ERP
- SEPA
- WAN

Termes relatifs au marché boursier

- Capitalisation boursière
- Consensus
- Dividendes
- Flottant
- Instruments dilutifs
- PER (Price Earnings Ratio)
- Volatilité
- Valeur d'entreprise (EV)

H.1.1 Termes et indicateurs clés de performance : Finance

Capitaux employés opérationnels : les capitaux employés opérationnels comprennent l'actif immobilisé et le fonds de roulement, hors goodwill et actifs destinés à être cédés ou abandonnés.

Actifs et passifs courants et non courants : une distinction est faite au bilan entre éléments d'actif et de passif courants et non courants. Les actifs et passifs courants sont ceux que le Groupe s'attend à réaliser, consommer ou régler durant le cycle d'exploitation normal, lequel peut s'étendre au-delà des 12 mois suivant la clôture de l'exercice. Tous les autres actifs et passifs sont non courants.

Les actifs et passifs courants, à l'exclusion de la part à court terme des emprunts, des créances financières et des provisions, constituent le besoin en fonds de roulement du Groupe.

CAGR : le taux de croissance annuel composé reflète le taux de croissance annuel moyen sur une période déterminée de plus d'un an. Il se calcule en divisant la valeur à la fin de la période par sa valeur au début de cette période, à la puissance un sur la longueur de la période et en soustrayant 1 au résultat obtenu. Par exemple :

CAGR du chiffre d'affaires Atos 2017-2019 = $(\text{chiffre d'affaires 2019 estimé} / \text{chiffre d'affaires 2016})^{1/3} - 1$

Délai de recouvrement client : le délai de recouvrement moyen représente la somme des créances clients (y compris les travaux en cours) exprimée en jours de chiffre d'affaires (sur la base du « dernier entré, premier sorti »). Le nombre de jours se base sur le calendrier civil.

Endettement net : l'endettement net est constitué du total des emprunts (obligations, contrats de location-financement, prêts bancaires à court et long termes, titrisation et autres passifs financiers), des actifs financiers à court terme et des passifs porteurs d'intérêt à échéance de moins d'un an, moins la trésorerie nette (disponibilités et dépôts bancaires à vue et SICAV monétaires).

Marge brute et coûts indirects : la marge brute se compose du chiffre d'affaires minoré des coûts directs des biens et services vendus. Les coûts directs se réfèrent à la production des produits et/ou services délivrés aux clients, alors que les coûts indirects comprennent tous les coûts liés aux effectifs indirects (tels que définis ci-après), qui ne sont pas directement liés à la réalisation du chiffre d'affaires. La marge opérationnelle englobe la marge brute moins les coûts indirects.

Marge opérationnelle : la marge opérationnelle inclut le résultat opérationnel avant plus ou moins-values de cession d'actifs, coûts de réorganisation et de rationalisation, l'amortissement des plans de rémunérations en actions, pertes de valeur sur actifs à long terme, charge nette aux provisions pour litiges significatifs et reprise de provisions de bilan d'ouverture qui ne sont plus nécessaires.

Marge opérationnelle avant amortissement et dépréciation (EBITDA ou EBO) : terme anglo-saxon fréquemment utilisé en français (Earnings Before Interests, Tax, Depreciation and Amortisation correspond au résultat avant charge d'intérêts, impôts, dotation nette aux provisions et dotation aux amortissements). Pour Atos, l'EBITDA (ou OMDA) se base sur la marge opérationnelle minorée des éléments sans impact sur les flux de trésorerie et se nomme EBO (Excédent Brut Opérationnel) et correspond à la marge opérationnelle

avant dotation aux amortissements et dotation nette aux provisions.

Il se calcule comme suit :

Marge opérationnelle :

- moins dotation aux amortissements des immobilisations (tel que présenté en « Résultats financiers ») ;
- moins dotation nette aux provisions (composée de la dotation nette aux provisions pour actif courant et de la dotation nette aux provisions d'exploitation, telles que présentées en « Résultats financiers ») ;
- moins dotation nette aux provisions pour retraite (telle que présentée en « Résultats financiers ») ;
- moins coût des options de souscription d'actions et du plan d'épargne entreprise.

Ratio d'endettement net sur capitaux propres : le ratio d'endettement net sur capitaux propres représente la part, exprimée en pourcentage, de l'endettement net sur le total des capitaux propres (part du Groupe et intérêts minoritaires).

Ratio de couverture d'intérêt : le ratio de couverture d'intérêt représente un multiple de la marge opérationnelle divisé par le coût net de l'endettement financier.

Ratio de levier financier : le ratio de levier financier représente l'endettement net divisé par la marge opérationnelle avant amortissement et dépréciation, ou EBO.

Résultat opérationnel : le résultat opérationnel comprend le résultat net avant charge d'impôt courant et impôt différé, résultat financier, quote-part du résultat net des entreprises associées et résultat des activités abandonnées.

Résultat net normalisé : résultat net (part du Groupe) avant éléments inhabituels, anormaux et irréguliers, net d'impôt.

Retour sur capitaux employés : le retour sur capitaux employés est le résultat net (part du Groupe), hors coût d'endettement financier (net d'impôt) et pertes de valeur sur actifs à long terme, divisé par les capitaux employés.

RNPA (Résultat Net Par Action) : le RNPA est le résultat net divisé par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période. Le RNPA dilué est le résultat net divisé par le nombre moyen dilué pondéré d'actions ordinaires sur la période (nombre d'actions en circulation + instruments dilutifs avec effet dilutif). Le RNPA normalisé est basé sur le résultat net normalisé.

Flux de trésorerie opérationnel : flux de trésorerie provenant de l'exploitation, il correspond à la différence entre l'Excédent Brut Opérationnel, les investissements opérationnels nets et la variation du besoin en fonds de roulement.

Flux de trésorerie disponible : indicateur de génération de trésorerie sur lequel le Groupe communique en priorité et représente la variation de trésorerie nette ou d'endettement financier net corrigée des variations de capital, des dividendes versés aux actionnaires, des acquisitions et cessions de la période et des plans de rémunérations en actions.

Flux net de trésorerie : variation de l'endettement net ou de la trésorerie nette.

H1.2 Termes et indicateurs clés de performance : Activité

Chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires externe : le chiffre d'affaires externe représente les ventes d'Atos à des tiers externes (hors TVA et chiffre d'affaires d'achat-revente sans marge).

Croissance organique : la croissance organique représente le pourcentage de croissance d'un secteur d'activité à périmètre et taux de change constants. Est exclu dans ce calcul, le chiffre d'affaires des acquisitions et cessions de l'année.

Prises de commandes sur facturation : il s'agit du rapport, exprimé en pourcentage, entre le volume de prises de commandes sur une période, divisé par le chiffre d'affaires réalisé sur la même période.

TCV (Total Contract Value ou valeur contractuelle totale) : la TCV représente la valeur totale d'un contrat à la signature (prévue ou estimée) sur sa durée totale. Elle représente la commande ferme et la valeur contractuelle du contrat en dehors de toute clause activée du fait du client, telle que la clause de

résiliation anticipée, ou toute option sur des prestations complémentaires ou tout renouvellement.

Volumes de prises de commandes/commandes enregistrées : la TCV, commandes ou avenants conclus sur une période définie. Lorsqu'une proposition commerciale est gagnée (engagement contractuel signé par le client), la prise de commande est constatée et TCV est ajoutée au carnet de commandes.

Carnet de commandes/couverture des commandes : ce rapport correspond à la valeur des contrats, commandes et avenants signés qui restent à reconnaître en chiffre d'affaires sur leur durée de vie résiduelle.

Propositions commerciales : cet indicateur correspond à la valeur du chiffre d'affaires potentiel à tirer des propositions commerciales en cours faites à des clients. Les propositions commerciales qualifiées appliquent une probabilité estimée du succès de la proposition, sous forme d'un pourcentage.

Ressources Humaines

Effectif légal : l'effectif légal représente le nombre total de salariés enregistrés dans les effectifs d'Atos à la clôture de la période. L'effectif légal inclut les salariés en longue maladie ou en longue indisponibilité, les étudiants en cours de qualification, les stagiaires, les congés maternité, mais ne comprend pas les sous-traitants et le personnel intérimaire.

Equivalent Temps Plein (ETP) : l'équivalent Temps Plein représente le nombre total de salariés calculé en fonction des informations reprises des feuilles horaires sur la base du temps de travail effectif, divisé par le temps de travail contractuel standard par salarié. En général, une personne qui a un contrat de travail à temps plein est considérée comme un ETP, alors qu'une personne qui travaille à temps partiel sera considérée comme représentant moins qu'un ETP.

Les calculs sont effectués sur la base de la durée de travail fixée par la législation en vigueur (hors heures supplémentaires et congés sans solde), le temps de travail potentiel (en heures ou jours) étant égal au temps nominal + le solde d'heures supplémentaires - les congés sans soldes. Pour les sous-traitants et le personnel intérimaire, les heures de travail potentielles sont fonction du nombre d'heures facturées par le fournisseur à Atos.

Sous-traitants : les sous-traitants externes sont des fournisseurs tiers externes. Les activités externalisées (activités d'impression ou de centre d'appels, par exemple) et la sous-traitance sur la base d'un montant forfaitaire sont exclues de la comptabilisation des sous-traitants ou intérimaires.

Personnel intérimaire : il correspond au personnel d'une agence de travail temporaire. Il est habituellement fait recours aux intérimaires pour couvrir les pics d'activité saisonniers ou dans des circonstances exigeant du personnel sur une courte période.

Effectif direct : l'effectif direct (appelés aussi productifs) inclut les effectifs permanents (en contrat à durée indéterminée) et les sous-traitants dont le travail peut être facturé à un tiers.

Effectif indirect : l'effectif indirect inclut les effectifs permanents (en contrat à durée indéterminée) et les sous-traitants dont le travail ne peut pas être facturé à un tiers. Les effectifs indirects ne sont pas directement impliqués dans la production des produits et/ou services vendus aux clients.

Effectif permanent : il s'agit des effectifs en contrat à durée indéterminée.

Effectifs temporaires : il s'agit des effectifs en contrat à durée déterminée.

Taux de rotation du personnel et taux de départs volontaires (pour l'effectif légal) : le taux de rotation du personnel et le taux de départs volontaires mesurent la part de l'effectif légal ayant quitté la Société (de manière volontaire ou non) sur une période définie :

- le taux de rotation du personnel mesure le pourcentage de l'effectif légal ayant quitté l'entreprise sur une période donnée ;
- le taux de départs volontaires mesure le pourcentage d'effectifs permanents ayant volontairement quitté l'entreprise sur une période donnée. Le taux de départs volontaires est un rapport entre le total des départs volontaires sur une période annuelle divisé par les effectifs moyens en contrat à durée indéterminée sur cette période.

Taux d'utilisation et taux de non utilisation : le taux d'utilisation mesure la part du temps de travail potentiel (en heures ou jours) pour les ETP directs-productifs (salariés en propre hors sous-traitants) facturables au client. Ce rapport s'exprime sous la forme d'un pourcentage, basé sur les heures facturables (effectivement produites) divisées par le temps de

travail potentiel hors congés. Le taux de non utilisation mesure le temps de travail potentiel (en heures ou jours) pour les ETP directs productifs (salariés en propre hors sous-traitants) qui n'est pas facturé au client. Le taux d'utilisation + le taux de non utilisation = 100% du temps de travail potentiel des ETP directs productifs, hors congés légaux, congés de longue maladie, congés sabbatiques de longue durée et congés parentaux. Le

temps de travail potentiel se compose du temps facturable, de l'inactivité pouvant être facturée mais non facturée (congés exceptionnels, maladie, disponibilité entre deux missions appelée temps d'inter-contrats, autre inactivité comme la délégation) et le temps non facturable (avant-vente, formation, réunions d'encadrement, Recherche et Développement, déplacements).

H1.3 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.

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 tout entière.

WAN (Wide Area Network ou réseau longue distance) : un réseau WAN est un réseau longue distance généralement composé de plusieurs réseaux locaux (LAN), qui couvre une zone géographique étendue.

SEPA (Single Euro Payments Area ou Espace unique de paiement en euros) : initiative européenne dont l'ambition est de créer une régulation commune à l'ensemble des pays européens pour que les transactions électroniques soient considérées comme des transactions domestiques en termes de facturation (plus de surfacturation pour les paiements électroniques transfrontaliers).

H1.4 Termes relatifs au marché boursier

Capitalisation boursière : elle représente le cours de l'action d'une société multiplié par le nombre d'actions émises.

Consensus : le consensus reprend l'opinion qui ressort de la communauté financière au sein de laquelle les analystes financiers jouent un rôle prédominant. Le consensus peut avoir trait aux perspectives de résultats (consensus sur un titre donné) ou à un groupe de sociétés appartenant au même secteur d'activité (consensus de marché).

Dividendes : les dividendes représentent la part des bénéfices d'une entreprise distribuée aux actionnaires sous la forme de liquidités ou d'actions.

Flottant : le flottant représente la proportion du capital social effectivement échangé sur le marché. Il exclut les actions des six catégories présentées ci-dessous (source Euronext) :

- auto-détention : actions de la Société cotée détenues par des sociétés contrôlées au sens de l'article 233/3 du Code de commerce. Les actions auto-détenues (actions détenues en propre par la société cotée) ne sont pas comprises dans le calcul ;
- actions détenues par des fondateurs : actions détenues directement ou indirectement par les fondateurs (personnes physiques ou groupes familiaux), lesdits fondateurs exerçant une influence sur la gestion ou le contrôle de la Société (dirigeants, contrôle en droit de vote, influence notoire...) ;
- participations détenues par l'Etat : il s'agit des participations directes mais aussi des participations via des collectivités publiques et des participations détenues par des sociétés elles-mêmes contrôlées par l'Etat ;

- actions liées par un pacte d'actionnaires : actions comprises dans le champ d'un pacte d'actionnaires au sens de l'article 233/10 et 11 du Code de commerce en dehors des actions détenues par les fondateurs ou l'Etat ;

- bloc contrôlant : actions détenues par des personnes morales (hors fondateurs et Etat) qui exercent un contrôle au sens de l'article 233-3 du Code de commerce ;

- participations analysées comme stables : participations supérieures à 5% et qui n'ont pas évolué de manière significative à la baisse (-1% hors dilution) depuis trois ans. Sont inclus des actionnaires qui, parallèlement ou conjointement au lien capitalistique, ont, avec la Société cotée, des accords industriels ou stratégiques sur une période récente.

Instruments dilutifs : les instruments dilutifs sont des instruments financiers (obligations, bons de souscription d'actions, options de souscription d'actions, actions gratuites) qui peuvent être convertis en actions et qui ont donc un impact dilutif potentiel sur le capital social.

PER (Price Earnings Ratio ou rapport capitalisation boursière/bénéfices) : il représente la capitalisation boursière d'une entreprise divisée par ses bénéfices après impôt sur une période suivie (ou à terme) de douze mois.

Valeur d'entreprise (Enterprise Value ou EV) : elle représente la capitalisation boursière d'une entreprise plus son endettement.

Volatilité : elle représente la fluctuation du cours d'une action, mesurée par l'écart type du rapport entre deux cours successifs.

H.2 Table de concordance AMF

H.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 31 mars 2017, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et il engage la responsabilité de ses signataires.

La présente table de concordance reprend les principales rubriques prévues par le Règlement (CE) numéro 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 (le « Règlement ») et renvoie aux pages du présent document où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

N°	Rubriques figurant dans l'annexe 1 du Règlement	Sections
1.	Personnes responsables	
1.1	Indication des personnes responsables	A.4.1
1.2	Déclaration des personnes responsables	A.4.2
2.	Contrôleurs légaux des comptes	
2.1	Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes	A.4.3
2.2	Information concernant les modifications apportées aux contrôleurs légaux des comptes au cours de la période	A.4.3
3.	Informations financières sélectionnées	
3.1	Informations financières historiques	A.5.1 ; E.3
3.2	Informations financières intermédiaires	N/A
4.	Facteurs de risques	F.
5.	Informations concernant l'émetteur	
5.1.	Histoire et évolution de la Société	
5.1.1	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	G.2.2
5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	G.2.2
5.1.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	G.2.2
5.1.4	Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, son pays d'origine, adresse et numéro de téléphone de son siège	G.2.2
5.1.5	Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	A.5.2 ; A.6.1
5.2.	Investissements	N/A
6.	Aperçu des activités	
6.1.	Principales activités	
6.1.1	Nature des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités	A.1 ; A.2 ; C.2 ; C.3 C.4 ; C.5 ; C.6 ; C.7
6.1.2	Nouveaux produits ou services développés	B.3 ; C
6.2.	Principaux marchés	A.1 ; A.2 ; B.2 ;
6.3.	Événements exceptionnels	N/A
6.4.	Dépendance vis-à-vis des brevets, licences, contrats et procédés de fabrication	F.1 ; F.3.3
6.5.	Éléments fondateurs des déclarations concernant la position concurrentielle	B.2
7.	Organigramme	
7.1.	Description sommaire du Groupe	E.5.4 ; G.2.2
7.2	Liste des filiales importantes	E.4.7.4 ; Note 30
8.	Propriétés immobilières, usines et équipements	
8.1.	Immobilisations corporelles importantes	E.4.7.4 - Note 13
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	D.5
9.	Examen de la situation financière et du résultat	
9.1.	Situation financière	E.1 ; E.3
9.2.	Résultat d'exploitation	
9.2.1	Facteurs importants, influant sur le revenu d'exploitation de l'émetteur	E.1 ; E.3
9.2.2	Explication des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	E.1 ; E.3

N°	Rubriques figurant dans l'annexe 1 du Règlement	Sections
9.2.3	Stratégie ou facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de l'émetteur	E.1 ; E.3
10.	Trésorerie et capitaux	
10.1.	Capitaux de l'émetteur	E.3 ; G.7
10.2.	Source et montant des flux de trésorerie	E.3.2
10.3.	Conditions d'emprunt et structure de financement	E.3.3
10.4.	Restrictions à l'utilisation des capitaux	N/A
10.5.	Sources de financement nécessaires honorer les engagements	E.3.3
11.	Recherche et Développement, brevets et licences	C.6
12.	Information sur les tendances	
12.1	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice	B ; C ; E.1
12.2	Tendances connues, incertitudes ou demandes ou engagements ou événements raisonnablement susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur	B ; C ; E.1
13.	Prévisions ou estimations du bénéfice	N/A
14.	Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale	
14.1.	Composition – déclarations	A.6.2 ; G.2.4 ; G.3.1.3
14.2.	Conflits d'intérêts	G.2.4 ; G.3.1.4 ; G.6.5
15.	Rémunération et avantages	
15.1.	Rémunérations et avantages en nature	G.4
15.2.	Retraites et autres avantages	G.4
16.	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1.	Mandats des membres du Conseil d'Administration et de direction	G.2.4
16.2.	Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction	G.2.4
16.3.	Informations sur le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations	G.3.1
16.4.	Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	G.3.1
17.	Salariés	
17.1.	Nombre de salariés	D.2; E.1.7
17.2.	Participations dans le capital de l'émetteur et stock-options	G.4 ; G.7.1 ; G.7.2
17.3.	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	D.2.1.3
18.	Principaux actionnaires	
18.1.	Identification des principaux actionnaires	G.7.1 ; G.7.2 ; G.7.7
18.2.	Existence de droits de vote différents	G.7.1.2
18.3.	Contrôle de l'émetteur	G.7.1 ; G.7.2 ; G.7.7
18.4.	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	G.7
19.	Opérations avec des apparentés	E.4.7.4 - Note 28
20.	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1.	Informations financières historiques	A.5 ; E.1 ; E.3 ; E.4
20.2.	Informations financières pro forma	N/A
20.3.	Etats financiers	E.4
20.4.	Vérifications des informations financières historiques annuelles	
20.4.1	Déclaration attestant que les informations financières historiques ont été vérifiées	E.4.1
20.4.2	Indication des autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	N/A
20.4.3	Indication de la source et de l'absence de vérification des informations financières figurant dans le document d'enregistrement qui ne sont pas tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur	N/A
20.5.	Date des dernières informations financières	E1
20.6.	Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7	Politique de distribution des dividendes	G.2.3 ; G.7.3
20.7.1	Montant des dividendes	G.7.3
20.8.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	F.6
20.9.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	E.3
21.	Informations complémentaires	

N°	Rubriques figurant dans l'annexe 1 du Règlement	Sections
21.1.	Capital social	
21.1.1	Montant du capital souscrit	G.7
21.1.2	Actions non représentatives du capital	N/A
21.1.3	Actions détenues par l'émetteur lui-même	G.7
21.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de Souscription	G.7.7.7
21.1.5	Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	N/A
21.1.6	Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	G.7
21.1.7	Historique du capital social	G.7
21.2.	Acte constitutif et statuts	
21.2.1	Description de l'objet social de l'émetteur	G.2.2
21.2.2	Résumé de toute disposition contenue dans l'acte constitutif, les statuts, de l'émetteur concernant les membres de ses organes d'administration, de direction et de surveillance	G.2
21.2.3	Description des droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions	G.2.3 ; G.7.3
21.2.4	Description des actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	G.2
21.2.5	Description des conditions régissant la manière dont les Assemblées Générales Annuelles et Extraordinaires sont convoquées	G.2
21.2.6	Description de toute disposition qui pourrait avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle de l'émetteur	G.2
21.2.7	Indication de toute disposition fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	G.2
21.2.8	Description des conditions régissant les modifications du capital lorsque ces conditions sont plus strictes que la loi ne le prévoit	N/A
22.	Contrats importants	E.1.5 ; F.1 ; F.2
23.	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	
23.1	Déclaration ou rapport attribué(e) à une personne intervenant en qualité d'expert	N/A
23.2	Informations provenant d'une tierce partie	N/A
24.	Documents accessibles au public	G.2.1 ; G.2.2 ; G.7
25.	Informations sur les participations	E.4.7.4 – Note 30

H.2.2 Table de concordance du rapport financier annuel

Afin de faciliter la lecture du présent document, la table de concordance ci-après permet d'identifier, dans le présent Document de Référence, les informations qui constituent le rapport financier annuel devant être publié par les sociétés cotées conformément aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement Général de l'Autorité des marchés financiers.

Informations	Sections
Comptes annuels de la Société	E.5
Comptes consolidés du Groupe	E.4
Rapport de gestion	A.4.3 ; B.3 ; C.6 ; D. ; E. ; F. ; G1, G2, G3, G4, G5, G6, G.7
Attestation du responsable du rapport financier annuel	A.4.2
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	E.5.1
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	E.4.1
Honoraires des Commissaires aux comptes	E.4.7.4 - Note 31
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	G.2.3 ; G.3 ; G.4 ; G.7.7.5
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	G.3.3

En application de l'article 28 du règlement de la Commission européenne (CE) n 809-2004 du 29 avril 2004 relatif aux documents émis par les émetteurs cotés sur les marchés des Etats membres de l'Union européenne (« Directive Prospectus »), les éléments suivants sont incorporés par référence :

- les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014 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.15-0277 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 1^{er} avril 2015 ;
- les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015 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.16-0300 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 7 avril 2016.



H.3 Contacts et implantations

H.3.1 Siège social

River Ouest
80 Quai Voltaire
95870 Bezons – France
+33 1 73 26 00 00

H.3.2 Fonctions Groupe

Finance

Elie Girard +33 1 73 26 00 31

Ressources Humaines & Partenariat Siemens

Philippe Mareine +49 21 13 99 20 800

Gestion des Cadres Dirigeants, des Talents et de la Communication

Marc Meyer +33 1 73 26 00 26

Ventes & Marketing

Patrick Adiba +33 1 73 26 00 36

Relations Investisseurs & Communication Financière

Gilles Arditti +33 1 73 26 00 66

Fusions & Acquisitions, Juridique, Conformité et Gestion des contrats

Alexandre Menais +33 1 73 26 42 15

Achats

Enguerrand de Pontevès +33 1 73 26 01 02

Audit interne

Arnaud Ruffat +33 1 73 26 01 91

H.3.3 Organisation mondiale

Business & Platform Solutions

Ursula Morgenstern +44 20 78 30 44 47

Infrastructure & Data Management

Eric Grall +33 1 73 26 01 20

Big Data & Cybersecurity

Philippe Vannier +33 1 58 04 05 18

Worldline

Marc Henri Desportes +33 1 73 26 00 29

H.4 Implantation

Afin d'accompagner ses clients, Atos s'est implanté dans les principales villes du monde. Vous trouverez les adresses ainsi que les numéros de téléphone des principaux bureaux à la page implantations du site Internet atos.net. Les pages Emplois et Carrières contiennent un descriptif des postes à pourvoir. Une adresse email, à laquelle vous pouvez adresser vos questions et commentaires d'ordre général figure en bas de page du site Internet Atos.

Siège social

Atos

River Ouest
80 Quai Voltaire
95870 Bezons – France
+33 1 73 26 00 00

Amériques

Argentine
Brésil
Canada
Chili
Colombie
Etats-Unis
Guatemala
Jamaïque
Mexique
Pérou
Uruguay

Asie-Pacifique

Australie
Chine
Corée du Sud
Hong Kong
Indonésie
Japon
Malaisie
Nouvelle-Zélande
Philippines
Singapour
Taiwan
Thaïlande

Europe

Allemagne
Andorre
Autriche
Belgique
Bulgarie
Croatie
Danemark
République tchèque
Espagne

Estonie
Finlande
France
Grèce
Hongrie
Italie
Irlande
Lituanie
Luxembourg
Pays-Bas
Pologne
Portugal
Roumanie
Royaume-Uni
Russie
Serbie
Slovaquie
Slovénie
Suède
Suisse

Inde, Moyen-Orient & Afrique

Afrique du Sud
Algérie
Arabie Saoudite
Bénin
Burkina Faso
Cote d'Ivoire
Egypte
Emirats Arabes Unis
Gabon
Inde
Israël
Liban
Madagascar
Mali
Maroc
Maurice
Qatar
Sénégal
Turquie

H.5 Table des matières détaillée

A

Profil du groupe	3
A.1 Structure du chiffre d'affaires	4
A.1.1 Répartition par Division	4
A.1.2 Répartition par Entité Opérationnelle	4
A.1.3 Répartition par marché	4
A.2 Profil d'activité	5
Digital Transformation Factory	5
L'expertise d'Atos couvre un large panel de spécialités et accompagne ses clients vers de nouvelles opportunités et des innovations	6
Expertise sectorielle d'Atos	7
A.3 Entretien avec Thierry Breton	8
A.4 Personnes responsables	9
A.4.1 Responsable du Document de Référence	9
A.4.2 Attestation du responsable du Document de Référence	9
A.4.3 Responsables du contrôle des comptes	9
A.5 Atos en 2016	10
A.5.1 Principaux graphiques	10
A.5.2 Principales réalisations	12
A.6 Présentation du Groupe	15
A.6.1 Formation du Groupe	15
A.6.2 Direction et organisation	16
A.6.2.1 Group General Management Committee (GMC)	16
A.6.2.2 Organigramme	17
A.6.2.3 Comité Exécutif	18

B

Positionnement et stratégie d'Atos	21
B.1 Tendances du marché des services informatiques	22
B.1.1 L'élan de la transformation numérique est une réalité	22
B.1.2 La demande en croissance constante de Cloudification	22
B.1.3 La transformation des processus ERP et commerciaux afin d'arriver à l'« entreprise en temps réel »	23
B.1.4 Réinventer l'environnement de travail : sur la voie vers un poste de travail numérique connecté	23
B.1.5 Le développement des analyses cognitives et de l'intelligence artificielle	24
B.1.6 Un marché de la sécurité et de la confidentialité des données en croissance rapide	25
B.1.7 Tendances du marché des paiements	26
Les attentes et le comportement des clients	26
La technologie	26
La réglementation	27
Les nouveaux acteurs	27
B.2 Taille de marché et environnement concurrentiel	28
B.2.1 Taille totale du marché	28
B.2.2 Paysage concurrentiel et positionnement prévisionnel d'Atos sur le marché	29

B.2.3	Taille et part de marché d'Atos en Europe	30
B.3	Stratégie et Ambition 2019	31
B.3.1	Consolider sa place de leader en Infrastructure & Data Management et l'utiliser comme levier pour le reste du Groupe	31
B.3.2	Rejoindre le niveau de croissance et de rentabilité des activités de Business & Platform Solutions des autres acteurs de l'industrie	32
B.3.3	Déployer un processus commercial de bout en bout sur la base d'une offre holistique de transformation digitale et industrialiser son programme de qualité globale afin d'augmenter son taux de pénétration chez ses clients	32
B.3.4	Développer Worldline en tant que leader européen incontesté des paiements	33
B.3.5	Tirer profit de son offre unique à l'échelle européenne en Big Data & Cybersecurity pour soutenir une solide croissance à deux chiffres sur la période	33
B.3.6	Maintenir son excellence en Ressources Humaines et en RSE	33
B.3.7	Poursuivre sa participation à la consolidation de l'industrie informatique pour étendre sa base de clientèle et renforcer ses capacités technologiques.	34

C

Ventes et production	35	
C.1	Approche d'Atos pour le développement des ventes et des activités	36
C.1.1	La "Digital Transformation Factory" d'Atos	36
	C.1.1.1 La méthode stratégique : commencer par les défis auxquels les clients sont confrontés lors de leur transformation	36
	C.1.1.2 L'adaptation au marché : répondre véritablement aux spécificités du secteur	36
	C.1.1.3 Les accélérateurs technologiques: La "Digital Transformation Factory" d'Atos	36
C.1.2	Organisation commerciale	37
C.2	Infrastructure & Data Management	37
C.2.1	Data Centers & Managed Infrastructures	38
C.2.2	Canopy, le cloud hybride orchestré d'Atos	38
C.2.3	Workplace et Service Desk	39
C.2.4	Les compétences en maintenance applicative	40
C.2.5	Réseau & Communication	40
C.2.6	Technologie des services de transformation	41
C.2.7	BPO - Externalisation des processus métiers (Business Process Outsourcing)	41
C.3	Business & Platform Solutions	42
C.3.1	La transformation numérique a des répercussions sur la dynamique de marché au sein de la division Business & Platform Solutions	42
C.3.2	La transformation numérique et les services d'applications ont des critères de réussite qui leur sont propres	43
	Services d'applications	43
	Activité transformation numérique	43
C.3.3	Principales modifications entraînant une augmentation de la rentabilité	44
	Modifications du modèle d'exploitation	44
	Révision de la segmentation des comptes	45
	Simplification de la gouvernance des comptes : le « deux en un »	45
C.4	Big Data & Cybersecurity	46
C.4.1	Big Data : l'expertise de la performance extrême au service de la valorisation de la donnée	46
C.4.2	Cybersécurité : l'expertise de la sécurité informatique au service de la confiance métier	47
C.4.3	Défense : l'expertise de la sécurité des activités critiques	47
C.4.4	Les activités de R&D dans l'ADN de la division	47
C.5	Worldline	48
C.5.1	Services Commerçants et Terminaux	48

C.5.2	Services Financiers (anciennement Traitement de Transactions & Logiciels de Paiement)	49
C.5.3	Mobilité & Services Web Transactionnels	49
C.6	Innovation et partenariats	50
C.6.1	Recherche et Développement	50
C.6.2	Un écosystème de partenaires technologiques unique	51

D

Responsabilité sociétale d'entreprise		53
D.1	La performance extra-financière, élément à part entière des ambitions d'Atos pour 2019	54
D.1.1	Construire une réflexion intégrée	54
D.1.1.1	Vision	54
D.1.1.2	Stratégie	54
D.1.1.3	Gouvernance	55
D.1.2	L'approche d'Atos envers ses parties prenantes	55
D.1.2.1	Cartographie des attentes des parties prenantes	56
D.1.2.2	Dialogue avec les parties prenantes	57
D.1.3	Evaluation de la pertinence et tableau de bord de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise d'Atos	57
D.1.3.1	Identification et priorisation des problématiques pertinentes de Responsabilité Sociétale d'Entreprise	58
D.1.3.2	Matrice de pertinence d'Atos	59
D.1.3.3	Indicateurs clés de performance de Responsabilité Sociétale d'Entreprise d'Atos	62
D.2	Être un employeur responsable	65
D.2.1	Les salariés, le principal actif d'Atos	65
D.2.1.1	Attirer et développer les individus	65
D.2.1.2	Les personnes adéquates avec les compétences appropriées	68
D.2.1.3	Reconnaissance et fidélisation	69
D.2.2	Améliorer le Wellbeing@work (Bien-être au travail)	71
D.2.2.1	Conditions de travail	71
D.2.2.2	Encourager la diversité	72
D.2.3	Faire du lieu de travail un espace d'épanouissement	74
D.2.3.1	Environnement social et collaboratif	74
D.2.3.2	Sensibilisation et implication des employés	74
D.2.4	Être un employeur responsable - Panorama des indicateurs clés de performance	76
D.3	Générer de la valeur pour les clients grâce à des solutions innovantes et durables	80
D.3.1	Répondre aux besoins et attentes des clients	80
D.3.1.1	Amélioration permanente de la satisfaction des clients	80
D.3.1.2	Construire la confiance client	82
D.3.1.3	Une approche innovante des activités commerciales durables	83
D.3.2	Relever les enjeux des clients liés au développement durable par le biais des offres	84
D.3.3	Préparer le futur numérique avec nos partenaires	84
D.3.4	Générer de la valeur pour les clients par le biais de solutions innovantes et durables - Panorama des indicateurs clés de performance	85
D.4	Être un acteur éthique et équitable dans sa sphère d'influence	86
D.4.1	Excellence éthique au sein du Groupe	86
D.4.1.1	Compliance	86
D.4.1.2	Protection des données personnelles	89
D.4.1.3	Protection des actifs	90
D.4.2	L'Éthique dans la chaîne d'approvisionnement	91
D.4.2.1	Un dialogue permanent avec les fournisseurs d'Atos	91
D.4.2.2	Améliorer une relation durable	92

D.43	Société responsable dans son ancrage territorial	93
D.44	Être un acteur éthique et équitable dans sa sphère d'influence - Panorama des indicateurs clés de performance	93
D.5	Gérer l'empreinte environnementale du Groupe et lutter contre le changement climatique	95
D.51	Principaux défis et réalisations	95
D.52	Gestion environnementale	95
	D.5.2.1 Gouvernance	95
	D.5.2.2 Politique environnementale	95
	D.5.2.3 Certification environnementale	96
	D.5.2.4 Principales opportunités et risques spécifiques	96
	D.5.2.5 Processus de communication et de formation	96
D.53	Enjeux environnementaux	97
	D.5.3.1 Principaux plans et leviers d'action	97
	D.5.3.2 Émissions de carbone et changement climatique	97
	D.5.3.3 Consommation et efficacité énergétiques	98
	D.5.3.4 Déplacements et nouvelles méthodes de travail	99
	D.5.3.5 Autres enjeux environnementaux	100
D.54	Piloter l'empreinte environnementale - Panorama des indicateurs clés de performance	101
D.6	Information sur le rapport	104
D.61	Périmètre du rapport	104
	D.6.1.1 Les obligations légales françaises en matière de reporting RSE	104
	D.6.1.2 Respect de la norme AA1000	104
	D.6.1.3 Conformité aux lignes directrices de la Global Reporting Initiative G4	105
	D.6.1.4 Processus de détermination du contenu du rapport	105
	D.6.1.5 Information méthodologique détaillée	107
D.62	Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion portant sur l'exercice clos le 31 décembre 2016	111

E

Finance		115
E.1	Revue opérationnelle	116
E.11	Synthèse	116
E.12	Réconciliation du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle à périmètre et taux de change constants	118
E.13	Performance par Division	120
	E.1.3.1 Infrastructure & Data Management	121
	E.1.3.2 Business & Platform Solutions	122
	E.1.3.3 Big Data & Cybersecurity	123
	E.1.3.4 Worldline	124
E.14	Performance par Entité Opérationnelle	125
	E.1.4.1 Amérique du Nord	126
	E.1.4.2 Allemagne	126
	E.1.4.3 Royaume-Uni & Irlande	127
	E.1.4.4 France	127
	E.1.4.5 Benelux & Pays Nordiques	128
	E.1.4.6 Autres entités opérationnelles	129
	E.1.4.7 Coûts des structures globales	129
E.15	Chiffre d'affaires par marché	130
	E.1.5.1 Industrie, Distribution & Transport	130
	E.1.5.2 Public & Santé	130
	E.1.5.3 Télécoms, Médias & Services	130
	E.1.5.4 Services Financiers	130
E.16	Exposition du Groupe au risque du Brexit	131
E.17	Prise de commandes	131

	E.1.7.1	Prise de commandes et ratio de prise de commande	131
	E.1.7.2	Carnet de commandes total	132
	E.1.7.3	Propositions commerciales	132
	E.1.8	Ressources Humaines	132
E.2		Objectifs 2017	133
E.3		Revue financière	134
	E.3.1	Etat du résultat	134
		Marge opérationnelle	134
		Autres produits et charges opérationnels	135
		Résultat financier	136
		Impôt	136
		Participations ne donnant pas le contrôle	136
		Résultat net normalisé	136
		Résultat net par action	137
	E.3.2	Tableau de flux de trésorerie	139
	E.3.3	Politique de financement	140
		E.3.3.1 Structure de financement	140
		E.3.3.2 Ratios bancaires	141
		E.3.3.3 Politique d'investissement	141
		E.3.3.4 Politique en matière de couverture	141
E.4		Etats financiers consolidés	142
	E.4.2	Compte de résultat consolidé	144
	E.4.3	Etat du résultat global	145
	E.4.4	Etats consolidés de la situation financière	146
	E.4.5	Tableau de flux de trésorerie consolidé	147
	E.4.6	Variation des capitaux propres consolidés	148
	E.4.7	Annexe aux comptes consolidés	150
		E.4.7.2 Base de préparation et principes comptables	151
		E.4.7.3 Gestion des risques financiers	160
		E.4.7.4 Notes aux comptes consolidés	161
E.5		Comptes sociaux de la Société Mère	205
	E.5.3	Comptes sociaux d'Atos SE	209
		E.5.3.1 Bilan	209
		E.5.3.2 Compte de résultat	210
	E.5.4	Annexes aux comptes sociaux d'Atos SE	210
	E.5.5	Résultat des cinq derniers exercices clos d'Atos SE	226

F

		Facteurs de risques	227
F.1		Facteurs de risques externes	228
	F.1.1	Le marché	228
	F.1.2	Les risques pays	228
	F.1.3	Les risques environnementaux	228
	F.1.4	Les clients	228
	F.1.5	Les fournisseurs	229
	F.1.6	Les partenaires et les sous-traitants	229
	F.1.7	Le risque de contrepartie	229
F.2		Risques liés à l'activité	230
	F.2.1	Innovation et nouvelles offres	230

F.2.2	Les risques technologiques et informatiques	230
F.2.3	Les risques relatifs aux contrats et à l'exécution des projets	231
F.2.4	Risques relatifs aux acquisitions et à la croissance externe	231
F.2.5	Les Ressources Humaines	232
	F.2.5.1 Dépendance à l'égard du personnel qualifié	232
	F.2.5.2 Turnover	232
	F.2.5.3 Offshoring	232
F.3	Risques de conformité et de réputation	233
F.3.1	Les risques réglementaires	233
F.3.2	Les risques de conformité	233
F.3.3	La protection de la propriété intellectuelle	233
F.3.4	Les risques de réputation	234
F.4	Risques relatifs aux marchés financiers	234
F.5	Les activités de Gestion des Risques	234
F.5.1	La gestion des risques d'entreprise (ERM)	234
F.5.2	L'évaluation et la gestion des risques liés à l'activité	235
	F.5.2.1 Le système de gestion des risques métier	235
	F.5.2.2 L'organisation de la gestion des risques et du processus Rainbow	235
	F.5.2.3 Le Comité de Gestion des Risques du Groupe	235
F.5.3	Assurances	236
F.6	Litiges et réclamations	236
F.6.1	Litiges en matière fiscale	237
F.6.2	Litiges en matière commerciale	237
F.6.3	Litiges en matière sociale	237
F.6.4	Garanties de passif	237
F.6.5	Autres	237

G

	Gouvernance d'entreprise et capital	239
G.1	Administration de la Société	240
G.2	Information juridique	240
G.2.1	Forme sociale	240
G.2.2	Objet social et autres renseignements	240
G.2.3	Dispositions statutaires	241
	Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	242
	Comptes sociaux (article 37, 38 et 39 des statuts)	243
G.2.4	Le Conseil d'Administration	243
	Composition du Conseil d'Administration	243
	Déclarations relatives aux membres du Conseil d'Administration	251
	Conflits d'intérêts potentiels et accords	251
G.3	Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la Gouvernance d'Entreprise et le Contrôle Interne	252
G.3.1	Gouvernance d'Entreprise	252
	G.3.1.1 Conformité au Code AFEP-MEDEF – Référentiel en matière de gouvernance d'entreprise	252
	G.3.1.2 Mode de direction	253
	G.3.1.3 Composition et fonctionnement du Conseil d'Administration	253
	G.3.1.4 Indépendance des administrateurs	255
	G.3.1.5 Réunions du Conseil d'Administration	257
	G.3.1.6 Le Comité des Comptes	259
	G.3.1.7 Le Comité des Nominations et des Rémunérations	260

	G.3.1.8 Evaluation des travaux du Conseil d'Administration	261
G.3.2	Le Contrôle Interne	262
	G.3.2.1 Définition et objectifs du Contrôle Interne	262
	G.3.2.2 Les acteurs du contrôle interne	263
	G.3.2.3 Composantes du dispositif de Contrôle Interne	263
	G.3.2.4 Dispositif de contrôle interne relatif à l'information comptable et financière	265
	G.3.2.5 Perspectives et procédures nouvelles à mettre en œuvre	266
G.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	267
G.4	Rémunérations et actionnariat des dirigeants	268
G.4.1	Jetons de présence	268
	Montant des jetons de présence payés et dus au cours de l'exercice, par administrateur, en fonction de sa présence aux réunions du Conseil d'Administration et des Comités	269
G.4.2	Rémunération du mandataire social exécutif	269
	G.4.2.1 Principes de la rémunération de Thierry Breton - Président-Directeur général	269
	G.4.2.2 Composantes de la rémunération de Thierry Breton - Président-Directeur général	271
	G.4.2.3 Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées au dirigeant mandataire social - Tableau AMF n° 1	273
	G.4.2.4 Rémunération du mandataire social exécutif versée par la Société et ses filiales - Tableau AMF n° 2	273
	G.4.2.5 Avantages du dirigeant mandataire social - Tableau AMF n° 11	274
	G.4.2.6 Conformité de la rémunération globale du dirigeant mandataire social aux recommandations du Code AFEP-MEDEF	276
G.4.3	Plans d'options de souscription d'actions et plans d'attribution d'actions de performance	276
	G.4.3.1 Termes et conditions du plan d'attribution d'actions de performance décidé le 26 juillet 2016, dont le Président-Directeur général a été l'un des bénéficiaires	276
	G.4.3.2 Validation des résultats des conditions de performance du plan d'attribution d'actions de performance du 28 juillet 2015	278
	G.4.3.3 Validation des résultats des conditions de performance du plan d'attribution d'actions de performance du 26 juillet 2016	278
	G.4.3.4 Historique des attributions d'actions de performance - Tableau AMF n° 10	279
	G.4.3.5 Actions de performance attribuées au Président-Directeur général - Tableau AMF n° 6	281
	G.4.3.6 Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour le Président-Directeur général - Tableau AMF n° 7	281
	G.4.3.7 Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions au 31 décembre 2016 - Tableaux AMF n° 8	282
	G.4.3.8 Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers - Tableau AMF n° 9	282
	G.4.3.9 Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à, ou levées par le Président-Directeur général durant l'exercice - Tableaux AMF n° 4 et n° 5	282
G.5	Résolutions	283
G.5.1	Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Annuelle	283
G.5.2	Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 au dirigeant mandataire social de la Société, soumis à l'avis des actionnaires	283
G.5.3	Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du dirigeant mandataire social de la Société, au titre de l'exercice 2017, soumis au vote des actionnaires	286
	1. Principes de la rémunération du Président-Directeur général	286
	2. Rémunération du Président-Directeur général	287
G.5.4	Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire sur les transactions réalisées sur des actions de la Société	290
G.6	Code et chartes	291
G.6.1	Pacte Mondial des Nations Unies	291
G.6.2	Code d'éthique	291
	G.6.2.1 Lutte contre la corruption	291
	G.6.2.2 Concurrence loyale	291
	G.6.2.3 Prévention des conflits d'intérêts	291
	G.6.2.4 Lutte contre la fraude et protection des biens d'Atos	292
	G.6.2.5 Devoir de loyauté, protection de la confidentialité et des informations privilégiées	292
	G.6.2.6 Système d'alerte - Devoirs et droits des employés	292
G.6.3	Autres dispositions applicables	292

G.6.4	Information privilégiée et délit d'initié	292
	Délit d'initié	292
	Négociation lors des fenêtres négatives	293
	Couverture des stock-options et actions de performance	293
G.6.5	Règlement intérieur du Conseil d'Administration et Charte des administrateurs	293
	Information des administrateurs	293
	Acceptation de nouveaux mandats sociaux	293
	Possibilité de conférer une mission à un administrateur	294
	Entrée en fonction	294
	Non cumul du mandat social avec un contrat de travail	294
	Défense de l'intérêt social de la Société	294
	Conflits d'intérêts	294
	Assiduité - diligence	294
	Loyauté	295
	Indépendance	295
	Confidentialité	295
	Information privilégiée - Opérations sur titres	295
G.7	Evolution du capital et performance boursière	296
G.7.1	Informations de base	296
	G.7.1.1 Transactions des titres	296
	G.7.1.2 Evolution du flottant	297
G.7.2	Répartition du capital	297
G.7.3	Dividendes	298
G.7.4	Documentation	298
G.7.5	Calendrier financier	298
G.7.6	Contacts	298
G.7.7	Capital	299
	G.7.7.1 Capital au 31 décembre 2016	299
	G.7.7.2 Evolution du capital depuis cinq ans	299
	G.7.7.3 Franchissements de seuil	300
	G.7.7.4 Droits de vote	300
	G.7.7.5 Pacte d'actionnaires	301
	G.7.7.6 Auto-détention et contrat de liquidité	301
	G.7.7.7 Effet potentiel futur sur le capital	304
G.7.8	Performance boursière	306
	G.7.8.1 Informations boursières	306
	G.7.8.2 Chiffres clés	306
	G.7.8.3 Capitalisation boursière	307
	G.7.8.4 Volume de transaction	307
	G.7.8.5 Principaux événements boursiers de l'année 2016 et post-clôtures	308
	G.7.8.6 Valeur de l'action pour la déclaration estimative des biens soumis à l'ISF	310
	G.7.8.7 Achat et vente par la Société de ses propres actions	310

H

Annexes	311	
H1 Définitions	312	
H1.1	Termes et indicateurs clés de performance : Finance	313
H1.2	Termes et indicateurs clés de performance : Activité	314
	Chiffre d'affaires	314
	Ressources Humaines	314
H1.3	Termes relatifs à l'activité	315
H1.4	Termes relatifs au marché boursier	315
H2	Table de concordance AMF	316



H.2.1	Table de concordance du Document de Référence	316
H.2.2	Table de concordance du rapport financier annuel	319
H.3	Contacts et implantations	320
H.3.1	Siège social	320
H.3.2	Fonctions Groupe	320
H.3.3	Organisation mondiale	320
H.4	Implantation	321
H.5	Table des matières détaillée	322

Notes

Document de Référence 2016

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 31 mars 2017, 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.

Réalisation : Atos - Equipe Relation Investisseurs / Conception & réalisation  LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80

Crédits photo : Médiathèque Atos, tous droits réservés

Atos, le logo Atos, Atos Consulting, Atos Sphere, Atos WorldGrid et Worldline sont des marques déposées d'Atos SE.

Impression : Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2004.

