



**RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION  
SUR LES CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL  
D'ADMINISTRATION  
ET SUR LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE MISES EN PLACE PAR LA SOCIETE**

**AVANQUEST SOFTWARE  
Société Anonyme au capital de 18.283.898 euros  
Immeuble Vision Défense – 89/91 Boulevard National – 92250 La Garenne Colombes  
R.C.S NANTERRE 329 764 625  
N° INSEE : 329 764 625 00045**

Aux termes de l'article L.225-37 alinéa 6 du Code de commerce : « *le président du conseil d'administration rend compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société* ».

Le présent rapport a donc pour objet de faire part des différentes informations dont la loi requiert la communication. Ainsi, sont exposées en premier lieu les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration, puis les mesures de contrôle interne mises en place par la société.

La Direction Générale du Groupe, la Direction Financière du Groupe, la Direction Juridique du Groupe et les Directions Générales et Financières des filiales, ont été impliquées dans la préparation de ce rapport.

Le périmètre couvert par le présent rapport concerne la société mère du groupe, Avanquest Software, et ses filiales consolidées.

Le présent rapport a été approuvé par le Conseil d'Administration du 21 septembre 2011.

## **I. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration**

### **A. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration**

Avanquest, bien qu'étant un Groupe de taille moyenne, adhère aux principes de gouvernement d'entreprise en appliquant notamment ceux des principes qui sont adaptés à sa taille. Le code de gouvernance auquel Avanquest se réfère est le Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites de MiddleNext de Décembre 2009. Ce Code peut notamment être consulté sur le site internet de MiddleNext ([www.middlenext.com](http://www.middlenext.com)).

On peut notamment citer l'existence de deux comités consultatifs, rémunérations et investissements, au sein du Conseil d'Administration, d'un collège des censeurs, l'existence d'un règlement intérieur et depuis son introduction en bourse la présence permanente d'administrateurs indépendants au sens du rapport Bouton de 2002.

**Le Conseil d'Administration comprend actuellement 9 administrateurs, dont 4 administrateurs indépendants** (Messieurs Roger Tondeur, Christophe Allard, Ken Bender et Frédéric Beauvais), **auxquels s'ajoute un collège de censeurs composé de 3 membres**. Le Conseil ne comprend pas d'administrateur élu par les salariés. Les 4 administrateurs indépendants sont considérés comme tels car ils n'entretiennent aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement. Ils ne sont pas salariés actuel ou depuis moins de 5 ans, administrateur croisé, client, fournisseur ou banquier ; ils n'ont pas de lien familial proche ; ils ne sont pas associés ou collaborateurs actuel ou de moins de 5 ans des CAC ; ils ne sont pas administrateurs de l'entreprise depuis plus de 12 ans, ni actionnaire de plus de 10%. Le Conseil a pris acte des dispositions de loi n°2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration. Il envisage à terme de s'y conformer.

Monsieur Jean-Claude Vrignaud a manifesté son souhait de quitter ses fonctions d'administrateur qu'il occupait depuis le 22 octobre 1997 pour des raisons personnelles qui ne lui permettent plus de remplir sa mission d'administrateur. Lors de sa séance du 27 juillet 2011, le Conseil d'Administration, après avoir remercié chaleureusement Monsieur Jean-Claude Vrignaud pour son implication au sein du Conseil durant toutes ces années, a procédé à la nomination à titre provisoire de Monsieur Julien Codorniou. Monsieur Julien Codorniou dispose d'une expérience très intéressante dans le secteur des nouvelles technologies, et plus particulièrement dans l'informatique et les réseaux sociaux du fait de son parcours chez Microsoft et Facebook. Julien Codorniou a débuté sa carrière dans le capital risque au sein du fonds ETF Group. Il a ensuite rejoint Ernst & Young comme auditeur spécialisé dans l'édition de logiciels (Avanquest, SGI, Mandriva, OpenTrust, eSearchvision, HighDeal, etc.). Avant de rejoindre Facebook, Julien Codorniou a occupé plusieurs postes stratégiques au sein de Microsoft, en France aux USA. Julien Codorniou est aujourd'hui Directeur des Partenariats pour la France et le Benelux chez Facebook. La nomination Monsieur Julien Codorniou faite à titre provisoire, pour la durée du mandat de Monsieur Jean-Claude Vrignaud démissionnaire restant à courir, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 30 juin 2015, sera soumise à la ratification de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

Les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration sont celles prévues par la législation en vigueur, les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil n'y dérogeant pas.

**Liste des mandats et fonctions exercés par les membres du Conseil d'Administration d'Avanquest:**

	Entrée en fonction	Echéance du mandat	Autres mandats et fonctions exercés dans des sociétés françaises	Mandats et fonctions exercés dans des sociétés étrangères
<b>Président du Conseil d'Administration :</b>				
Bruno Vanryb	07/03/1988	AGOA 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Directeur Général :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Avanquest Software S.A</li> </ul> </li> <li>• <i>Président du Conseil d'Administration :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Avanquest France S.A</li> <li>○ Emme S.A.</li> </ul> </li> <li>• <i>Administrateur :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Micro Application Europe S.A</li> <li>○ NYSE Euronext Paris</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Président du Conseil d'Administration :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Avanquest Software USA, Inc.</li> <li>○ Avanquest Software Canada Inc.</li> <li>○ Softcity Technologies Canada Inc.</li> <li>○ PC Helpsoft Labs Inc.</li> <li>○ Avanquest Italia Srl</li> <li>○ Avanquest America Inc.</li> <li>○ Avanquest UK Ltd</li> <li>○ Société Participation EMME Belgique</li> </ul> </li> <li>• <i>Administrateur :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Avanquest North America, Inc.</li> <li>○ The Creative Factory S.A</li> <li>○ MCI Group Holding S.A</li> </ul> </li> </ul>
<b>Administrateurs :</b>				
Roger Politis	07/03/1988	AGOA 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Directeur Général Délégué :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Avanquest Software</li> </ul> </li> <li>• <i>Administrateur :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Avanquest France S.A</li> <li>○ Emme S.A</li> </ul> </li> <li>• <i>Gérant :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Anten SARL</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Administrateur :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Avanquest Software USA Inc.</li> <li>○ Avanquest North America Inc.</li> <li>○ Avanquest Software Canada Inc.</li> <li>○ Softcity Technologies Canada Inc.</li> <li>○ Avanquest UK Ltd</li> <li>○ Avanquest Software China Inc.</li> </ul> </li> </ul>
Andrew Goldstein	15/01/2004	AGOA 2016	Aucun	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Président :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Goldstein Creations GmbH</li> </ul> </li> <li>• <i>Administrateur :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mediagold UK Ltd</li> </ul> </li> </ul>
Roger Bloxberg	28/03/2007	AGOA 2013	Aucun	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>CEO et Administrateur</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avanquest North America, Inc</li> </ul> </li> </ul>
Jean-Claude Vrignaud	22/10/1997	AGOA 2015	Aucun	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Président :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ NEWWAVE-LABS</li> </ul> </li> <li>• <i>Administrateur :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rockwell-Collins</li> <li>○ ISEN Toulon</li> </ul> </li> </ul>
Roger Tondeur	28/09/2009	AGOA 2015	Aucun	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>CEO :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ MCI Group Holding</li> </ul> </li> <li>• <i>Administrateur :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Filiales du groupe MCI</li> <li>○ Creative Factory Holding</li> <li>○ Smith Bucklin Corp</li> </ul> </li> <li>• <i>Partner :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rely Consulting</li> </ul> </li> </ul>
Christophe Allard	28/09/2009	AGOA 2015		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>PDG :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Boomrang</li> <li>○ Build VP</li> <li>○ Vignoble Allards</li> </ul> </li> <li>• <i>Administrateur :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ AKOA</li> </ul> </li> </ul>

	Entrée en fonction	Echéance du mandat	Autres mandats et fonctions exercés dans des sociétés françaises	Mandats et fonctions exercés dans des sociétés étrangères
Ken Bender	28/09/2009	AGOA 2015		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Managing Director</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Software Equity Group, LLC</li> </ul> </li> <li>• <i>President</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ LADA Holding Corp</li> </ul> </li> <li>• <i>Advisor</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ eSub, Inv</li> </ul> </li> </ul>
<b>Censeurs :</b>				
Todd Helfstein	28/03/2007	AGOA 2013	Aucun	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Président et Administrateur</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avanquest North America, Inc</li> </ul> </li> </ul>
Marc Julien Représentant permanent du FSI	28/07/2010	AGOA 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Directeur Investissements</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ FSI</li> </ul> </li> </ul>	
Olivier Hua, représentant permanent de Oddo Asset Management	28/09/2009	AGOA 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Censeur</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Catalysair</li> <li>○ Eolite Systems</li> <li>○ France Eoliennes</li> <li>○ Greenext</li> <li>○ Bike Expand</li> <li>○ Naskeo Environnement</li> <li>○ Tiempo</li> <li>○ Visiomed Group</li> </ul> </li> <li>• <i>Membre du Conseil de Surveillance</i>: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ActivGroup</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Censeur</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Airinspace</li> <li>○ Zydacron</li> <li>○ Medical Device Works</li> <li>○ Odotech</li> </ul> </li> </ul>

Le Conseil d'Administration définit les grandes orientations stratégiques du groupe. Ces orientations sont mises en œuvre sous son contrôle par la Direction Générale. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, le Conseil d'Administration se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Chaque administrateur d'Avanquest, conformément aux statuts de la Société, doit être actionnaire d'au moins 1 action. Ce minimum légal ayant été récemment modifié, il est envisagé de supprimer cette disposition des statuts de la Société lors de sa prochaine assemblée. La même règle s'applique également au collège des censeurs.

Les administrateurs sont nommés, renouvelés ou révoqués par l'Assemblée Générale Ordinaire. Ils sont toujours rééligibles. La durée des fonctions d'administrateur est de 6 années ; elles prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue l'année aux cours de laquelle expirent leurs fonctions.

Le Conseil d'Administration a mis en place un **Comité des rémunérations et des nominations**. Ce Comité est composé de Messieurs Tondeur, Vrignaud et Beauvais. Le Comité se réunit au moins 1 fois par an et est chargé de faire des propositions au Conseil d'Administration en ce qui concerne la rémunération du Président Directeur Général, du Directeur Général Délégué et plus généralement sur toute question touchant à la politique de rémunération au sein du Groupe. Le rôle et les travaux du Comité sont régis par un règlement intérieur. Au cours de l'exercice, le comité consultatif des rémunérations s'est réuni 1 fois, l'ensemble de ses membres était présent. Ce Comité est chargé également de se prononcer sur toute proposition de nomination au Conseil d'Administration, y compris à l'un de ses Comités.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration a mis en place un **Comité d'investissement** composé de 4 administrateurs: Messieurs Goldstein, Allard, Hua et Beauvais. Le Comité d'investissement est chargé notamment d'étudier tout projet d'acquisition par la Société, et se réunit dès que nécessaire. Les

travaux du Comité d'investissement sont consultatifs et sont destinés à éclairer le Conseil d'Administration dans sa politique d'acquisition, étant entendu que le Conseil d'Administration reste l'organe décisionnaire.

Le Conseil d'Administration comprend également un **Collège des Censeurs**. Il est composé au maximum d'un nombre de censeurs égal à la moitié ( $\frac{1}{2}$ ) du nombre d'administrateurs en fonction et a pour principale mission de conseiller le Conseil d'Administration sur l'application des statuts et la gestion de la Société. Aujourd'hui composé de 3 censeurs, les censeurs siègent au Conseil d'Administration à titre consultatif sans voix délibérative. Les censeurs sont, sur proposition du Conseil d'Administration nommés, renouvelés ou révoqués par l'Assemblée Générale Ordinaire. Ils sont toujours rééligibles et ne peuvent être ni administrateur, ni directeur général, ni directeur général délégué de la société. La durée des fonctions des censeurs est de 6 années ; elles prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue l'année aux cours de laquelle expirent leurs fonctions. Les personnes morales peuvent être censeurs à charge pour elles de désigner un représentant permanent. Les censeurs sont convoqués aux réunions du Conseil d'Administration dans les mêmes formes et selon les mêmes délais que les administrateurs.

D'une manière générale et indépendamment des réunions du Conseil d'Administration, chaque administrateur bénéficie d'une information permanente et reçoit notamment un reporting financier et opérationnel de la société transmis par la Direction Générale. Dans le cadre de la préparation des travaux du Conseil, les documents de travail sont préalablement transmis aux administrateurs.

Le Conseil d'Administration se réunit au moins 1 fois par trimestre, pour traiter notamment de l'arrêté des comptes annuels et semestriels, des éléments financiers trimestriels et des opérations en cours. Dans la mesure du possible, il fixe à l'avance un planning de ses réunions afin de permettre la présence du plus grand nombre d'administrateurs. En dehors de ces réunions régulières, le Conseil se réunit autant de fois que de besoin.

Le Conseil d'Administration n'a pas mis en place de méthode d'évaluation de son activité et n'envisage pas à court terme d'en mettre en place. Enfin, Avanquest Software n'a pas mis en place de comité d'audit spécifique, le Conseil d'Administration remplissant les fonctions du comité d'audit.

## **B. Bilan des travaux du conseil au cours de l'exercice écoulé**

Au cours de l'exercice 2010-2011 écoulé d'une durée exceptionnelle de 15 mois, le Conseil d'Administration d'Avanquest Software s'est réuni 9 fois. Le taux de présence des administrateurs sur l'exercice est de 84%.

Différents thèmes ont été abordés lors des réunions du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration a comme chaque année procédé à l'arrêté et l'approbation des comptes annuels, semestriels et trimestriels. Il a convoqué l'assemblée qui en découle.

Il a également procédé à l'examen des documents de gestion prévisionnels et à leur approbation.

Le Conseil, sur proposition du Comité des rémunérations a fixé la rémunération et la part variable du Président et du Directeur Général Délégué pour l'exercice.

Le Conseil a revu et approuvé le projet de modification des dates de clôture de l'exercice social au 30 juin, afin de faire coïncider les exercices sociaux d'Avanquest Software et de Micro Application Europe, et pour permettre une meilleure prise en compte de l'effet de saisonnalité marqué de l'activité « retail » du groupe Avanquest.

Le Conseil a consacré plusieurs réunions à l'acquisition de Micro Application, se traduisant notamment par la convocation le 4 janvier 2011 d'une Assemblée Générale Extraordinaire qui s'est tenue le 11 février 2011 déléguant au Conseil compétence pour augmenter le capital d'Avanquest au bénéfice des 4 actionnaires de Micro Application. Le Conseil a constaté cette augmentation de capital a été réalisée le 11 février 2011.

Le Conseil a également consacré plusieurs réunions à la revue des dossiers d'acquisition présentés par le Comité d'investissements.

Le Conseil a approuvé le rapport du Président sur la composition, les travaux du conseil, le contrôle interne et le gouvernement d'entreprise, ainsi que le rapport de gestion du Conseil.

Le Conseil d'Administration a en outre abordé à chaque réunion la marche des affaires de la Société.

Enfin, le Conseil a abordé des questions diverses, telle que l'approbation des garanties bancaires au bénéfice de certaines des filiales du Groupe, les attributions d'actions gratuites ou la constatation de la réalisation des conditions d'acquisition des certaines actions gratuites attribuées en 2009.

### C. Principes et les règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux

Les rémunérations des mandataires sociaux sont fixées en fonction des résultats du Groupe, chaque mandataire disposant d'une rémunération variable. La part variable des revenus des mandataires sociaux membre de la Direction du Groupe est basée sur l'atteinte d'objectifs de résultat opérationnel consolidé. Celle des mandataires sociaux dirigeants de filiales ou business units est en partie basée sur des objectifs de résultat opérationnel desdites filiales et business unit et en partie sur des objectifs de résultat opérationnel consolidé.

L'Assemblée Générale octroie chaque année une enveloppe globale de jetons de présence aux administrateurs. Le Conseil d'Administration répartit ces jetons en fonction du taux de participation des administrateurs aux réunions du Conseil et détermine le montant à répartir en tenant compte du fait qu'un administrateur est indépendant ou non. Le nombre de jetons à répartir au bénéfice des administrateurs indépendant est sensiblement supérieur à celui à répartir au bénéfice des autres administrateurs. De manière générale, pour bénéficier du montant total de jetons de présence dont un administrateur a droit, celui-ci doit assister à au moins 4 réunions du Conseil au cours de l'exercice. En deçà de ce seuil de participation, le montant des jetons est calculé prorata temporis.

### D. Limitations des pouvoirs du Directeur Général et du Directeur Général Délégué

Le Conseil d'Administration n'a pas jugé nécessaire de limiter les pouvoirs du Directeur Général et du Directeur Général Délégué.

### E. Rémunérations

Le tableau ci-dessous récapitule la rémunération brute totale et les avantages de toutes natures versés ou dus au titre de l'exercice 2010/11 à chaque mandataire social tant par Avanquest Software elle-même que par les sociétés contrôlées au sens de l'article L.233-16 du code de commerce.

Rémunérations brutes dues au titre de 2010/11 (15 mois)							
Données en €	Part fixe	Part Variable	Avantages en nature	Honoraires	Attribution de titres de capital ou de créances	Jetons de présence	Total
Bruno Vanryb	400 324	65 136	10 143			4 000	479 603
Roger Politis	400 324	60 197	9 194			4 000	473 715
Andrew Goldstein				50 000		8 500	58 500
Jean-Claude Vrignaud						7 000	7 000
Roger Tondeur						7 000	7 000
Roger Bloxberg	222 483	85 410	5 982			4 000	317 875
Christophe Allard						8 500	8 500
Ken Bender						-	-
Frédéric Beauvais					1 000	8 500	9 500
Todd Helfstein	222 483	85 410	4 620			-	312 513
Oddo Asset Management						-	-
FSI						-	-

Rémunérations brutes dues au titre de 2009/10							
---	--	--	--	--	--	--	--

Données en €	Part fixe	Part Variable	Avantages en nature	Honoraires	Attribution de titres de capital ou de créances	Jetons de présence	Total
Bruno Vanryb	322 963	535	8 268	-	6 000	4 000	341 766
Roger Politis	322 963	3 199	7 349	-	6 000	4 000	343 511
Andrew Goldstein	-	-	-	108 239	2 000	4 000	114 239
Jean-Claude Vrignaud	-	-	-	-	1 000	7 000	8 000
Roger Tondeur	-	-	-	-	1 000	7 000	8 000
Roger Bloxberg	170 388	88 485	9794	-	2 500	4 000	275 167
Christophe Allard	-	-	-	-	1 000	7 000	8 000
Ken Bender	-	-	-	-	1 000	-	1 000
Todd Helfstein	170 388	88 485	8 416	-	2 500	-	269 789
Turenne Capital Partenaires	-	-	-	-	-	-	-
Oddo Asset Management	-	-	-	-	-	-	-
Bertrand Michels*	-	-	-	-	-	3 500	3 500
Gilles Quéru*	-	-	-	-	-	1 750	1 750
Jean Guetta*	-	-	-	-	-	2 000	2 000

\*Personnes ayant démissionné de leur mandat à la date de rédaction de ce rapport.

Note : Les rémunérations versées en devises autres que l'euro sont converties au taux moyen de l'exercice.

Ces montants incluent les rémunérations dues au titre de l'exercice 2010/11 dont une partie est versée lors de l'exercice suivant. Ainsi les bonus, dont le calcul est basé sur l'atteinte d'objectifs de résultat opérationnel consolidé, ou pour certains dirigeants de filiales sur le résultat d'exploitation de ladite filiale, sont versés au cours du trimestre qui suit la clôture de l'exercice lorsqu'ils sont acquis. De même les jetons de présence rémunérant la participation aux travaux du conseil durant l'année 2010/11, sont versés au début de l'année suivante.

Les parts variables sont versées en contrepartie de l'accomplissement d'objectifs de résultat opérationnel.

Messieurs Vanryb et Politis bénéficient d'un contrat leur assurant une indemnité de rupture dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration déciderait de les révoquer ou de ne pas renouveler leurs mandats respectifs de Président Directeur Général et Directeur Général Délégué à la suite de la survenance de certains événements comme la prise de participation par un tiers de plus de 20% du capital social de la société ou la réalisation d'une OPA ou d'une OPE. L'indemnité de rupture prévue au contrat varie suivant la date de la survenance de l'évènement déclencheur et la date de la cessation du mandat de la personne concernée. Elle peut atteindre au maximum un montant équivalent à une année de rémunération.

## F. Modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales

Les modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales sont décrites à l'article 19 (assemblées d'actionnaires) des statuts accessible au siège social d'Avanquest Software.

## II. Les mesures de contrôle interne

Aux termes de l'article L.225-37 alinéa 6 du code de commerce, « dans les sociétés dont les titres financiers sont admis aux négociations sur un marché réglementé, le président du conseil d'administration [...] rend compte dans un rapport [...] des procédures de contrôle interne mises en place ».

Il n'existe pas de définition légale du contrôle interne, mais des nombreuses définitions émanant des organisations professionnelles et comptables. Avanquest avait décidé de s'appuyer sur la définition du COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), référentiel reconnu aux Etats-Unis. Comme l'an dernier, Avanquest s'est appuyée sur le cadre de référence sur le

contrôle interne adapté aux VaMPs émis par l'AMF dans sa recommandation du 22 janvier 2007, tout en l'adaptant à sa structure et à sa situation.

Le contrôle interne mis en place par Avanquest est un processus destiné à fournir une assurance raisonnable – et non une certitude – quant à la réalisation de ses objectifs fondamentaux que sont l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale, la réalisation et l'optimisation de ces instructions et orientations, le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs, la fiabilité des informations financières, la conformité aux lois et règlements en vigueur auxquelles l'entreprise est soumise ainsi que la gestion et la prévention des risques de fraudes ou d'erreurs. Cependant, le dispositif de contrôle interne ne peut être considéré comme une garantie absolue de la réalisation des objectifs de la société.

Compte tenu de sa structure, Avanquest n'a pas mis en place une direction dédiée au contrôle interne. Ce contrôle est conduit par la Direction Administrative et Financière du Groupe avec les Managers de chaque filiale et la Direction Juridique.

## **A. Exécution et optimisation des opérations**

Avanquest a mis en place 2 questionnaires : le premier destiné à l'ensemble des Dirigeants de ses filiales et le second à l'ensemble des Directeurs Financiers desdites filiales. Ces questionnaires ont pour but à la fois de permettre au Président d'appréhender et de recevoir directement l'information nécessaire à la rédaction du présent rapport – rapport qui a été rédigé en collaboration avec la Direction Administrative Financière et la Direction Juridique du Groupe – mais également de sensibiliser les Dirigeants et Directeurs Financiers des filiales à la politique de gestion des risques mise en place au sein du Groupe.

### Procédures au niveau Groupe

Avanquest est organisée de manière décentralisée par zones géographiques, avec dans chaque zone une ou plusieurs filiales ou business units. Cette décentralisation lui permet réactivité et proximité avec ses clients renforçant ainsi son efficacité et la satisfaction de ceux-ci, tout en permettant la conquête de nouveaux partenaires.

Le Comité de Direction du Groupe a mis en place un certain nombre de procédures au niveau du Groupe, applicables indifféremment au sein de toutes les filiales et business units.

Il s'agit notamment de procédures d'autorisation de signatures sur les comptes bancaires, de validation et de signature des contrats, de validation des achats, d'autorisation des embauches et de procédures juridiques.

La Direction Juridique, rattachée au Directeur Administratif et Financier du Groupe, exerce une sécurisation de l'ensemble des aspects juridiques du Groupe, que ce soit en matière contractuelle, corporate, propriété intellectuelle ou contentieuse. La Direction Juridique agit principalement au niveau siège, mais également au niveau local, notamment avec les activités américaines, en tant que de besoin. Les dossiers dont le seuil de matérialité est jugé non significatif en terme financier et/ou territorial sont adressés localement car la Direction Juridique n'est pas staffée pour suivre directement ces affaires. Cependant, la Direction Juridique met en place des contrats types pour standardiser et harmoniser au maximum les contrats passés par l'ensemble des entités du Groupe, et instaure des « liaisons » juridiques avec les filiales locales.

L'ensemble des procédures de contrôle interne liées aux opérations est piloté d'abord au niveau de la filiale ou de la business unit par son responsable. Le suivi de la mise en place et le bon fonctionnement de ces procédures sont assurés par la Direction Financière du Groupe. Chaque mois, le responsable de filiale ou de business unit adresse au Comité de Direction un reporting traitant de la performance mensuelle de son périmètre, dans lequel sont inclus des analyses financières, les éléments significatifs de la politique marketing et commerciale, du développement des produits et les faits importants en matière de ressources humaines et de concurrence. Ce reporting mensuel est aussi l'occasion pour les dirigeants d'unités de se livrer à un exercice d'analyse des forces, faiblesses, opportunités et risques.

Pour une étude approfondie des facteurs de risque pesant sur Avanquest nous vous invitons à vous reporter à la section « Facteurs de risques » du document de référence.



Le Comité de Direction se réunit environ 8 fois par an. Il rapporte directement au Conseil d'Administration qu'il tient informé en permanence de la marche du Groupe.

Un Comité de Direction étendu, auquel participent tous les dirigeants de filiales et de business units, se réunit au moins 2 fois par an pour traiter de la stratégie du Groupe et de chacune de ses entités, des budgets et plus largement de toute question touchant à l'organisation du Groupe.

#### Procédures au niveau local

Localement, le contrôle interne est du ressort de chaque dirigeant de filiale ou de business unit. Il est de sa responsabilité de mettre en place et de s'assurer du bon fonctionnement des procédures édictées par la maison mère, mais aussi des procédures adéquates au regard des risques qu'il aura identifiés localement. Ainsi, chaque Dirigeant doit suivre les procédures édictées par le Groupe, mais doit également définir et mettre en place sur sa zone géographique et sous sa responsabilité et son contrôle ses propres procédures d'autorisation de signatures sur les comptes bancaires, de validation et de signature des contrats, de validation des achats, d'autorisation des embauches, de ressources humaines...

A titre d'exemple, les filiales françaises ont mis en place des procédures relatives à la gestion administrative des ressources humaines, aux achats, à la sécurisation et la sauvegarde des données informatiques, à la séparation des tâches dans les fonctions administratives et financières.

### **B. Fiabilité des informations financières et comptables**

Comme au niveau opérationnel, l'organisation d'Avanquest en termes d'information financière est décentralisée.

Les comptes de chaque filiale sont établis sous la responsabilité de leur dirigeant par les équipes comptables et financières locales. Ils font l'objet de diligences d'auditeurs locaux en collaboration avec les auditeurs de la maison mère.

Comme en matière opérationnelle, les dirigeants de filiales établissent mensuellement un reporting financier de leur activité. Ce reporting est adressé au Comité de Direction ainsi qu'au contrôle de gestion Groupe. Ce dernier analyse à la fois le reporting et les situations comptables des filiales tous les mois. Le contrôle de gestion Groupe réalise également des missions d'analyse et de contrôle particulières à la demande du Comité de Direction à qui il transmet ses études.

Les comptes consolidés sont établis par la Direction Financière Groupe en s'appuyant sur les données collectées à partir de ses systèmes d'information et sur les comptes établis par les filiales. Ces comptes consolidés font l'objet d'un audit des commissaires aux comptes d'Avanquest Software qui collaborent étroitement à cet effet avec les auditeurs des filiales.

Les comptes consolidés et sociaux d'Avanquest Software sont ensuite validés par le Comité de Direction qui les communique au Conseil d'Administration en vue de leur arrêté.

D'une manière générale, toute l'information financière Groupe est élaborée par la Direction Financière Groupe sous le contrôle du Comité de Direction, la validation finale étant du ressort du Conseil d'Administration.

La Direction Financière Groupe exerce également un suivi des engagements hors bilan et un suivi des actifs sous la direction du Comité de Direction.

### **C. Conformité aux lois et règlements en vigueur**

Avanquest est une société anonyme de type moniste cotée sur l'Eurolist d'Euronext Paris. Elle est donc exposée aux obligations inhérentes aux sociétés cotées qu'elle s'efforce de respecter.

Sa principale activité, l'édition ou la réédition de logiciels, est une activité qui est principalement régie par le droit de la propriété littéraire et artistique ainsi que par la propriété industrielle.

L'organisation d'Avanquest est beaucoup plus fortement centralisée dans le cadre des procédures de conformité aux lois et règlements en vigueur. En effet, la gestion de ces problématiques est du ressort de la Direction Juridique placée sous la responsabilité du Directeur Administratif et Financier Groupe.

La Direction Juridique collabore étroitement avec les responsables de filiales et de business units et coordonne les actions entreprises en dehors de France avec l'aide des conseils externes de la Société.

Un rôle tout particulier incombe également aux Commissaires aux comptes dans le cadre de leurs diligences et contrôles qui portent également sur le respect des normes comptables et financières en vigueur.

#### **D. Gestion et prévention des risques**

Au-delà des risques de marché (risque de change, risque de taux d'intérêt, risque sur les actions et le risque de liquidité) présentés dans le document de référence et inhérents à toute société internationale cotée, les principaux facteurs d'Avanquest sont des risques de propriété intellectuelle, des risques liés à la défectuosité d'un logiciel et aux dommages pouvant en découler.

La prévention des risques est une mission que chaque collaborateur d'Avanquest doit assumer à son niveau. Néanmoins, en premier lieu, ce sont les dirigeants de filiales et de business units qui sont responsables de la gestion et de la prévention de ces risques au sein de leurs unités.

Les principaux risques ayant trait aux finances de l'entreprise, ceux-ci font l'objet des procédures en matière de signature sur les comptes bancaires, de vérification et de validation de l'information financière ainsi que de sécurisation des données informatiques.

De surcroît, Avanquest a mis en place une politique d'assurance dont l'adéquation est revue régulièrement par la Direction Financière et le Comité de Direction. Nous vous invitons à vous reporter à la section 3.9 « Assurance » du rapport de gestion.

Le développement d'Avanquest donne un caractère très évolutif à sa structure. Ainsi, les procédures décrites ci-dessus sont conçues pour s'adapter en permanence à l'évolution de la structure de la Société. Le Comité de Direction et le Conseil d'Administration ont pour objectif que le niveau et l'organisation du contrôle interne au sein de l'entreprise soit adéquat au regard de la structure du Groupe tout en permettant de préserver souplesse et réactivité qui sont les clés du succès d'Avanquest dans un environnement économique et technologique éminemment mouvant.

**Bruno Vanryb**  
**Président du Conseil d'Administration**