



**Rapport du Président du Conseil d'Administration  
sur les conditions de préparation et d'organisation  
des travaux du Conseil d'Administration  
et les procédures de contrôle interne mises en place**

**Exercice 2013-2014**

# Rapport du Président du Conseil d'Administration

---

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le Conseil d'Administration rend compte dans ce rapport de la composition du Conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.

Ce rapport précise également les principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux et les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale.

Par ailleurs, nous vous informons que conformément aux dispositions de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont exposés dans le rapport de gestion (chapitre « Évolution du capital et de l'actionariat »).

Le rapport s'articule en trois parties :

- Gouvernement d'entreprise et conditions de préparation et d'organisation du Conseil d'Administration ;
- Procédures de contrôle interne mises en place au sein du Groupe et contrôle des filiales ;
- Procédures et méthodes de contrôle interne relatives au traitement de l'information comptable et financière.

Établi à la suite de discussions et d'entretiens avec les responsables des services financiers et juridiques de la Société, le présent rapport a été soumis au Comité d'Audit le 19 juin 2014 puis à l'approbation du Conseil d'Administration le 19 juin 2014 et transmis aux commissaires aux comptes.

Il sera rendu public dans les conditions prévues par la loi.

## 1. Gouvernement d'entreprise

### **Code de gouvernement d'entreprise de référence**

En application de la loi du 3 juillet 2008 et au titre de l'article L. 225-37 du Code de commerce, Avenir Telecom se réfère aux principes de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites, publié en décembre 2009 par l'association MiddleNext à laquelle adhère la Société, et disponible sur le site Internet [www.middlenext.com](http://www.middlenext.com).

Ce code s'inscrit dans le prolongement des lois, règlements et recommandations de l'Autorité des marchés financiers applicables en la matière.

Le Conseil d'Administration a pris connaissance des éléments présentés dans la rubrique « Points de vigilance » du code MiddleNext de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites, qui ne donnent pas lieu à des recommandations.

Le présent document indique comment la Société applique les recommandations du code et explique les raisons pour lesquelles la Société a décidé de ne pas appliquer certaines dispositions compte tenu de sa taille, de sa structure, de son organisation et de son fonctionnement historique.

En 2010, le Conseil d'Administration de la Société a décidé d'adopter le code MiddleNext de gouvernement d'entreprise de décembre 2009 (le « code MiddleNext ») comme code de référence de la Société en matière de gouvernement d'entreprise, estimant qu'il est le plus adapté à sa taille et à la structure de son actionariat. Ce code est disponible sur le site de MiddleNext ([www.middlenext.com](http://www.middlenext.com)).

Le code MiddleNext contient des points de vigilance qui rappellent les questions que le Conseil d'Administration doit se poser pour favoriser le bon fonctionnement de la gouvernance. Le Conseil d'Administration de la Société a pris connaissance de ces points de vigilance lors de sa séance du 3 septembre 2010.

Au cours des années précédentes, le Conseil d'Administration a initié une démarche visant à se mettre progressivement en conformité avec les recommandations du code MiddleNext. La Société applique désormais une part significative des recommandations du code.

### **Mode d'exercice de la Direction Générale**

Depuis l'origine de la Société, le mode de direction adopté est celui d'une société à Conseil d'Administration. Monsieur Jean-Daniel Beurnier, 53 ans, exerce les fonctions de Président et de Directeur Général. Il a été jugé que ce regroupement était le plus favorable au bon fonctionnement de la Société et à l'efficacité du processus décisionnel.

Exception faite des limitations imposées par la loi et les règlements, aucune limitation n'a été apportée par le Conseil d'Administration aux pouvoirs du Directeur Général.

Monsieur Jean-Daniel Beurnier est l'actionnaire principal d'Avenir Telecom. En dehors des sociétés du Groupe, il exerce ou a exercé également les mandats suivants au cours des cinq dernières années :

Sociétés	Mandats	Observations
OXO SAS – Marseille, France	Président	Actionnaire d'Avenir Telecom
SCI Les Rizeries – Marseille, France	Cogérant	Propriétaire du siège d'Avenir Telecom
SC AS – Marseille, France	Cogérant	Société filiale d'OXO
Somecin S.A. 2, rue Henri-Barbusse – Marseille, France	Administrateur	Aucun lien juridique avec le Groupe Avenir Telecom

## 1.1 Composition du Conseil d'Administration

### Composition

Le nombre de membres du Conseil d'Administration est statutairement limité à trois au moins et dix-huit au plus, sauf dérogation temporaire prévue en cas de fusion.

Au 31 mars 2014, la Société est administrée par un Conseil d'Administration de quatre membres, suite à la démission le 19 mars 2014 de la société NCP2 Conseils, représentée par Monsieur Christian Parente, administrateur indépendant, et à la décision du Conseil d'Administration de ne pas le remplacer.

Nom	Fonctions	Date de nomination/ renouvellement	Date d'échéance du mandat
Jean-Daniel Beurnier	Président du Conseil d'Administration et Directeur Général	18 septembre 2009 Ratifié par AG du 18 juin 2010	AG sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2015
Robert Schiano-Lamoriello	Directeur Général Délégué	18 septembre 2009 Ratifié par AG du 18 juin 2010	AG sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2015
Agnès Tixier	Directeur Financier	5 septembre 2008	AG sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2014
Pierre Baduel	Directeur de l'Audit Interne et des systèmes d'information	29 juillet 2011	AG sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2017

L'adresse professionnelle des quatre administrateurs est celle de la Société : Les Rizeries – 208, boulevard de Plombières – 13581 Marseille Cedex 20 – France.

Conformément à la recommandation n°7 du code Middle Next, les administrateurs dirigeants n'exercent pas plus de trois autres mandats.

### Administrateur indépendant

Monsieur Christian Parente, administrateur indépendant représentant permanent de la société NCP2 Conseils, dont le mandat d'administrateur avait été renouvelé par l'Assemblée Générale du 29 juillet 2011, a démissionné de son mandat le 19 mars 2014. Pour l'heure, malgré la recommandation n°8 du code MiddleNext de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites, il a été décidé de ne pas procéder à son remplacement. Cette situation est provisoire, la Société ayant décidé de prendre un temps de réflexion quant à la nomination d'un nouvel administrateur indépendant qui ne serait ni salarié d'Avenir Telecom, ni salarié ou mandataire social d'une société qu'elle consolide.

### Actions des administrateurs

Conformément aux statuts d'Avenir Telecom, chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins une action inscrite au nominatif.

Les actions détenues par les administrateurs dont les titres sont inscrits en nominatif depuis deux ans au moins, bénéficient de droits de vote double, conformément aux statuts de la Société.

Au 31 mars 2014, les actions détenues par les administrateurs d'Avenir Telecom se présentent ainsi :

Administrateurs	Actions Avenir Telecom	Actions OXO
Jean-Daniel Beurnier	19 090 353	162 271
Robert Schiano-Lamoriello	330 520	106 024

Agnès Tixier	211 140	-
Pierre Baduel	207 940	-
NPC2 Conseils*	100	-
*a démissionné de ses fonctions le 19 mars 2014		

### **Limite d'âge**

La limite d'âge fixée par les statuts est de 70 ans. L'âge moyen des membres actuels du Conseil d'Administration est de 53 ans au 31 mars 2014.

### **Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes**

La loi n°2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, a instauré un seuil minimum de représentation fixé à 40 % pour les membres des Conseils d'Administration et de surveillance des sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé. Ce dispositif doit s'appliquer à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017.

À titre transitoire, il a été prévu par l'article 5-II de la loi du 27 janvier 2011 pour les sociétés cotées que la proportion des administrateurs ou des membres du Conseil de surveillance de chaque sexe ne pouvait être inférieure à 20 % à l'issue de la première Assemblée Générale Ordinaire qui suivra le 1<sup>er</sup> janvier 2014. Ce même texte prévoit également que lorsque l'un des deux sexes n'est pas représenté au sein du Conseil d'Administration à la date de publication de la loi, au moins un représentant de ce sexe doit être nommé lors de la plus prochaine Assemblée Générale Ordinaire ayant à statuer sur la nomination d'administrateurs.

Le Conseil d'Administration de la Société étant composé de trois hommes et une femme à la date de publication du présent document, la Société est en conformité avec le seuil de 20% prévu par le dispositif transitoire mis en place par la loi du 27 janvier 2011 sur la représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein des Conseils.

### **Nomination des administrateurs**

Les administrateurs sont nommés ou renouvelés dans leurs fonctions par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires qui peut les révoquer à tout moment.

### **Durée des mandats**

La durée du mandat des administrateurs est fixée à six années ; elle expire à l'issue de l'Assemblée Générale qui statue sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat.

Le code MiddleNext de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites recommande que le Conseil veille à ce que la durée statutaire des mandats soit adaptée aux spécificités de la Société, dans les limites fixées par la loi.

La durée de six années est donc conforme à la recommandation n°10 du code MiddleNext.

La Société ne juge pas utile de proposer une modification statutaire sur ce point afin de réduire la durée des fonctions des administrateurs dès lors que la loi et les statuts permettent de mettre un terme au mandat d'un membre du Conseil d'Administration, sans préavis ni indemnité. Par ailleurs, la part importante de la représentation de l'actionnariat de la Société au sein du Conseil d'Administration, rend inutile une plus grande fréquence de renouvellement des membres du Conseil.

### **Règles de déontologie**

En conformité avec la recommandation n°7 du code MiddleNext, chaque administrateur est sensibilisé aux responsabilités qui lui incombent et est encouragé à observer les règles de déontologie relatives aux obligations résultant de son mandat et se conformer aux règles légales de cumul des mandats (le code MiddleNext recommande de ne pas accepter plus de trois mandats d'administrateurs dans des sociétés cotées), informer le Conseil en cas de conflit d'intérêt survenant après l'obtention de son mandat, faire preuve d'assiduité aux réunions du Conseil et d'Assemblée Générale, s'assurer qu'il possède toutes les informations nécessaires sur l'ordre du jour des réunions du Conseil avant de prendre toute décision et respecter le secret professionnel.

En outre, les administrateurs étant identifiés comme des « initiés », détenteurs d'informations privilégiées, il leur est recommandé d'adopter une attitude de prudence lorsqu'ils envisagent d'effectuer des opérations sur les titres de la Société et notamment de ne procéder à aucune cession durant les délais précédant et suivant la publication des comptes semestriels et annuels de la Société et la prise de connaissance d'information privilégiée par les organes sociaux (« fenêtre négative »).

## **Choix des administrateurs**

Lors de la nomination ou du renouvellement du mandat de chaque administrateur, une information sur son expérience et sa compétence est communiquée dans le rapport annuel et à l'Assemblée Générale.

La nomination de chaque administrateur fait l'objet d'une résolution distincte, conformément à la recommandation n°9 du code MiddleNext.

## **1.2 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil**

### **Règlement intérieur**

Conformément à la recommandation n°6 du code Middle Next de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites, le Conseil d'Administration s'est doté d'un règlement intérieur qui précise :

- les pouvoirs du Conseil d'Administration et les limitations apportées aux pouvoirs du Directeur Général ;
- les règles de composition du Conseil ainsi que les critères d'indépendance de ses membres ;
- la nature des devoirs des Administrateurs et les règles de déontologie auxquelles ils sont soumis ;
- les modalités de fonctionnement du Conseil et les règles de détermination de la rémunération de ses membres.

Le règlement intérieur du Conseil adopté le 25 novembre 2010 est disponible au siège social de la Société.

### **Réunions**

Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur convocation de son Président.

Au cours de l'exercice 2013-2014, le Conseil d'Administration s'est réuni quatre fois.

### **Convocations**

Les convocations au Conseil d'Administration sont faites par tout moyen écrit (e-mail, lettre, télécopie ou télégramme) et même verbalement. Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation.

À chaque envoi est joint l'ordre du jour du Conseil.

Le jour de la réunion du Conseil d'Administration, un dossier comprenant les documents afférents aux principaux sujets à l'ordre du jour, est remis à chaque administrateur :

- pour les réunions relatives aux arrêtés de comptes annuels ou semestriels : les comptes sociaux et/ou consolidés et annexes, le rapport de gestion ainsi que les éléments de gestion prévisionnels et les documents de communication au marché (communiqué de presse, présentation, avis financier...) ;
- pour les autres réunions : toute information permettant aux administrateurs de prendre une décision sur l'ordre du jour proposé.

Au cours de l'exercice 2013-2014, le délai moyen constaté de convocation formelle du Conseil d'Administration est de 6 jours du fait de la présence quasi-permanente des membres du Conseil au siège social de la Société. Le taux de présence des membres du Conseil d'Administration a d'ailleurs été de 95 % au cours des quatre réunions de cet exercice.

### **Information des membres du Conseil**

Les membres du Conseil ont évalué qu'ils recevaient une information suffisante pour l'accomplissement de leur mission. Pour leur permettre de préparer utilement les réunions, le Président s'est efforcé de leur communiquer les documents et informations nécessaires 3 jours au moins avant les séances. De plus, le Président a fait suite aux demandes des membres portant sur l'obtention d'éléments supplémentaires. En outre, les administrateurs sont régulièrement informés entre les réunions lorsque l'actualité de la Société le justifie, conformément à la recommandation n°11 du code MiddleNext.

### **Mise en place de comités**

Conformément à la recommandation n°12 du code MiddleNext, nous rendons compte ci-après du choix de la Société en matière de comités spécialisés.

D'après les dispositions statutaires, le Conseil d'Administration peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet, pour avis, à leur examen. Il fixe la composition et les attributions des comités qui exercent leur activité sous sa responsabilité.

Le Conseil d'Administration anime des comités qui sont des outils de prise de décisions stratégiques et de gestion et prévention des risques.

### **Comité stratégique**

Animé par le Président du Conseil d'Administration, le comité stratégique, se réunit autant de fois que nécessaire pour analyser les résultats obtenus par les différentes entités opérationnelles, étudier et proposer au Conseil d'Administration des décisions sur les projets liés au développement du Groupe (croissance externe et partenariats, fusions, cessions...) et proposer au Conseil des orientations stratégiques à mettre en œuvre au sein des différentes entités opérationnelles.

### **Comité d'audit**

Conformément aux dispositions de l'article L.823-20 du Code de commerce, le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa séance du 22 novembre 2010 de ne pas créer une instance d'audit autonome et d'exercer, en formation plénière, les fonctions de comité d'audit.

Monsieur Pierre Baduel, Directeur de l'Audit Interne et des Systèmes d'Information, présente des compétences particulières en matière financière et comptable. Il assure la présidence du Conseil lorsque celui-ci se réunit en qualité de comité d'audit.

Un règlement intérieur du comité d'audit a été adopté, s'appuyant sur le rapport du groupe de travail de l'AMF sur le comité d'audit publié le 22 juillet 2010. Toutefois, par dérogation aux recommandations du groupe de travail et compte tenu de ses compétences particulières, le Président du Conseil d'Administration assiste aux réunions du Conseil réuni en formation de comité d'audit.

Le comité d'audit (et prévention des risques) intervient sur les problématiques liées au respect des procédures du Groupe, à la cohérence des informations financières produites, à l'élaboration de la cartographie des risques inhérents à la stratégie et aux métiers du Groupe.

Ainsi, le Conseil d'Administration s'est réuni deux fois en formation de comité d'audit au cours de l'exercice 2013-2014. Le taux de présence sur les réunions tenues au cours de l'exercice s'élève à 90 %.

Conformément à l'article L.823.20 du Code de commerce, le Conseil d'Administration réuni en formation de Comité d'audit assure les missions dévolues au Comité d'audit et est ainsi notamment chargé d'assurer le suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les commissaires aux comptes et de l'indépendance des commissaires aux comptes.

Il s'assure notamment :

- de la régularité, la sincérité et de l'image fidèle des états financiers de la Société et de toute autre information ou rapport de nature financière communiqué aux actionnaires, au public et aux autorités des marchés boursiers ;
- du respect par la Société des obligations légales et réglementaires applicables en matière d'information financière ;
- du bon fonctionnement de la fonction d'audit interne de la Société.

Il est composé des quatre membres du Conseil d'Administration (Christian Parente – administrateur indépendant représentant permanent de NPC2 Conseils, a démissionné le 19 mars 2014) :

- Jean-Daniel Beurnier – Président Directeur Général ;
- Robert Schiano-Lamoriello – Directeur Général Délégué ;
- Agnès Tixier – Directeur Financier ;
- Pierre Baduel – Directeur de l'Audit Interne et des systèmes d'information.

Au cours de ses deux réunions, le Comité d'Audit a examiné les travaux de l'Audit Interne Groupe sur les points suivants :

- avancement du plan d'audit 2013 et validation du plan d'audit 2014 ;
- revue en place de Plans de Reprise d'Activité (PRA) ;
- revue des activités de contrôle.

Par ailleurs, le comité a examiné et délibéré sur la présentation des travaux des Commissaires aux comptes relatifs :

- à l'arrêté des comptes annuels consolidés lors de la séance du 19 juin 2013 ;
- à l'arrêté des comptes semestriels consolidés lors de la séance du 27 novembre 2013.

Des comités thématiques pilotés par les responsables opérationnels des différentes Directions du Groupe (Financière et administrative et Informatique), en présence des membres du comité de direction, ont été mis en place pour coordonner de manière centralisée, les différentes entités opérationnelles du Groupe.

### **Réunions du Conseil d'Administration**

Le fonctionnement du Conseil d'Administration (convocation, réunions, quorum, information des administrateurs) est conforme aux dispositions légales et statutaires de la Société.

Le Conseil d'Administration se réunit au minimum quatre fois par an, respectant en cela la recommandation n°13 du code MiddleNext.

Outre les prérogatives de la loi, le Conseil d'Administration :

- détermine les orientations stratégiques de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre ;
- gère toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent ;
- examine les opérations de financement, d'aval, cautions données aux différentes entités du Groupe ;
- étudie toute opération interne ou externe susceptible d'affecter significativement les résultats ou de modifier sensiblement la structure du bilan ;
- procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ;
- arrête également les comptes sociaux et les comptes consolidés, convoque les actionnaires en Assemblée, en fixe l'ordre du jour et le texte des résolutions ;
- autorise les conventions relevant de l'article L.225-38 et suivants du Code de commerce.

En plus des réunions planifiées annuellement, une réunion du Conseil d'Administration peut être convoquée sur tout autre sujet ayant une importance significative. Le Conseil est ensuite régulièrement informé de l'avancement de ces dossiers.

Au cours de l'exercice 2013-2014, le Conseil d'Administration s'est réuni à quatre reprises, avec un taux de présence de 95 %. Il a notamment délibéré sur les points suivants :

#### **Les comptes et les décisions de gestion :**

- Il a arrêté les comptes annuels sociaux et consolidés au 31 mars 2013 et proposé l'affectation du résultat ;
- Il a arrêté la situation des comptes semestriels au 30 septembre 2013 ;
- Il a également examiné les budgets prévisionnels et les plans de financement qui en découlent ;
- Il a adopté les modalités de renégociation de la dette bancaire et la signature d'un nouveau protocole avec les établissements financiers le 6 mars 2014.

#### **La préparation des Assemblées Générales :**

- Le Conseil d'Administration a arrêté le texte des résolutions figurant à l'ordre du jour de l'Assemblée Générale mixte du 26 juillet 2013 et convoqué ladite Assemblée.

#### **Les questions de gouvernance :**

- Il a évoqué et discuté les modalités d'attribution d'options de souscription d'actions et d'actions gratuites au profit de salariés et/ou mandataires sociaux ;
- Il a validé l'attribution des jetons de présence aux administrateurs ;
- Il a pris acte de la démission d'un administrateur.

#### **Les conventions de l'article L. 225-38 du Code de commerce :**

Au cours de l'exercice 2013-2014, plusieurs conventions ont été conclues ou renouvelées sur autorisation préalable du Conseil d'Administration.

Le détail de ces informations est présenté dans le rapport spécial des commissaires aux comptes.

#### **Les décisions relatives aux cautions, avals et garanties, nantissements :**

Au cours de l'exercice 2013-2014, le Conseil d'Administration a autorisé le Président à émettre au nom de la Société des autorisations de cautions ou renouvellements de cautions, de garanties ou de contre-garanties par application de l'article L. 225-35 du Code de commerce.

Ces cautions, avals et garanties ont été autorisées pour couvrir exclusivement des engagements pris par la Société ou des filiales du Groupe pour les besoins de leur activité à l'égard des tiers.

Le détail de ces informations est présenté dans le rapport spécial des commissaires aux comptes.

## **Présidence des séances**

Conformément aux dispositions de l'article 13 des statuts, le Conseil d'Administration choisit parmi ses membres personnes physiques, un Président ; il détermine sa rémunération et fixe la durée de ses fonctions qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur.

En cas d'empêchement temporaire ou de décès du Président, le Conseil d'Administration peut déléguer un administrateur dans les fonctions de Président. En cas d'empêchement temporaire, cette délégation est donnée pour une durée limitée ; elle est renouvelable. En cas de décès, elle vaut jusqu'à l'élection du nouveau Président.

Le Conseil d'Administration peut également désigner à chaque séance un secrétaire du Conseil, même en dehors de ses membres.

Au cours de l'exercice 2002-2003, conformément aux obligations de la loi NRE, le Conseil d'Administration a opté pour un cumul des fonctions de la présidence du Conseil d'Administration et de Direction Générale ainsi que la nomination d'une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur Général avec le titre de Directeur Général Délégué.

Cette disposition a été adoptée dans les statuts.

Ainsi, Jean-Daniel Beurnier assume à la fois les fonctions de Directeur Général et Président du Conseil d'Administration et Robert Schiano-Lamoriello, les fonctions de Directeur Général Délégué.

Les mandats de Président Directeur Général et de Directeur Général Délégué respectivement de Monsieur Jean-Daniel Beurnier et Monsieur Robert Schiano-Lamoriello ont été renouvelés par le Conseil d'Administration à l'issue de l'Assemblée Générale du 18 septembre 2009, pour une durée identique à celle des mandats d'administrateurs.

Un calendrier prévisionnel des réunions est transmis en début d'exercice aux membres du Conseil d'Administration ; ce calendrier précise notamment les réunions d'arrêté de comptes annuels et semestriels fixées en fonction du calendrier de communication des informations financières au marché boursier publié chaque année conformément aux obligations relatives à la cotation en Bourse sur NYSE Euronext Paris.

Sont convoqués aux réunions du Conseil d'Administration :

- les membres du Conseil ;
- deux membres du comité d'entreprise délégués par ce comité et appartenant, l'un à la catégorie des cadres techniciens et agents de maîtrise, l'autre à la catégorie des employés et ouvriers. Ces membres assistent aux séances du Conseil d'Administration avec voix consultative ;
- les commissaires aux comptes, uniquement pour les réunions qui examinent ou arrêtent les comptes annuels ou intermédiaires (en particulier les arrêts de comptes semestriels) ou pour tout autre objet qui nécessiterait leur présence.

## **Représentation des membres**

Tout administrateur peut donner, par écrit (par exemple, lettre, télécopie ou télégramme), mandat à un autre administrateur de le représenter à une séance du Conseil. Chaque administrateur ne peut disposer, au cours d'une même séance, que d'une seule procuration.

Cette faculté n'a pas été utilisée au cours de l'exercice 2013-2014.

## **Visioconférence**

Les statuts de la Société prévoient la possibilité pour les administrateurs de participer et de voter par visioconférence. Cette possibilité n'a jamais été utilisée et la Société n'a pour l'instant pas défini les modalités d'utilisation de la visioconférence.

## **Prises de décisions**

Les décisions du Conseil sont prises à la majorité simple des membres présents ou représentés, avec voix prépondérante du Président en cas de partage des voix.

## **Délibérations**

Le Conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents.

Les délibérations du Conseil sont constatées par des procès-verbaux établis conformément aux dispositions légales en vigueur, et signés par le Président de séance et par un administrateur, ou en cas d'empêchement du Président de séance, par deux administrateurs.

Les procès-verbaux des séances du Conseil d'Administration indiquent le nom des administrateurs présents.

Le cas échéant, les copies ou extraits de procès-verbaux des délibérations sont certifiés par le Président du Conseil d'Administration ou le Directeur Général Délégué.



## **Évaluation du Conseil**

Conformément à la recommandation n°15 du code MiddleNext, le Conseil d'Administration procède régulièrement à l'autoévaluation de sa composition, de son organisation, de son mode de fonctionnement et de la préparation de ses travaux. Au cours de sa séance du 15 décembre 2011, le Conseil a conclu que son organisation et son fonctionnement étaient en phase avec les règles de gouvernance d'entreprise qui lui sont applicables. Compte tenu des récents changements intervenus dans la composition du Conseil d'Administration, le Conseil procédera dans sa séance du 25 juillet 2014 à une nouvelle autoévaluation de sa composition, afin de se conformer à la recommandation du code MiddleNext.

### **1.3 Politique de rémunération des mandataires sociaux**

Le Groupe Avenir Telecom a ajusté en décembre 2002 les mandats sociaux en cours dans l'ensemble des sociétés du Groupe afin de respecter les nouvelles dispositions légales mises en place dans le cadre de la loi NRE en matière de cumul des mandats sociaux.

La liste de mandats et fonctions exercés par les administrateurs au 31 mars 2014, en conformité avec les exigences de l'article L.225-21 du Code de commerce, est détaillée dans le chapitre 14 du présent document de référence « Organes d'administration, de direction et de surveillance ».

Les montants des rémunérations de toute nature perçues par les mandataires sociaux sur l'exercice 2013-2014 sont détaillés dans le chapitre 15 du présent document de référence « Rémunération et avantages des mandataires sociaux dirigeants et non dirigeants ».

### **Convention de mise à disposition du personnel**

Les quatre mandataires sociaux dirigeants et non dirigeants d'Avenir Telecom qui assurent des fonctions opérationnelles au sein du comité de direction, ont été transférés au sein de la société OXO, actionnaire de la Société en date du 1<sup>er</sup> janvier 2004.

À compter de cette date, une convention de mise à disposition du personnel a été signée entre Avenir Telecom S.A. et la société OXO.

L'intégralité du coût du personnel mis à disposition par la société OXO (salaires, ancienneté, primes, avantages divers, charges sociales, congés payés...) est désormais facturée à l'euro près à la société Avenir Telecom S.A. dans le cadre de cette convention.

### **Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux**

La politique de rémunération et avantages de toute nature accordés aux dirigeants mandataires sociaux de la Société est conforme à la recommandation n°2 du code MiddleNext. En effet, les principes de détermination des rémunérations répondent aux critères d'exhaustivité, d'équilibre, de benchmark, de cohérence, de lisibilité, de mesure et de transparence.

La rémunération des deux dirigeants mandataires sociaux comprend les composantes suivantes :

#### **Une rémunération fixe**

Les deux mandataires dirigeants, Jean-Daniel Beurnier et Robert Schiano-Lamoriello, respectivement Président Directeur Général et Directeur Général Délégué, perçoivent une rémunération exclusivement de la société OXO au titre de leur mandat. Cette rémunération est fixée par le Conseil d'Administration de la société OXO ; son montant a été actualisé lors du Conseil d'Administration de la société OXO qui s'est tenu le 10 janvier 2011.

#### **Une rémunération variable**

Aucune partie variable assise sur des objectifs chiffrés n'est versée aux mandataires sociaux dirigeants et non dirigeants.

Ils peuvent bénéficier dans le cadre de leur mission au sein des filiales du Groupe :

- d'une prime d'expatriation, dont le montant, fixé par le Conseil d'Administration de la société OXO, s'élève à 200,00 euros par jour de déplacement à l'étranger ;
- d'une gratification basée sur les performances passées.

#### **Une rémunération exceptionnelle**

La rémunération exceptionnelle accordée aux dirigeants mandataires sociaux concerne des avantages en nature consistant en :

- la prise en charge d'une assurance chômage souscrite auprès de GSC GAN ;

- l'utilisation à titre privé par les mandataires sociaux, de l'abonnement de téléphonie mobile mis à leur disposition dans le cadre de leur activité professionnelle (arrêté du 10 décembre 2002 et article L. 242-1 du Code de la Sécurité sociale). Cet avantage est évalué sur la base d'un forfait annuel estimé à 10 % du montant de la facture d'abonnement.

Aucun avantage tel que voiture de fonction ou emplacement de parking n'est accordé.

Les mandataires sociaux ne bénéficient d'aucune rémunération différée, indemnité de départ ou engagement de retraite, visés aux recommandations n°3 et 4 du code MiddleNext.

Le détail des rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux figure dans le rapport de gestion présenté à l'Assemblée Générale, sous forme de tableaux établis conformément aux recommandations de l'AMF.

### **Autres avantages**

Il n'existe au sein du Groupe :

- aucun régime de retraite supplémentaire ou autre avantage social spécifiques aux dirigeants mandataires sociaux ;
- aucun engagement liant les dirigeants mandataires sociaux à la Société ou au Groupe et qui prévoit l'octroi d'indemnités ou d'avantages liés ou résultant de la cessation de leurs fonctions ;
- aucune indemnité qui serait due aux dirigeants mandataires sociaux au titre de clauses de non-concurrence ;
- aucun système de prime de départ.

Le dispositif de rémunération est complété par les éléments suivants :

### **Jetons de présence**

Conformément à la décision de l'Assemblée Générale Mixte d'Avenir Telecom S.A. du 29 juillet 2011 (neuvième résolution), il a été décidé de fixer le montant global des jetons de présence alloués aux administrateurs à 35 000 euros au titre de l'exercice en cours, ainsi que pour chacun des exercices sociaux suivants, et ce jusqu'à décision contraire. Le Conseil d'Administration répartit cette rémunération librement entre ses membres tenant compte de l'assiduité des administrateurs et du temps qu'ils consacrent à leur fonction.

Des jetons de présence sont également alloués par des sociétés filiales du Groupe au titre des mandats sociaux exercés dans lesdites sociétés.

Le détail de ces attributions est disponible dans le chapitre 15.2 du présent document de référence « Principes et règles de détermination des jetons de présence, options de souscription d'actions et attribution gratuite d'actions en faveur des mandataires sociaux » ainsi que dans les tableaux 2 et 3 figurant à la suite de ces informations.

### **Plan d'options de souscription d'actions**

Les mandataires sociaux, à l'exception du Président Directeur Général, ont bénéficié jusqu'en 2004 d'attributions d'options de souscription d'actions. Le détail de ces attributions est disponible dans le chapitre 15.2 du présent document de référence « Principes et règles de détermination des jetons de présence, options de souscription d'actions et attribution gratuite d'actions en faveur des mandataires sociaux ».

Les plans d'options de souscription d'actions en vigueur à la date du présent document, attribués par le Conseil d'Administration répondent aux caractéristiques suivantes :

- prix d'exercice : moyenne des cours d'ouverture cotés lors des vingt séances de Bourse précédant l'attribution (décote de 5 % sur les plans antérieurs et le dernier plan attribué le 23 décembre 2010 et sans décote sur le plan attribué le 15 décembre 2008) ;
- durée de validité : 7 ans à compter de la date d'attribution des options ;
- période d'exercice : à l'issue d'une période d'acquisition de 3 ans à compter de la date d'attribution (à l'exception du plan attribué le 19 décembre 2003 pour lequel la période d'acquisition est de 2 ans) ;
- indisponibilité fiscale : 4 ans à compter de la date d'attribution des options ;
- obligation de conservation des actions exercées entre le terme de la période d'acquisition et le terme de la période d'indisponibilité fiscale ;
- annulation de plein droit en cas de rupture du contrat de travail ou du mandat social, sauf décès.

Les plans d'options de souscription d'actions ne sont pas liés à des critères de performance car ils ont vocation à rémunérer l'implication du management sur l'exercice écoulé.

Cette absence de critères de performance est contraire à la recommandation n°5 du code MiddleNext.

## **Plan d'attribution gratuite d'actions**

Depuis 2005, les mandataires sociaux, à l'exception du Président Directeur Général, bénéficient d'attributions gratuites d'actions.

Le détail de ces attributions est disponible dans le chapitre 17.3 du présent document de référence « Stock-options et attribution gratuite d'actions ». Les conditions et modalités d'attribution gratuite des actions sont arrêtées par le Conseil d'Administration de la Société.

L'acquisition de ces actions gratuites par les mandataires sociaux ne sera définitive qu'à l'issue d'une période de 3 ans à compter de leur date d'octroi.

Durant une période de deux ans qui démarre à l'issue de la période d'acquisition, les actions attribuées gratuitement au profit des mandataires sociaux ne pourront pas être cédées et devront être conservées au nominatif.

Il est en outre précisé que le Conseil d'Administration a intégré les règles suivantes dans le règlement des plans d'attribution gratuite d'actions :

- les actions ne seront attribuées gratuitement aux bénéficiaires que sous réserve qu'au jour de l'attribution définitive des actions, ils soient toujours mandataires sociaux de la Société ou des sociétés visées à l'article 225-197-2 du Code de commerce, sauf en cas de mise à la retraite ou d'invalidité ;
- en application des dispositions nouvelles de l'article L. 225-197-1-II du Code de commerce tel que modifié par la loi n°2006-1770 du 30 décembre 2006, le Conseil d'Administration détermine un nombre d'actions attribuées gratuitement que les dirigeants mandataires sociaux sont tenus de conserver jusqu'à la fin de leurs fonctions. Cette disposition concerne les attributions gratuites d'actions réalisées en 2007 et 2008 en faveur de Monsieur Robert Schiano-Lamoriello ; le pourcentage des actions à conserver par ce dernier jusqu'au terme de son mandat, est de 10 % ;
- les mandataires sociaux étant identifiés comme des « initiés », détenteurs d'informations privilégiées, il leur est recommandé d'adopter une attitude de prudence lorsqu'ils envisagent d'effectuer des opérations sur les titres de la Société et notamment de ne procéder à aucune cession durant les délais précédant et suivant la publication des comptes semestriels et annuels de la Société et la prise de connaissance d'information privilégiée par les organes sociaux (« fenêtre négative »).

Les plans d'attribution gratuite d'actions ne sont pas liés à des critères de performance car ils ont vocation à rémunérer l'implication du management sur l'exercice écoulé.

Cette absence de critères de performance est contraire aux règles du code MiddleNext.

## **Rémunération des administrateurs non dirigeants**

Les administrateurs non dirigeants perçoivent des jetons de présence. Ceux-ci sont alloués par l'Assemblée Générale et répartis par le Conseil, sur la base d'un montant forfaitaire par présence effective aux réunions du Conseil et des comités, en conformité avec la recommandation n°14 du code MiddleNext.

### **1.4 Participation des actionnaires à l'Assemblée Générale**

Les modalités de participation des actionnaires sont organisées selon les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Les dispositions statutaires qui figurent au Titre IV - articles 20 à 23 des statuts de la Société ont fait l'objet d'une mise à jour lors de l'Assemblée Générale Mixte convoquée le 3 août 2012.

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, peut prendre part à cette Assemblée ou s'y faire représenter par son conjoint ou par un autre actionnaire ou voter par correspondance. Toutefois, pour être admis à assister à cette Assemblée, à voter par correspondance ou à s'y faire représenter :

- a) Les actionnaires propriétaires d'actions nominatives devront être inscrits en compte « nominatif pur » ou « nominatif administré », au troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris.
- b) Les actionnaires propriétaires d'actions au porteur devront être enregistrés au troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris. L'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité sera constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier. Cette attestation de participation devra être annexée au formulaire de vote à distance ou de procuration ou à la demande de carte d'admission établis au nom de l'actionnaire. Une attestation pourra être également délivrée à l'actionnaire au porteur souhaitant participer physiquement à l'Assemblée qui n'aura pas reçu sa carte d'admission le troisième jour ouvré précédant l'Assemblée, à zéro heure, heure de Paris. Il devra demander à son intermédiaire financier de lui délivrer une attestation de participation qui lui permettra de justifier de sa qualité d'actionnaire.

Il est appelé que, conformément aux textes en vigueur :

- Les actionnaires peuvent obtenir le formulaire unique de vote à distance ou par procuration ou de demande de carte d'admission sur simple demande adressée par lettre simple à leur intermédiaire financier ou à la Société. Cette demande ne pourra être satisfaite que si elle est reçue par la Société 6 jours au moins avant la date de l'Assemblée.

- Les votes par correspondance ou par procuration ne seront pris en compte que pour les formulaires dûment remplis et incluant l'attestation de participation, parvenus au siège de la Société 3 jours au moins avant la réunion de l'Assemblée Générale.
- Tout actionnaire ayant transmis son formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration ou ayant demandé une carte d'admission via son intermédiaire financier peut néanmoins céder tout ou une partie de ses actions. À cette fin, l'intermédiaire habilité teneur de compte notifie la cession à la Société ou à son mandataire et lui transmet les informations nécessaires.
- L'actionnaire ayant voté par correspondance n'aura plus la possibilité de participer directement à l'Assemblée ou de s'y faire représenter.
- Tout actionnaire peut formuler des questions écrites, qui devront être adressées au Président du Conseil d'Administration par lettre recommandée avec accusé de réception au siège social, accompagnée d'une attestation d'inscription en compte, au plus tard quatre jours ouvrés avant l'Assemblée Générale.
- Les modalités de mise à disposition des documents préparatoires sont publiées par voie de communiqué et sur le site Internet de la Société.

## **2. Contrôle interne et gestion des risques**

### **2.1 Procédures de contrôle interne mises en place au sein du Groupe**

Outre la mise en place d'un Comité d'Audit répondant aux obligations légales de l'article L. 823-19 Code de commerce, la Société a mis en place un dispositif de contrôle interne intégrant les sociétés incluses dans le périmètre de consolidation, qui couvre l'intégralité des activités du Groupe et répond aux normes actuellement en vigueur.

#### **Définition du contrôle interne**

Le processus de contrôle interne mis en œuvre au sein du Groupe, formalisé à l'occasion de la Loi de Sécurité Financière, est inspiré d'une part du guide de mise en œuvre du cadre de référence élaboré par l'AMF à l'attention des petites et moyennes valeurs, et d'autre part de l'approche « ERM » (« *Enterprise Risk Management* ») issue des travaux du « COSO » (« *Committee Of Sponsoring Organization* » de la Commission Treadway) qui complète le dispositif de contrôle interne recommandé par l'AMF.

#### **Objectifs du contrôle interne et approche de gestion des risques d'Avenir Telecom**

Le contrôle interne a pour objectifs :

- la conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- l'application des instructions et des orientations de la Direction Générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes du Groupe, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

Toutefois, comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir la garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

Avenir Telecom a choisi d'associer contrôle interne et gestion des risques afin de donner au contrôle interne un caractère opérationnel pour le management, adapté aux enjeux de l'activité.

L'approche « ERM » est fondée sur :

- l'identification des objectifs stratégiques desquels découlent les objectifs opérationnels et financiers des activités ;
- la hiérarchisation des objectifs et des risques inhérents ;
- l'alignement des objectifs de contrôle interne ;
- une implication renforcée du management sur la gestion des risques.

Cette démarche conduit ainsi à une approche hiérarchisée de la gestion des risques en fonction des niveaux de responsabilité :

- la Direction Générale conduit la mise en place du dispositif de risques majeurs ;
- les Directions fonctionnelles et opérationnelles mettent en œuvre le pilotage des bonnes pratiques et plans d'actions ;
- les auditeurs internes identifient les déficiences et assurent le suivi de la mise en place des recommandations ;

- les principaux risques identifiés figurent au chapitre 4 du présent document de référence « Facteurs de risques ».

### **Environnement du contrôle interne**

Le contrôle interne s'organise dans le cadre suivant :

- la société Avenir Telecom S.A. centralise les fonctions de direction pour le Groupe.

Dans ce cadre, ses missions principales sont :

- la définition de la stratégie et la conduite des affaires du Groupe ;
- la politique financière et l'optimisation de la trésorerie ;
- l'animation des différentes filiales ;
- la communication du Groupe ;
- la politique de croissance externe et de partenariat.

La coordination des différentes entités opérationnelles est centralisée et gérée au niveau du comité de direction qui s'appuie sur les responsables des différentes fonctions Groupe, à savoir :

- la Direction Financière ;
- la Direction des Ressources Humaines ;
- la Direction de l'Audit Interne et des Systèmes d'Information.

Le Groupe Avenir Telecom a adopté une organisation décentralisée.

Afin de prendre en compte les spécificités de chacun des marchés où le Groupe est implanté, chaque pays correspond à une « entité opérationnelle ». Chaque entité opérationnelle est dirigée par une équipe de direction qui comprend des responsables opérationnels et des responsables fonctionnels nécessaires à l'activité.

Les Directions opérationnelles des différents pays reportent hiérarchiquement au Président et Directeur Général, tandis que le Directeur Général Délégué a en charge toutes les opérations de distribution en France.

Les Directions fonctionnelles de chaque filiale sont en relation constante avec les équipes des Directions fonctionnelles Groupe dont la mission est de coordonner, suivre et contrôler.

### **Le comité de direction : un pilotage de Groupe intégré**

Instance de réflexion, de concertation et de décision sur les orientations opérationnelles du Groupe, le comité de direction assure le relais des décisions du Conseil d'Administration et intervient sur tous les sujets liés à la gestion économique et financière du Groupe.

Réuni tous les lundis, le comité de direction se compose des membres suivants :

- Jean-Daniel Beurnier, Président Directeur Général, plus particulièrement en charge des activités internationales, de la stratégie de développement du *business unit* Accessoires ;
- Robert Schiano-Lamoriello, Directeur Général Délégué, plus particulièrement en charge des activités en France ;
- Agnès Tixier, Directeur Financier ;
- et Pierre Baduel, Directeur de l'Audit Interne et des systèmes d'information.

Tous sont membres du Conseil d'Administration.

Le comité de direction anime tout au long de l'année des comités thématiques auxquels participent les responsables opérationnels ou fonctionnels concernés. Ces comités sont au nombre de sept.

Ce sont les Directeurs Opérationnels de chaque entité opérationnelle qui ont ensuite pour mission de rendre effectives les décisions et les orientations opérationnelles prises par le comité de direction en comités thématiques.

Ainsi, au cours de l'exercice 2013-2014, les membres du comité de direction se sont réunis dans le cadre des comités thématiques ci-dessous :

- |   |                       |
|---|-----------------------|
| - Comité d'investissements                          | tous les lundis       |
| - Comité de centralisation des achats d'accessoires | réunions bimensuelles |
| - Comité vente accessoires                          | 12 réunions           |

- Comité financier (reportings mensuels)	10 réunions
- Comité budgétaire (présentation des budgets)	3 réunions
- Comité de gouvernance salariale et des rémunérations	3 réunions
- Comité salarial annuel	1 réunion

Le planning des comités de direction est défini un an à l'avance. Il peut être ajusté pour tenir compte des impératifs des membres du comité et s'assurer de leur participation.

En conséquence, le taux de moyen de participation varie entre 75 et 100 %.

### **La Direction des entités opérationnelles**

Une entité opérationnelle correspond à une zone géographique.

Les activités réalisées en France sont placées sous la responsabilité du Directeur Général Délégué.

Les activités réalisées à l'international sont placées sous la responsabilité du Président Directeur Général.

Chaque entité opérationnelle est dirigée par un Directeur Opérationnel.

Chaque Directeur Opérationnel est assisté d'un Directeur Financier ou d'un Directeur Administratif et Comptable qui lui est hiérarchiquement rattaché. Ce dernier est notamment en charge de la tenue de la comptabilité des sociétés rattachées à son entité opérationnelle, du contrôle de gestion, commercial et opérationnel, du suivi des positions bancaires.

Il assure également la préparation des états financiers servant de base aux reportings mensuels et des liasses de consolidation trimestrielles transmises au département contrôle de gestion et consolidation Groupe.

Le Directeur Opérationnel et le Directeur Financier de chaque entité préparent également le rapport mensuel du management transmis chaque mois à la Direction générale et au département contrôle de gestion et consolidation Groupe dans le cadre de la préparation des comités budgétaires.

Ils ont aussi la charge de s'assurer de la correcte mise en place des plans d'action proposés par la Direction de l'Audit Interne et du Contrôle des Systèmes Informatiques.

Le Directeur Financier ou le Directeur Administratif et Comptable de chaque filiale assure également le suivi des travaux d'audit réalisés par les commissaires aux comptes dans les sociétés qui lui sont rattachées, ainsi que la préparation du budget annuel de son entité.

### **La Direction Financière**

Sous l'autorité de la Direction générale, la Direction Financière assume les fonctions essentielles de mise en cohérence des données financières du Groupe.

La Directrice Financière du Groupe est membre du comité de direction, administrateur de la société Avenir Telecom S.A. et exerce divers mandats au sein des sociétés du Groupe.

La Direction Financière d'Avenir Telecom regroupe les services fonctionnels centralisés suivants :

### **Contrôle de gestion et consolidation Groupe**

Ce département assure la centralisation, l'analyse et le contrôle des informations financières fournies par les différentes entités juridiques.

Il est notamment en charge du pilotage du processus budgétaire, de l'animation des comités budgétaires mensuels, des comités d'investissement, du processus de consolidation semestrielle et annuelle des résultats du Groupe, et du contrôle et suivi du planning fiscal du Groupe.

### **Trésorerie**

Ce département assure la gestion centralisée de la trésorerie des différentes filiales du Groupe ainsi que le suivi opérationnel des relations avec les établissements financiers partenaires.

Il assure également la production des états prévisionnels de trésorerie et leur actualisation mensuelle.

### **Juridique**

Ce département est animé par la Directrice Financière du Groupe et a pour mission de sécuriser l'activité opérationnelle et fonctionnelle du Groupe au regard des lois et règlements en vigueur. Les questions liées à la propriété intellectuelle sont traitées par ce département.

Au sein des filiales françaises et internationales, la fonction juridique est assurée soit par un collaborateur dédié, soit par la Direction Financière de la filiale. Le département juridique Groupe assume un rôle de coordination et de conseil vis-à-vis des entités internationales.

Il participe par ailleurs à l'évaluation des risques par son rôle de centralisation et de conseil.

## **Communication financière**

Ce département assure la diffusion de l'information relative à la stratégie, à la situation financière et aux résultats de la Société et du Groupe.

Il est animé par la Directrice Financière, qui peut être assistée ponctuellement par des intervenants extérieurs.

Il est notamment chargé des relations avec les autorités de marché, les investisseurs français ou étrangers, les analystes financiers et les actionnaires individuels.

Il a pour mission d'assurer aux différents publics une information régulière, cohérente et de qualité, tout en veillant au respect du principe d'égalité d'information des actionnaires.

Ce département contribue de manière permanente à la veille stratégique sur le marché et l'environnement concurrentiel du Groupe, et assure également des missions de veille et d'information du Conseil d'Administration quant aux évolutions des pratiques et des attentes du marché en termes de communication financière, gouvernance, droit boursier ainsi que sur les évolutions réglementaires.

## **La Direction des Ressources Humaines**

Ce département est placé sous la responsabilité de la Direction Générale du Groupe et est en charge de la gestion des cadres de direction et des hauts potentiels, de l'harmonisation des principaux outils de gestion de ressources humaines, de l'assistance juridique spécifique et du pilotage des systèmes de rémunération et des systèmes d'information des ressources humaines.

Des avocats spécialisés l'assistent lors de la résolution de litiges prud'homaux ou la mise en place de processus complexes.

Au sein des filiales internationales, le département ressources humaines est dirigé par un responsable des ressources humaines et structuré autour de la gestion sociale (paie, administration du personnel, vie du collaborateur), les affaires sociales et juridiques, la formation continue, le recrutement et la mobilité.

Ce département a mis en place une Charte de déontologie et de bonne conduite du Groupe ainsi qu'une Clause d'éthique des affaires qui visent à guider le comportement des collaborateurs au quotidien dans les six pays où le Groupe est implanté, autour de valeurs fondamentales comme le respect des droits humains, la stricte observation des lois nationales, la loyauté envers les fournisseurs et les clients, l'engagement pour le développement durable, la solidarité. Cette charte a été complétée par une Charte informatique visant à préciser les dispositions relatives à la bonne utilisation des ressources informatiques et des services Internet.

La politique de rémunération du Groupe est gérée par deux comités :

- un comité de gouvernance salariale et des rémunérations, qui se réunit régulièrement afin de définir les orientations sociales et salariales du Groupe en matière de motivation du personnel, optimisation des coûts sociaux, mécanismes d'incitation proposés aux cadres dirigeants (attribution de stock-options...)
- un comité salarial annuel, visant à favoriser d'une part, une gestion harmonisée des ressources humaines au sein du Groupe et d'autre part, à maîtriser les coûts salariaux, qui valide toutes les demandes relatives aux rémunérations fixes et variables, aux créations et suppressions d'emploi, aux changements de statut, pour toutes les entités opérationnelles françaises et internationales.

Un comité de gouvernance salariale et des rémunérations spécifique aux membres du comité de direction a été créé en 2008 afin de mener des réflexions sur les coûts sociaux (régime de retraite, prévoyance, avantages en nature...) ou encore la recherche de formation pour dynamiser le management.

## **La Direction de l'Audit Interne et des Systèmes d'Information**

Le Directeur de l'Audit Interne assure également depuis le 1<sup>er</sup> avril 2010 la Direction des Systèmes d'Information. Il est membre du comité de direction, administrateur de la société Avenir Telecom S.A., Président du comité d'audit et exerce divers mandats au sein des sociétés du Groupe.

### **Audit Interne**

Rapportant directement à la Direction Générale, la Direction de l'Audit Interne est amenée à intervenir dans toutes les activités et entités du Groupe pour évaluer de manière indépendante la qualité des systèmes de contrôle interne mis en place.

Elle est amenée en particulier à :

- contrôler la cohérence des informations financières produites ;
- s'assurer du respect des procédures du Groupe et de l'adéquation de ces procédures aux réalités de l'activité ;
- proposer des plans d'actions et veiller à la mise en œuvre des recommandations ;
- proposer des normes et outils destinés à améliorer le contrôle interne, et assurer la duplication de ces derniers dans toutes les entités du Groupe.

### **Systemes d'Information**

Ce departement a pour missions essentielles :

- d'assurer la continuite du fonctionnement des infrastructures systemes sur lesquelles sont deployes les environnements applicatifs metiers mis en oeuvre au sein du Groupe ;
- de garantir la sauvegarde et la protection des donnees de l'entreprise ainsi que la securite contre toutes formes d'intrusion dans les systemes internes ;
- de participer a l'evolution continue des solutions applicatives et d'infrastructure et permettant d'anticiper les evolutions imposees par la strategie de l'entreprise et les axes de developpement du Groupe.

### **Organigrammes**

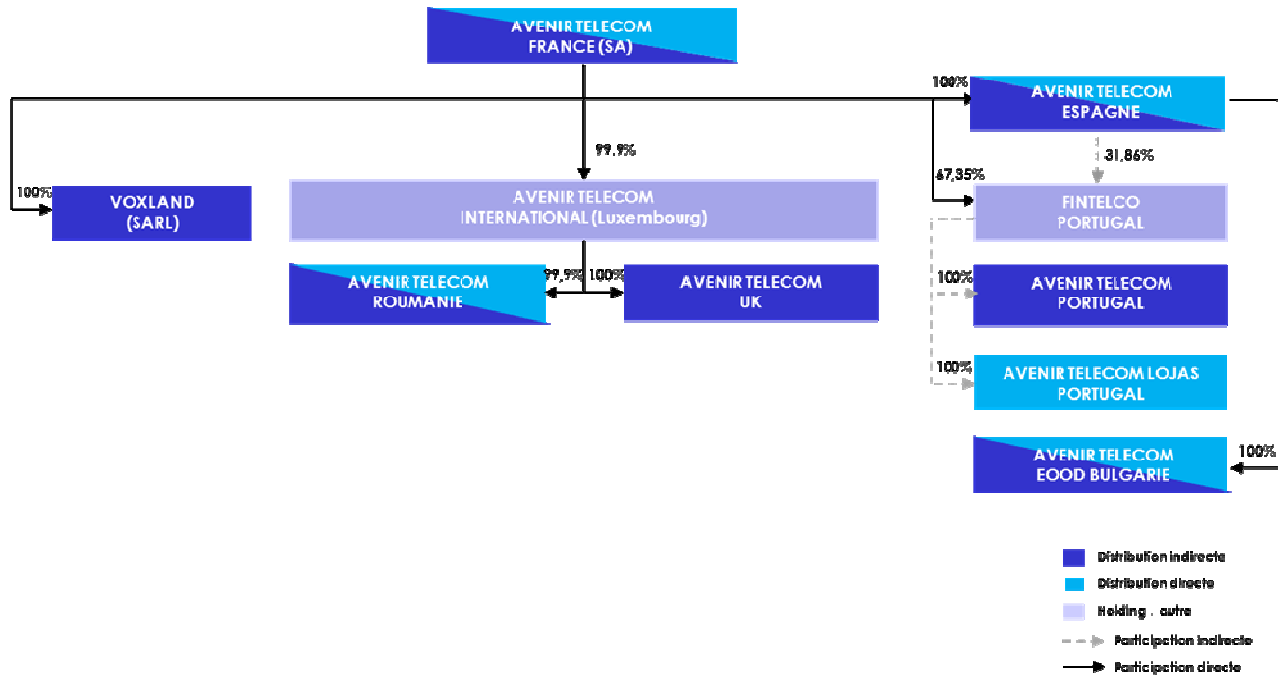
#### **Organigramme operationnel au 31 mars 2014**

<b>Jean-Daniel Beurnier*</b> Président Directeur Général		<b>Robert Schiano-Lamoriello*</b> Directeur Général Délégué	
<b>Pôle International</b>		<b>Pôle France</b>	
<b>Directions Internationales</b>		<b>Avenir Telecom France</b>	
<b>Avenir Telecom Portugal</b>		<b>Distribution indirecte</b>	
<b>Avenir Telecom UK</b>	<b>Avenir Telecom Espagne</b>	<b>Distribution directe</b>	
<b>Avenir Telecom Roumanie</b>	<b>Avenir Telecom Bulgarie</b>	<b>Commerce / Back-office</b>	
<b>Direction des Ressources Humaines</b>		<b>Achats / Marketing</b>	
<b>Accessoires Groupe</b>		<b>Contrôle de gestion / Comptabilité</b>	
<b>Agnès Tixier*</b> Directeur Financier		<b>Pierre Baduel*</b> Directeur Audit Interne et Systemes d'Information	
<b>Communication financière</b>	<b>Consolidation</b>	<b>Audit interne</b>	
<b>Affaires juridiques</b>	<b>Contrôle de gestion</b>	<b>Systemes d'information infrastructure et applicatifs</b>	
	<b>Gestion de trésorerie</b>		
* Comité de direction			



## Organigramme juridique simplifié

L'organigramme ci-dessous présente les principales sociétés au travers desquelles le Groupe Avenir Telecom exerce ses activités au 31 mars 2014. Le détail des sociétés faisant partie du périmètre de consolidation est donné dans l'annexe des comptes consolidés publiée dans le document de référence.



## 2.2 Contrôle des filiales

### Contrôle du processus de décision

#### Sur le plan juridique

Il existe une concentration forte des mandats sociaux et de la représentation légale des filiales entre les mains des membres du Conseil d'Administration de la société mère.

La préparation et la validation de l'ensemble des actes et réunions des organes légaux et statutaires des filiales et de la société mère en France (Assemblées Générales, Conseil d'Administration) sont centralisées au niveau de la Direction Financière Groupe.

Les actes et réunions des organes légaux et statutaires des filiales à l'international sont préparés et validés par le Directeur Financier de la filiale, un conseil juridique externe le cas échéant et la Direction Financière Groupe.

Les Directeurs Opérationnels et Financiers des filiales bénéficient de délégations de pouvoir conjointes et limitées par opération.

Toute décision importante est soumise à demande écrite dans le cadre du rapport mensuel du management. Une réponse écrite du comité de direction est formulée après examen du reporting et du rapport mensuel du management lors du comité budgétaire mensuel.

Par ailleurs, des grilles d'habilitations ont été mises en place par le département d'audit au cours des deux derniers exercices. Cette procédure est directement suivie par le département d'audit.

#### Sur le plan opérationnel

#### **Contrôle et homogénéisation des activités internationales**

La Direction Générale assure le suivi opérationnel des filiales internationales et anime toutes les réunions relatives aux filiales internationales.

En 2012, la Direction Générale a instauré la tenue de conventions internationales « accessoires ». Au nombre de deux par an, elles réunissent tous les collaborateurs participant aux activités liées à la distribution d'accessoires.

### **Contrôle mensuel des résultats opérationnels**

Le comité budgétaire se réunit chaque mois pour examiner les reportings mensuels et les rapports mensuels du management des différentes entités juridiques, qui ont fait l'objet d'un contrôle et d'une diffusion préalable par le département contrôle de gestion et consolidation.

### **Contrôle des investissements et des désinvestissements réalisés**

Avenir Telecom a mis en place un comité d'investissement/désinvestissement réunissant le comité de direction et le Directeur du Contrôle de Gestion Groupe afin de contrôler le périmètre de magasins dans chacun des pays où l'enseigne Internity est implantée. Ce comité se réunit autant de fois que nécessaire afin d'étudier les demandes d'investissements et de désinvestissements (acquisition/cession de fonds de commerce, agencements, mobilier, système d'informations...) proposées par les Directeurs des entités opérationnelles.

### **Contrôle des orientations stratégiques et des résultats obtenus**

Le comité stratégique réunissant les membres du Conseil d'Administration se réunit autant de fois que nécessaire pour analyser les résultats des actions mises en place par les différentes entités opérationnelles et décider des orientations stratégiques et de leurs implications opérationnelles et financières pour l'avenir.

### **Contrôle du cadre juridique et contractuel de l'activité**

#### **Comités juridiques**

Le département juridique, rattaché pour l'international à la Direction Financière Groupe et pour la France à la Direction Générale, établit des tableaux de bord qui rendent compte pour la France et l'international du suivi de calendrier d'opérations en cours de décision (fusion, cession...), du suivi du portefeuille des marques, du suivi des litiges dans les différentes sociétés.

Les responsables opérationnels des différents services en France font appel au département juridique d'Avenir Telecom S.A. pour s'assurer de la conformité des prestations commerciales avec la réglementation applicable, notamment en termes de distribution et de publicité.

À l'international, les Directeurs Opérationnels assistés par la Direction Financière locale traitent directement avec des conseils spécialisés.

Ils en rendent compte dans le rapport mensuel du management. Ce point peut faire l'objet d'un contrôle par les équipes de l'audit interne.

Formellement, si des décisions réglementaires nouvelles ayant un impact financier ou organisationnel sont à prendre en compte, le comité de direction doit être informé dans le cadre du rapport mensuel du management et doit donner son acceptation écrite dans le compte rendu du comité budgétaire, avec le cas échéant, des préconisations supplémentaires faisant intervenir le département juridique rattaché à la Direction Financière Groupe.

#### **Politique d'assurance**

Des tableaux de bord des différentes polices, couvertures, risques déclarés, risques réglés ou en cours de règlement, sont mis en place dans les différentes structures.

En France, la gestion des couvertures est assurée au sein de la S.A. Avenir Telecom sous la responsabilité de Monsieur Robert Schiano-Lamoriello.

## **2.3 Procédures et méthodes de contrôle interne relatives au traitement de l'information comptable et financière**

Le contrôle interne de l'information comptable et financière s'organise autour des éléments suivants :

- le reporting de gestion mensuel homogène pour les différentes filiales du Groupe ;
- les méthodes comptables communes au sein du Groupe ;
- la réalisation d'arrêtés trimestriels consolidés.

### **Outils et procédures comptables et processus mis en place**

Le département contrôle de gestion et consolidation Groupe conçoit et met en place les méthodes, procédures, référentiels comptables et de gestion du Groupe. En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002 sur les normes internationales, les comptes consolidés du Groupe Avenir Telecom au titre de l'exercice 2013-2014, sont établis conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne.

La tenue de la comptabilité des filiales internationales est placée sous la responsabilité du Directeur Financier de l'entité opérationnelle à laquelle elles sont rattachées.

Chaque entité opérationnelle dispose de logiciels de comptabilité propre et est responsable de l'établissement des comptes statutaires des sociétés qui lui sont rattachées dans le respect des normes locales.

L'homogénéité de l'information financière utilisée pour la préparation des comptes consolidés du Groupe est assurée par l'utilisation d'un reporting et de méthodes comptables uniformes arrêtées par le département Contrôle de Gestion et Consolidation Groupe.

Le département Contrôle de Gestion et Consolidation Groupe a mis en place un outil de consolidation commun à toutes les sociétés et assure mensuellement la revue des informations incluses dans le reporting et semestriellement dans le package de consolidation. Le département a également mis en place un manuel rappelant les principaux principes et méthodes comptables du Groupe.

Dans le but d'améliorer encore la rapidité et la fiabilité de la chaîne de production d'information financière, ce même département utilise un outil informatique qui intègre les outils de reporting, de consolidation et de planification budgétaire.

### **Processus de contrôle de gestion**

Le processus de contrôle de gestion est placé sous la responsabilité du département Contrôle de Gestion et Consolidation Groupe.

Le reporting mensuel est l'outil de suivi, de contrôle et de pilotage du Groupe.

Les états de reporting permettent un suivi approfondi des performances commerciales et financières, ainsi que des éléments d'actifs et de passifs d'exploitation (stocks, créances clients, dettes fournisseurs).

L'ensemble des sociétés du Groupe utilise la même trame de reporting et de rapport mensuel du management.

L'ensemble des données nécessaire à l'élaboration du reporting mensuel est intégré au sein du logiciel unique, soit par interface avec les applications comptables, soit par saisie manuelle.

Le rapprochement des résultats de gestion avec les résultats issus de la comptabilité générale permet de contrôler la fiabilité de l'information financière.

Les entités opérationnelles disposent le cas échéant de leur propre équipe de contrôle de gestion hiérarchiquement rattachée au Directeur Financier de l'entité.

Les entités opérationnelles établissent et transmettent le reporting mensuel au département contrôle de gestion et consolidation Groupe dans les 30 jours qui suivent la clôture mensuelle.

Le reporting mensuel est commenté lors de chaque comité budgétaire, sur la base du rapport mensuel du management qui analyse les résultats obtenus, les actions en cours ou prévues et l'ensemble des conditions de l'activité. Les résultats mensuels sont rapprochés aux données de n-1, m-1 et au budget.

### **Processus budgétaire**

Le processus budgétaire est placé sous la responsabilité du Contrôle de Gestion et Consolidation Groupe.

Il est décliné dans l'ensemble des filiales et au sein d'Avenir Telecom S.A. de la manière suivante :

- En février, chaque entité présente au comité budgétaire son plan d'action commerciale accompagné de son budget et de son programme prévisionnel d'investissement.
- Ce budget peut être accepté ou faire l'objet de modifications sur demande du comité budgétaire jusqu'à approbation définitive.
- Courant juin, avec la production définitive des états financiers consolidés arrêtés à fin mars, la Direction Générale valide par écrit les budgets qui seront l'outil de pilotage de l'exercice.

### **Processus d'établissement des comptes consolidés**

Le processus d'établissement des comptes consolidés est placé sous la responsabilité du contrôle de gestion et consolidation Groupe.

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002 sur les normes internationales, les comptes consolidés du Groupe Avenir Telecom au titre de l'exercice 2013-2014, sont établis conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne.

Le Groupe utilise un outil informatique de consolidation unique.

### **Communication financière**

L'ensemble du processus de communication financière est placé sous la responsabilité de la Directrice Financière et du Président Directeur Général.

Le calendrier de communication est diffusé en début d'exercice conformément aux obligations relatives à l'appartenance à Euronext Paris.

Le département Contrôle de Gestion et Consolidation Groupe produit l'information nécessaire à la communication financière des résultats.

La Direction Financière s'assure que les informations communiquées au marché sont conformes aux résultats du Groupe et aux obligations légales et réglementaires.

Elle est également en charge de la rédaction du rapport annuel-document de référence, du rapport de gestion, des communiqués financiers trimestriels, de la mise à jour des rubriques financières du site Internet de la Société, de la préparation de l'ensemble des documents remis aux investisseurs, aux analystes financiers ou aux actionnaires et de la mise à jour de la liste d'initiés prévue par l'article L.621-18-4 du Code monétaire et financier.

Afin de mieux contrôler le processus de diffusion de l'information financière et garantir l'égalité d'information des différents publics, une procédure de communication stricte a été définie : la Directrice Financière, ainsi que le Président Directeur Général, sont les interlocuteurs uniques des analystes, des investisseurs institutionnels et grand public.

Plus généralement, toute information à caractère financier et pouvant avoir un impact sur le cours de Bourse fait l'objet d'un communiqué de presse et est rendue publique par une source unique et centralisée au niveau du Groupe. Afin de répondre aux obligations de la directive Transparence, qui harmonise les obligations d'information, de diffusion et de conservation de l'information réglementée des sociétés cotées, transposées par l'Autorité des marchés financiers à compter du 20 janvier 2007, Avenir Telecom a sélectionné un diffuseur professionnel d'informations financières réglementées agréé par l'AMF. Par le biais de ce diffuseur, Avenir Telecom diffuse ses informations financières, dans leur intégralité et en temps réel, à travers toute l'Union européenne, aussi bien en direction des professionnels de la finance, des agences de presse que sur les sites Internet des principaux supports financiers européens.

L'ensemble des communiqués est également mis en ligne sur le site Internet d'Avenir Telecom ([www.avenir-telecom.fr](http://www.avenir-telecom.fr)), de son diffuseur ([www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr)), d'Euronext ([www.euronext.fr](http://www.euronext.fr)).

### **Relations avec les commissaires aux comptes**

La société Avenir Telecom S.A. est cotée en Bourse (compartiment C sur NYSE Euronext Paris) et dispose de deux commissaires aux comptes titulaires et de deux commissaires aux comptes suppléants conformément à la loi.

La mission principale des commissaires aux comptes est de certifier la régularité et la sincérité des comptes. Elle est permanente et exclusive de toute immixtion dans la gestion.

Les commissaires aux comptes interviennent à chaque clôture semestrielle et annuelle.

Toutes les filiales significatives du Groupe sont également dotées d'auditeurs ou de réviseurs.

### **Procédure de suivi de la trésorerie/contrôle des risques de liquidité, de taux de change**

Le département trésorerie rattaché à la Direction Financière assure le suivi des liquidités et des risques de taux et de change.

En fonction du budget prévisionnel arrêté annuellement, un budget de trésorerie mensuel est arrêté pour chaque société du Groupe. Ce budget de trésorerie est suivi hebdomadairement et l'analyse des écarts est commentée mensuellement lors du comité de trésorerie. Il permet ensuite le suivi et l'actualisation en glissement mensuel de la situation de trésorerie prévisionnelle.

Sur la base de ces budgets et documents prévisionnels, la Direction Financière arrête avec les banques du Groupe, les lignes de trésorerie court terme dont elle a besoin.

Un reporting quotidien des filiales internationales auprès du département de trésorerie du Groupe en France, permet un suivi détaillé et régulier des lignes de découvert court terme utilisées et de la position de trésorerie de chaque filiale. À cela s'ajoute un reporting hebdomadaire qui assure le suivi de l'état d'endettement des filiales et un état de leur stock.

## **2.4 Processus d'audit interne**

La Direction de l'Audit Interne arrête un plan d'audit annuel, établi sur la base de la cartographie des risques revue et approuvée par le comité de direction du Groupe. L'ensemble de ces éléments fait l'objet d'une présentation au Conseil d'Administration réuni en formation de comité d'audit pour supervision.

Les missions de la Direction de l'Audit Interne qui portent sur l'ensemble des entités opérationnelles du Groupe, recouvrent quatre catégories de travaux :

- évaluation du fonctionnement du dispositif de contrôle interne mis en place dans chaque entité auditée ;
- évaluation de la qualité des processus de mise à jour des bases de données comptables et de production de l'information financière ;
- suivi formalisé des plans d'action et recommandations émises et faisant suite aux conclusions des travaux d'audit ;
- pilotage de projets structurants en matière de contrôle interne destinés à l'implémentation de meilleures pratiques sur le périmètre Groupe.

Les travaux et interventions de l'audit interne sont synthétisés dans un rapport annuel soumis à l'examen du Conseil d'Administration réuni en formation de Comité d'Audit.

Les rapports d'intervention ainsi que les états d'avancement de l'implémentation des plans d'action sont systématiquement mis à disposition des commissaires aux comptes dans le cadre de leur planning d'intervention.

### **Processus d'optimisation de la démarche d'audit**

Le Groupe a poursuivi en 2014 l'action de décentralisation d'une partie des missions antérieurement dévolues à l'audit interne Groupe et relevant dorénavant de la responsabilité d'un Comité de suivi du contrôle interne et des risques, mis en place dans chaque filiale.

À fin mars 2014, un comité décentralisé fonctionne dans la totalité des entités opérationnelles du Groupe. Il rapporte directement à l'audit interne Groupe et le suivi de ces travaux est reflété dans le rapport présenté périodiquement au Conseil d'Administration réuni en formation de Comité d'Audit.

### **Audit de la mise en place des recommandations**

Le département d'audit interne a poursuivi le contrôle de l'application des recommandations émises lors des campagnes d'audit antérieures et a ainsi effectué la revue approfondie des filiales du Groupe au cours de l'exercice 2013-2014.

### **Grilles d'autorisations internes sur les processus d'engagement**

La mise en place de grilles d'autorisations internes couvrant exhaustivement les processus d'engagements sur toutes les entités membres du Groupe constitue un axe fort de la démarche de contrôle interne chez Avenir Telecom.

Le contrôle de la bonne application des grilles d'autorisations internes et la maintenance d'une base de données regroupant les habilitations sur l'ensemble du Groupe ont été poursuivies au cours de l'exercice.

Fait à Marseille, le 27 juin 2014

Jean-Daniel Beurnier – Président du Conseil d'Administration

## Tableau de synthèse des recommandations du code de contrôle interne MiddleNext

Informations requises dans le Rapport du Président du Conseil d'Administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et les procédures de contrôle interne		Explication en cas de non-conformité
Recommandation N°1 : Contrat de travail/ mandat social	Explication circonstanciée de la décision du conseil d'autoriser ou non le cumul	
Recommandation N°2 : Définition et transparence de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux	- Principes et règles de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (article L.225-37 du Code de commerce), référence aux sept principes cités dans la recommandation N°2	
	- Compte tenu du fait que la recommandation renvoie aux exigences légales et réglementaires, brève description des informations prévues à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ composition de la rémunération totale et des avantages de toute nature versés durant l'exercice aux dirigeants mandataires sociaux, y compris sous forme d'attribution de titres de capital ;</li> <li>▪ les éléments fixes, variables et exceptionnels de la rémunération ainsi que leurs critères de calcul ou circonstances d'établissement.</li> </ul>	
Recommandation N°3 : Indemnités de départ	Le cas échéant, indication du plafond (rémunération fixe et variable) et des conditions ainsi que des modalités de détermination (article L. 225-102-1 du Code de commerce)	
Recommandation N°4 : Régimes de retraites supplémentaires	- Existence ou non de régimes spécifiques	
	- Principales caractéristiques du régime et justification dans une optique de transparence	
Recommandation N°5 : Stock-options et attribution gratuite d'actions	- Politique d'attribution (pas de concentration excessive sur les dirigeants)	
	- Existence de conditions de performance pour tout ou partie de l'exercice des options ou de l'acquisition définitive des actions attribuées gratuitement	Les plans d'attribution gratuite d'actions et de stock-options ne sont pas liés à des critères de performance car ils ont vocation à rémunérer l'implication du management sur l'exercice écoulé
	- Pertinence des conditions de performance : intérêt moyen/long terme de l'entreprise	
Recommandation N°6 : Mise en place d'un règlement intérieur du conseil	- Existence ou non d'un règlement intérieur	
	- Éléments de contenu par rapport aux rubriques décrites dans le code	
	- Éventuelles limitations que le conseil d'administration apporte aux pouvoirs du directeur général (article L.225-37 du Code de commerce)	
Recommandation N°7 : Déontologie des membres	- Référence aux règles citées dans le code	
	- Le cas échéant, donner des précisions sur les règles de gestion des conflits	
	- Information sur les cumuls des mandats de « dirigeant »	
Recommandation N°8 : Présence de membres indépendants au sein du conseil	- Nombre et nom des administrateurs indépendants	Démission de l'unique Administrateur Indépendant le 19 mars 2014. Situation provisoire en attendant la possible nomination d'un nouveau membre indépendant.
	- Référence aux critères cités dans le code ou autres critères retenus	

Recommandation N°9 : Choix des administrateurs	- Résolutions distinctes présentées à l'Assemblée Générale	
	- Le cas échéant, éléments sur la compétence et l'expérience des administrateurs	
Recommandation N°10 : Durée du mandat des membres du conseil	Conformité à la loi (le cas échéant spécificités de l'entreprise)	
Recommandation N°11 : Information des membres du conseil	Évaluation de l'information, modalités de communication, le cas échéant délais	
Recommandation N°12 : Mise en place de comités	- Existence ou non de comités, appréciation de la pertinence par rapport à la situation de l'entreprise	
	- Composition nominative des comités et éventuelle qualité d'indépendant (obligatoire pour le comité d'audit)	
	- Indications éventuelles sur la compétence des membres (obligatoire pour le comité d'audit)	
	- Attributions et modalités de fonctionnement (en particulier lorsque le conseil se réunit en qualité de comité d'audit)	
Recommandation N°13 : Réunions du conseil et des comités	- Nombre de séances du conseil et de réunions de comités	
	- Taux de participation des membres	
	- Compte rendu succinct de l'activité du conseil et des comités au cours de l'exercice écoulé	
	- Le cas échéant, autres éléments relatifs aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil (article L.225-37 du Code de commerce) : convocation, tenue des séances, procès-verbaux,...	
Recommandation N°14 : Rémunération des administrateurs non dirigeants	Règles de répartition des jetons de présence	
Recommandation N°15 : Mise en place d'une évaluation des travaux du conseil	- Existence de l'évaluation et, le cas échéant, suites données	
	- Point sur la diversification du conseil	