

## **RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**

Mesdames, Messieurs,

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce, nous vous rendons compte au terme du présent rapport :

- des conditions de préparation et d'organisation des travaux de votre Conseil de Surveillance ;
- des procédures de contrôle interne mises en place par la Société ;
- des principes et des règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages de toutes natures accordés aux mandataires sociaux.

### **I - Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance**

#### **Règlement intérieur**

Lors de sa séance du 30 mai 2007, le Conseil de Surveillance a décidé de préciser, par un règlement intérieur, ses règles de fonctionnement interne et ses relations avec le Directoire.

Le Conseil de Surveillance a notamment décidé d'organiser l'information des membres du Conseil de telle façon que l'ensemble de ses membres disposent d'une même information.

Le présent rapport mentionne les caractéristiques principales de ce règlement intérieur.

#### **Composition du Conseil**

Toutes les dispositions sont prises pour que le Conseil comprenne en son sein des membres indépendants, propres à assurer les actionnaires et le marché que ses missions sont accomplies avec l'indépendance et l'objectivité nécessaires, et prévenir ainsi les risques de conflit d'intérêt avec la Société et sa direction.

Nous vous rappelons que votre Conseil de Surveillance comporte actuellement six membres et qu'il doit être composé d'au moins 33% de membres indépendants. Pour l'exercice 2007, ceux-ci ont été au nombre de trois, soit une proportion de 50%.

La liste des membres du Conseil, incluant notamment les fonctions exercées dans d'autres sociétés, est mentionnée dans la partie du rapport de gestion consacrée aux mandats.

D'une manière générale, un membre du Conseil de Surveillance est considéré comme indépendant dès lors qu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa direction, qui pourrait compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

## **Règles de transparence**

Chaque membre du Conseil est tenu, dans le délai d'un mois à compter de son entrée en fonctions, de mettre au nominatif ou de déposer en banque les actions de la Société qui lui appartiennent, qui appartiennent à son conjoint ou bien à ses enfants mineurs.

Chaque membre du Conseil doit détenir, à titre personnel, un nombre d'actions de la Société correspondant, en valeur, à une année de jetons de présence.

Les membres du Conseil de Surveillance et les membres du Directoire sont régulièrement informés sur les dispositions instituées par l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et par les articles les concernant directement du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers. Ainsi, les membres du Conseil et du Directoire doivent déclarer directement dans les cinq jours de leur réalisation à l'Autorité des Marchés Financiers, toute opération d'acquisition, de cession, de souscription ou d'échanges de titres de capital de la Société, ainsi que les transactions opérées sur des instruments financiers qui leur sont liées. Outre les membres du Conseil et les membres du Directoire, sont concernées toutes les personnes physiques ou morales qui leur sont liées au sens de la réglementation en vigueur. Sont ainsi concernées, les opérations réalisées par leur conjoint non séparé de corps, par leurs enfants à charge, par tout autre parent qui partage le même domicile depuis au moins un an à la date de l'opération concernée, ou par toute personne morale dont les responsabilités dirigeantes sont exercées par l'une des personnes ci-dessus, ou qui est directement ou indirectement contrôlée par cette personne, ou qui a été constituée à son profit, ou dont la majorité des avantages économiques bénéficient à cette personne.

Les membres du Conseil doivent prendre connaissance des périodes d'abstention d'intervention sur les titres de la Société ainsi que de leurs obligations de portée générale à l'égard du marché édictées par la réglementation en vigueur.

Chacun des membres du Conseil s'engage à informer, dès qu'il en a connaissance, le Président du Conseil de tout événement ou information susceptible de le mettre en position de conflit d'intérêts avec la Société ou ses filiales.

Dans ce cas de conflit d'intérêts, il pourra être demandé au membre concerné de ne pas assister ni participer au délibéré du Conseil relatif à la décision à prendre.

## **Fréquence des Réunions**

L'article 14 des statuts prévoit que le Conseil de Surveillance se réunit au minimum une fois par trimestre pour notamment écouter les rapports présentés par le Directoire et de façon générale aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige. Ainsi au cours de l'exercice écoulé, votre Conseil de Surveillance s'est réuni à cinq reprises.

Le calendrier des réunions du Conseil de Surveillance, les principaux points à l'ordre du jour de celles-ci et le taux de présence des administrateurs ont été les suivants au cours de l'exercice écoulé :

Date	Principaux points à l'ordre du jour	Taux de participation
13/03/07	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activité de la société et de ses filiales en 2006. Présentation du Directoire sur les comptes consolidés et les comptes sociaux arrêtés au 31 décembre 2006 et tendances du 1<sup>er</sup> trimestre 2007. Examen du rapport du Directoire à l'Assemblée Générale Annuelle.</li> <li>• Projets de croissances externes.</li> <li>• Absorption de la société STOCKALLIANCE et augmentation du capital en découlant.</li> <li>• Observations du Conseil de surveillance sur les propositions du Directoire à l'Assemblée Générale Mixte.</li> <li>• Rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance, ainsi que les procédures de contrôle interne.</li> <li>• Rémunération des membres du Directoire.</li> </ul>	83%
30/05/07	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation du Directoire sur les comptes consolidés arrêtés au 31 mars 2007.</li> <li>• Rapport d'activité du 1<sup>er</sup> trimestre 2007 et tendances du 1<sup>er</sup> semestre 2007.</li> <li>• Croissances externes.</li> <li>• Approbation du règlement intérieur du Conseil de Surveillance</li> </ul>	100%
29/08/07	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation du Directoire sur les comptes consolidés arrêtés au 30 juin 2007.</li> <li>• Rapport d'activité du 2<sup>ème</sup> trimestre 2007 et perspectives de fin d'année 2007.</li> <li>• Point sur les croissances externes.</li> </ul>	66%
23/09/07	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorisations à donner concernant l'acquisition du groupe Christian Salvesen</li> </ul>	100%
22/11/07	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport d'activité du 3<sup>ème</sup> trimestre 2007 et perspectives à fin décembre 2007.</li> <li>• Point sur l'avancement du dossier CHRISTIAN SALVESEN et évolution de l'organisation interne.</li> <li>• Conventions d'assurances</li> <li>• Prestations administratives aux sociétés du Groupe</li> </ul>	66%

Le Conseil de Surveillance s'interroge périodiquement sur l'adéquation à ses tâches de son organisation et de son fonctionnement.

Il s'agit d'évaluer la capacité du Conseil à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat de contrôler la gestion de la Société par le Directoire, en passant périodiquement en revue sa composition, son organisation et son fonctionnement.

### **Convocation des membres du Conseil de Surveillance**

Un calendrier des réunions du Conseil est dressé suffisamment longtemps à l'avance afin de permettre à chacun des membres de s'organiser.

### **Information des membres du Conseil de Surveillance**

Pour permettre à chacun des membres du Conseil de remplir sa mission et donc de prendre des décisions en toute connaissance de cause, et participer efficacement aux

réunions du Conseil, un dossier complet lui est adressé préalablement à chaque réunion.

Ce dossier comporte les pièces nécessaires à la connaissance des points figurant à l'ordre du jour.

Une fois par trimestre au moins, le Directoire présente au Conseil un rapport sur la marche de la Société. A ce titre, le Directoire lui présente un rapport préparé par la direction financière, sur les activités de la Société avec bilan, compte de résultat et tableau des flux financiers.

Dans les trois mois de la clôture de chaque exercice, le Directoire présente au Conseil, aux fins de vérification et de contrôle, les comptes annuels sociaux et consolidés. Il lui présente, en outre, dans les mêmes délais, pour chacun des trois premiers trimestres de l'exercice, des comptes consolidés, et au 30 juin les comptes sociaux et consolidés du premier semestre.

Dans le même délai, le Directoire lui communique le projet du rapport qu'il entend présenter à l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle appelée à se prononcer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Les documents de gestion prévisionnelle sont communiqués, accompagnés d'un rapport d'analyse, au Conseil, dans les huit jours de leur établissement par le Directoire.

Par ailleurs, le Conseil peut, à toute époque de l'année, opérer les vérifications et contrôles qu'il juge opportun, et se faire communiquer les documents qu'il estime nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Chacun des membres du Conseil peut, s'il le souhaite, rencontrer, ensemble ou séparément, chacun des membres du Directoire. Dans ce cas, il en informe préalablement le président du Conseil, puis lui fait part des résultats de ladite réunion.

Les membres du Conseil peuvent également, s'ils le souhaitent, et en coordination avec le président du Directoire, rencontrer tout responsable fonctionnel ou opérationnel.

Le membre du Conseil a l'obligation de demander l'information utile dont il estime avoir besoin pour accomplir sa mission. A cet effet, il doit réclamer dans les délais appropriés au Président du Conseil les informations dont il a besoin pour délibérer en toute connaissance de cause sur les sujets à l'ordre du jour, s'il estime que celles dont il dispose ne suffisent pas. Si une question ne peut être examinée correctement lors d'une réunion, les prises de décision la concernant sont reportées à la séance suivante.

Enfin, chaque membre du Conseil peut bénéficier, s'il le juge nécessaire, d'une formation complémentaire sur les spécificités de la Société, ses métiers, son secteur d'activité.

## **Tenue des réunions**

Les réunions du Conseil de Surveillance se tiennent en tout lieu fixé dans la convocation. Le Conseil se réunit dans un lieu choisi par le Président du Conseil de façon à permettre à un maximum de ses membres d'être présent, ou sur un site d'une des filiales de la Société, de façon à mieux faire connaître l'activité du groupe.

Afin de faciliter la présence des membres du Conseil de Surveillance aux réunions de celui-ci, des visioconférences ou des télécommunications peuvent être organisées conformément à la réglementation, ainsi que l'autorise l'article 23-1 des statuts de la Société.

La participation par visioconférence est exclue pour l'établissement des comptes annuels et consolidés, ainsi que pour celui du rapport de gestion de la Société et du Groupe.

Au cours de l'exercice, la réunion du 23 septembre 2007 a eu recours à la téléconférence, un membre assistant à celle-ci grâce à ce mode de participation.

## **Autorisation de conventions réglementées par le Conseil de Surveillance**

Au cours de l'exercice écoulé, le Conseil de Surveillance a autorisé les conventions réglementées nouvelles ou modifiées durant cette période. Ces conventions ont fait l'objet d'un contrôle de la part des Commissaires aux comptes de la Société, qui en font mention dans leur rapport spécial.

## **Procès-verbaux de réunions**

Le procès-verbal de chaque réunion du Conseil est établi à l'issue de chaque séance et communiqué en projet à ses membres lors de la convocation de la réunion suivante au cours de laquelle il est approuvé.

## **II - Procédures de contrôle interne**

### **Définition du contrôle interne**

Le contrôle interne chez Groupe Norbert Dentressangle est un processus qui améliore la maîtrise des activités et l'efficacité de ses opérations.

Ce dispositif a en particulier pour objet d'assurer :

- l'application des instructions et des orientations fixées par le Directoire ,
- le bon fonctionnement des processus internes de la Société ;
- la conformité aux lois et règlements ;
- la fiabilité des informations financières.

Comme tout système de contrôle, il est rappelé que le système de contrôle interne, aussi complet soit-il, ne peut qu'offrir une assurance raisonnable mais en aucun cas

une garantie absolue que les risques auxquels est exposé le Groupe soient totalement éliminés.

### **L'organisation du Groupe**

Les activités du Groupe sont réparties en deux Divisions, Transport et Logistique, sous la responsabilité de deux Comités de Direction distincts.

Chacun de ces deux comités est présidé par un membre du Directoire, assurant ainsi un échange de bonnes pratiques. Ce dispositif a été structuré autour d'un système de délégations et de guide de procédures. Ce système de délégations et ce guide de procédures, fondés sur des règles de conduite et d'intégrité, assurent la cohérence dans la transmission de la politique du Groupe tant en matière juridique, financière, que de ressources humaines.

### **Environnement du contrôle interne**

Le respect des règles d'éthique et de procédures, diffusées auprès de chaque collaborateur et relayées notamment à travers notre charte d'engagement et notre code déontologique constitue une priorité pour le Groupe. Le Groupe s'entend de la société mère et des filiales telles contenues dans le périmètre de consolidation du Groupe.

L'amélioration et la sophistication de notre outil informatique participent à la structuration de notre contrôle interne.

Ainsi, le Groupe utilise l'Intranet comme un outil privilégié pour la diffusion de ses procédures et de ses règles de gestion. La majorité des services dispose aujourd'hui d'une ou plusieurs bases de données constamment alimentées et développées.

Dans le cadre du déploiement du système de reporting et de consolidation Groupe, un Intranet récapitulant les procédures et les règles financières du Groupe est en place et assure une communication étendue à l'ensemble des intervenants.

Si l'organisation opérationnelle du Groupe reste décentralisée, l'utilisation d'outils de communication centralisés, comme l'Intranet, permet de diffuser des procédures de contrôle claires dans l'ensemble du réseau, procédures relayées par la Direction du Groupe.

Au-delà de l'amélioration des outils, le Groupe a également maintenu au cours de l'exercice, le contrôle régulier et précis des performances de chaque unité de gestion qui sont l'un des fondements de son contrôle interne.

Le renforcement du dispositif de contrôle interne constitue une préoccupation permanente pour le Groupe qui continue à renforcer ses dispositifs à travers notamment une documentation des procédures accrue, la mise en place d'indicateurs supplémentaires ainsi qu'une nouvelle structure de délégation.

Le service d'Audit Interne du groupe est composé de quatre collaborateurs confirmés, placé sous l'autorité de la Direction Financière du Groupe. La ligne hiérarchique reste

courte, ce qui assure une réactivité importante dans la prise de décision et la correction d'éventuelles faiblesses détectées. Des réunions post-audits sont systématiquement organisées à chaque mission menée par l'Audit Interne. Ces réunions sont destinées à présenter les conclusions et les recommandations afférentes, et à envisager les actions à mettre en place afin de garantir un dispositif de contrôle interne efficient.

Le Groupe dispose d'une cartographie des risques à la charge du service d'Audit Interne. Cette cartographie est régulièrement actualisée suite aux entretiens menés avec les directions opérationnelles et fonctionnelles de chaque Division ainsi qu'avec les directions fonctionnelles transversales. Cette cartographie est l'occasion de vérifier la qualité des couvertures face aux risques identifiés. Le programme d'audit est défini en conséquence. Il est en particulier validé par le Président du Conseil de Surveillance et le Directeur Financier du Groupe.

### **La politique de ressources humaines**

Dans un souci permanent de renforcer une politique de ressources humaines fondée sur la compétence, le savoir-faire et l'exigence de ses femmes et de ses hommes, le Groupe s'est engagé dans une politique de recrutement, tant au niveau de la Direction Groupe qu'au niveau de la Direction des Divisions, permettant d'améliorer le professionnalisme des équipes ainsi que dans une politique de développement des compétences afin de maintenir un haut degré d'expertise de ses collaborateurs.

### **Acteurs du contrôle interne et procédures opérationnelles et fonctionnelles du Groupe**

#### ***Le Conseil de Surveillance et le Directoire***

La forme duale de la Société, constituée d'un Conseil de Surveillance et d'un Directoire, la présence de membres indépendants à l'intérieur du Conseil ainsi que les règles de communication instituées entre le Conseil de Surveillance et le Directoire constituent des éléments forts et structurants du contrôle interne du Groupe.

Les conseils fournis par le Conseil de Surveillance au Directoire ainsi que les contrôles exercés permettent d'assurer une meilleure définition des orientations stratégiques du Groupe.

#### ***L'audit***

Le Groupe est doté d'un service d'Audit Interne, placé sous la Direction Financière du Groupe. La ligne hiérarchique reste courte, ce qui assure une réactivité importante dans la prise de décision et la correction d'éventuelles faiblesses détectées. Des réunions post-audits sont systématiquement organisées à chaque mission menée par l'Audit Interne. Ces réunions sont destinées à présenter les conclusions et les recommandations afférentes, et à envisager les actions à mettre en place afin de garantir un dispositif de contrôle interne efficient.

Le Groupe dispose d'une cartographie des risques établie par le service d'Audit Interne. Cette cartographie est constamment actualisée suite aux entretiens menés avec les directions opérationnelles et fonctionnelles de chaque Division, ainsi qu'avec les directions fonctionnelles transversales. Cette cartographie est l'occasion de vérifier la qualité des couvertures face aux risques identifiés. Le programme d'audit

est défini en conséquence. Il est en particulier validé par le Président du Conseil de Surveillance et le Directeur Financier du Groupe.

#### ***Les Comités de Direction Division et les Comités de Pilotage Division***

Les opérations et événements importants ainsi que les performances des différentes unités de gestion sont revus dans chaque Division par des Comités de Pilotage Zones et Régions mensuels réunissant les membres du Comité de Direction Division, les managers opérationnels et leurs contrôleurs de gestion.

Par ailleurs, le Comité de Direction de chaque Division se réunit tous les deux mois afin de discuter et de planifier les orientations stratégiques des deux activités.

Les opérations et événements importants ainsi que les performances de chaque Division font l'objet de Comités de Pilotage Division tous les mois réunissant les Directeurs Généraux, Directeurs Financiers et Directeurs des Ressources Humaines Division d'une part, le Président du Directoire, le Directeur Financier et le Directeur des Ressources Humaines Groupe d'autre part.

#### ***Comités d'Investissement et d'Engagement Division***

Un Comité d'Investissement et d'Engagement Division existe au niveau de chaque Division pour les investissements ne remplissant pas les critères impliquant la validation du Directoire. Il a lieu à l'occasion des Comités de Direction Division. Le Directoire s'est fixé parmi ses missions de valider les investissements et les engagements contractuels significatifs.

Les demandes d'investissements et d'engagements sont présentées par le responsable de Division concerné, selon un formalisme standard préalablement défini, comportant une présentation stratégique et une présentation financière du projet. Les critères de validation par le Directoire sont le cas échéant actualisés afin de tenir compte de la taille et des problématiques du Groupe.

#### ***Les Services Juridiques et Assurances Division***

Les Services Juridiques de chaque Division, centralisés, sont responsables de la maîtrise des engagements contractuels et juridiques. Ils sont intégrés dès les premiers stades des démarches de négociations commerciales tant avec les clients qu'avec les fournisseurs.

La gestion de nos polices d'assurances, contractées auprès de courtiers notoirement connus et disposant d'un réseau international, est centralisée par le Service Juridique Groupe et fait l'objet d'appels d'offres réguliers.

#### ***Le Contrôle de Gestion Opérationnel Division***

Le Contrôle de Gestion Opérationnel Division rattaché à la Direction Financière Division est constitué d'un réseau de contrôleurs de gestion décentralisés auprès des différents managers opérationnels de chaque Division. Le Contrôle de Gestion Opérationnel est un élément clé du contrôle interne du Groupe.

Le Contrôle de Gestion Opérationnel est en charge du processus budgétaire. Chaque mois, il est partie prenante à l'élaboration des différents reportings financiers à destination du Groupe et participe notamment à la réconciliation reporting comptable/reporting de gestion. Le Contrôle de Gestion commente les résultats en Comité de Pilotage, notamment les analyses d'écart réel/budget et réel/historique. Des audits de procédures, analyses et autres études spécifiques peuvent, le cas échéant, être mandatés par la Direction de Division à l'issue de ces Comités de Pilotage.

Le suivi des conclusions est réalisé au cours des Comités de Pilotage suivants.



### ***Le Credit Management***

Le contrôle des engagements du Groupe vis-à-vis des tiers, reste centralisé dans chaque Division, sous la responsabilité de la Direction Financière. L'existence d'un Crédit Management Groupe centralisé permet que soient synthétisées les remontées des services de Crédit Management Division.

Les procédures et les tableaux de bord mis en place par le service de Credit Management du Groupe (analyses crédit régulières, détermination de seuils d'engagement autorisés, interdits clients ...) maintiennent une veille permanente sur nos encours clients et assurent une bonne réactivité en cas de défaillance de l'un d'entre eux. Les tableaux de bord sont diffusés aux managers afin de les alerter et d'assurer une action coordonnée de tous.

### ***Les Achats***

Chaque Division dispose d'un Service Achats centralisé, garant de la qualité et de l'optimisation des achats stratégiques. Ces Services sont également en charge de la diversification de nos expositions fournisseurs.

La société s'inscrit dans une démarche d'harmonisation et de partage des fournisseurs sur certaines familles de produits afin de renforcer l'homogénéisation des pratiques achats, et assurer la diffusion des bonnes pratiques.

### ***Qualité – Sécurité – Environnement***

La maîtrise de la qualité et de la sécurité sont des éléments clés de nos deux activités, Transport et Logistique. Les services Qualité – Sécurité – Environnement sont rattachés hiérarchiquement aux Directeurs respectifs des deux Divisions et sont garants de cette maîtrise. Dans la Division Logistique, les équipes d'animateurs "qualité et sécurité" assurent le déploiement des procédures de sécurité et de prévention au sein de chaque entrepôt.

Le Groupe poursuit sa démarche de certification, notamment pour ce qui concerne sa démarche de certification de l'ensemble de ses nouveaux sites à la norme environnementale ISO 14 001.

Le Groupe réalise des efforts constants autour du "Plan Bonne Conduite" avec des enjeux forts de réduction de notre sinistralité et de maintien d'un niveau de qualité élevé dans notre prestation de transporteur.

L'ensemble de la démarche environnementale de la Société est détaillée dans le rapport du Directoire, sous l'intitulé des « réalisations et engagements concernant la politique sociale et environnementale de la Société ».

### ***L'Informatique***

Les départements informatiques de chaque Division ont continué d'assurer le fonctionnement et la pérennité de nos systèmes et voient leur rôle croître avec la dématérialisation des relations avec nos clients (EDI, portail clients...), des relations internes au Groupe (Intranet, mails...) et l'intégration des systèmes d'information en général. La sécurité des systèmes "en ligne", la capacité de nos réseaux à faire face à des défaillances, prennent de plus en plus d'importance et font l'objet d'une surveillance étroite et de procédures strictes (protection, sauvegarde...).

### ***Les Cabinets de Conseil extérieurs***

Le Groupe fait régulièrement appel à des Conseils extérieurs afin de valider un certain nombre de processus. Ces audits externes peuvent concerner des sujets aussi divers que le développement durable, la force commerciale ou la fiscalité.

### ***Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière***

Le contrôle financier et la production de l'information financière et comptable s'articulent autour de l'organisation opérationnelle du Groupe.

Ainsi, dans le cadre de la décentralisation, chaque entité légale a la responsabilité de transmettre au Groupe mensuellement et trimestriellement un « package » d'informations financières préalablement définies. Annuellement et semestriellement, ces données sont revues par les Commissaires aux comptes.

### ***Opérations de trésorerie et de financement***

L'équipe de Trésorerie, centralisée au niveau Groupe, permet un contrôle fort des opérations.

Les règlements et le financement des activités des filiales françaises et étrangères sont centralisés au niveau de chaque Division. Les lignes de crédits et emprunts ainsi que les options de placements de trésorerie sont négociées par le Service Trésorerie du Groupe et approuvées par le Directoire. Le Service Trésorerie du Groupe gère également les risques de taux et de change du Groupe à partir de seuils fixés par la Direction Financière, avec un recours volontairement limité au marché.

Enfin, des reportings simplifiés établis par la Trésorerie sont revus par le Directeur Financier Groupe et transmis au Président du Conseil de Surveillance, et des reportings complets sont revus par les membres du Directoire tous les trimestres.

### ***Reporting de gestion et Contrôle de Gestion Groupe***

Le processus de reporting est un élément clé de la gestion et du contrôle interne du Groupe.

Les reportings de gestion établis par le contrôle de gestion opérationnel sur une base mensuelle sont consolidés dans un outil unique par le Contrôle de Gestion Groupe ; ils sont réconciliés avec les résultats comptables, comparés au budget et à des données historiques tous les mois.

Les données (indicateurs d'exploitations et indicateurs financiers) sont constamment disponibles pour les Directions Divisions et Groupe ainsi que pour les managers opérationnels et contrôleurs de gestion opérationnels sur l'Intranet du Groupe, associées aux données budgétaires et historiques comparatives.

Le reporting de gestion est systématiquement réconcilié avec les données comptables auditées.

Le reporting de gestion mensuel est présenté mensuellement par la Direction Financière au Directoire.

Des audits de procédures, analyses et autres études spécifiques peuvent, le cas échéant, être mandatés par la Direction Financière ou le Directoire.

### ***Consolidation statutaire***

Un bilan, un compte de résultat et un tableau des flux de trésorerie consolidés sont produits chaque trimestre et publiés chaque semestre.

La cellule de consolidation du Groupe émet chaque trimestre des instructions fixant un calendrier des tâches et rappelant les modalités de préparation des liasses de consolidation, à destination des services comptables / centres de services comptables partagés de chaque pays.

Les liasses de consolidation font l'objet de contrôles par la cellule Consolidation avant intégration. Un rapprochement des résultats avec ceux des reportings de gestion est effectué chaque trimestre avec le Contrôle de Gestion Groupe.

Le reporting de gestion et la consolidation sont présentés par le Directoire au Conseil de Surveillance tous les trimestres. La consolidation fait l'objet d'une publication et donc d'une validation par les Commissaires aux comptes, tous les semestres.

Dans un souci de répondre aux enjeux des nouvelles normes et obligations légales afférentes, et afin d'aller plus loin dans l'harmonisation de ses règles et l'homogénéisation de ses pratiques, le Groupe a déployé un outil de reporting et de consolidation statutaire. Cette unification de l'outil informatique participe au souci constant d'amélioration du contrôle interne manifesté par le Groupe.

### **III - Rémunérations**

Les membres du Conseil de Surveillance sont tenus à un maximum d'assiduité aux réunions de ce dernier. Aussi, la répartition des jetons de présence rémunérant les membres du Conseil, dont l'enveloppe globale est votée en Assemblée Générale des actionnaires, tient compte de l'assiduité des membres.

Le Conseil de Surveillance détermine, le cas échéant, la rémunération du Président du Conseil ainsi que du Vice-président du Conseil.

Enfin, le Conseil de Surveillance fixe le mode et le montant de la rémunération de chacun des membres du Directoire au titre de leur contrat de travail. Cette rémunération comporte une partie fixe et une partie variable liée, pour l'essentiel, à la réalisation du budget.