



R A P P O R T A N N U E L 2 0 0 8



Rapprochons les hommes de leurs rêves

INFORMATIONS FINANCIÈRES

PATRICK BATAILLARD

Directeur Financier

Tél : +33 475 232 526

Fax : +33 475 235 227

Service Actionnaires : Tél : +33 475 235 878

Internet : www.norbert-dentressangle.com (rubrique : FINANCES)

COMMISSAIRES AUX COMPTES

ERNST & YOUNG AUDIT

Membre de la Compagnie Régionale de Versailles

CABINET ACTITUD AUDIT

Membre de la Compagnie Régionale de Lyon

Titulaires

GROUPE NORBERT DENTRESSANGLE

BP 98 - 26241 Saint-Vallier-sur-Rhône - France

RCS ROMANS 309 645 539

 N° Indigo 0 825 802 812

0,15 € TTC / MN



SOMMAIRE

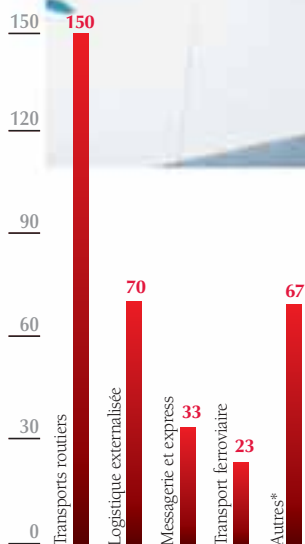
4	UN ACTEUR MAJEUR DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT
8	LE TRANSPORT
10	LA LOGISTIQUE
12	30 ANS DE CROISSANCE MAÎTRISÉE
14	LA GOUVERNANCE DU GROUPE NORBERT DENTRESSANGLE
18	LE MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE
20	L'INTERVIEW DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE
22	LES CHIFFRES CLÉS DU GROUPE NORBERT DENTRESSANGLE
24	UN GROUPE FAMILIAL COTÉ EN BOURSE
26	QUATRE DIRECTIONS POUR LE FUTUR
28	TOUT NORBERT DANS TOUS LES PAYS
34	DES FEMMES ET DES HOMMES QUI CULTIVENT L'EXCELLENCE
36	RENFORCER CE QUI FAIT NOS DIFFÉRENCES
42	LE DÉVELOPPEMENT DURABLE AU QUOTIDIEN
49	LE RAPPORT FINANCIER 2008
50	LE RAPPORT DE GESTION DU DIRECTOIRE
85	LES COMPTES CONSOLIDÉS
131	LES COMPTES SOCIAUX
137	LE PROJET DE TEXTE DES RÉOLUTIONS PROPOSÉES À L'AGM DU 26 MAI 2009

LE MARCHÉ DE NORBERT DENTRESSANGLE L'EUROPE DU TRANSPORT ET DE LA LOGISTIQUE

Un potentiel de
220 milliards d'euros

Norbert Dentressangle intervient sur 64% du marché européen de la chaîne d'approvisionnement

NORBERT
DENTRESSANGLE



Les déplacements de marchandises sur le continent européen.
Le transport routier et la logistique constituent le cœur du système de gestion des flux de marchandises en Europe.

Chiffres en milliards d'euros.
* commission de transport, maritime, fluvial et aérien.

NORBERT DENTRESSANGLE UN GRAND D'EUROPE DU TRANSPORT ET DE LA LOGISTIQUE

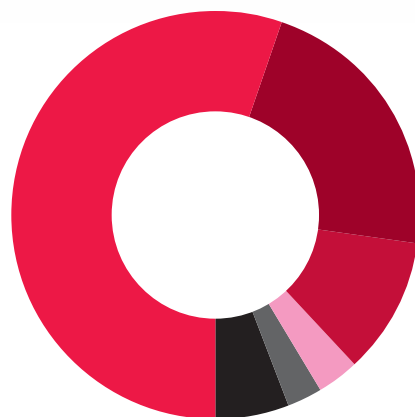


3,107 milliards

D'EUROS DE CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2008

DONT :

- 56 % EN TRANSPORT
- 44 % EN LOGISTIQUE



- 55,6 % France
- 21,6 % Royaume-Uni
- 10,7 % Espagne
- 3,6 % Italie
- 2,7 % Pays-Bas
- 5,8 % Autres pays
 - Allemagne
 - Belgique
 - Irlande
 - Luxembourg
 - Pologne
 - Portugal
 - Rép. Tchèque
 - Roumanie
 - Suisse

PORTUGAL
263



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES NORBERT DENTRESSANGLE EN EUROPE

**ROYAUME-UNI
+ IRLANDE**
👤 8 747

PAYS-BAS
👤 727

BELGIQUE
👤 442

ALLEMAGNE
👤 122

POLOGNE
👤 1 099

LUXEMBOURG
👤 171

**RÉPUBLIQUE
TCHÈQUE**
👤 261

FRANCE
👤 14 497

SUISSE
👤 30

ROUMANIE
👤 516

ESPAGNE
👤 1 384

ITALIE
👤 340



28 600
COLLABORATEURS DANS 14 pays

LE TRANSPORT

LE MÉTIER HISTORIQUE DE NORBERT DENTRESSANGLE



1 743 M€

DE CHIFFRE D'AFFAIRES

14 300 collaborateurs

SUR 158 SITES DANS

9 pays

7 900 véhicules moteur

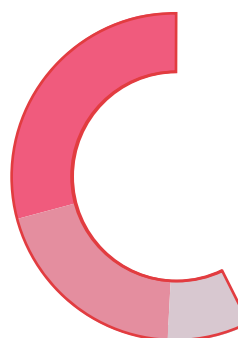
DONT 36 % LOCALISÉS HORS DE FRANCE

8 900 remorques



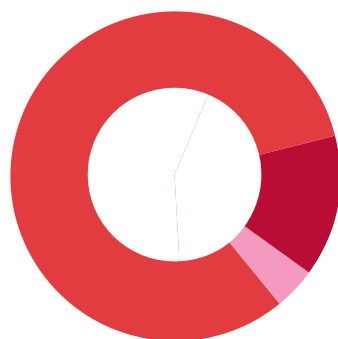
- 67,7 % France
- 13,5 % Espagne
- 11,8 % Royaume-Uni
- 2,2 % Portugal
- 1,6 % Allemagne
- 1,3 % Pologne
- 1,2 % Italie
- 0,5 % Luxembourg
- 0,2 % Roumanie

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN EUROPE



- 941 M€ Transport produits conditionnés et sous température dirigée
- 565 M€ Messagerie palettisée
- 237 M€ Transport produits vrac

UNE GAMME COMPLÈTE DE PRESTATIONS

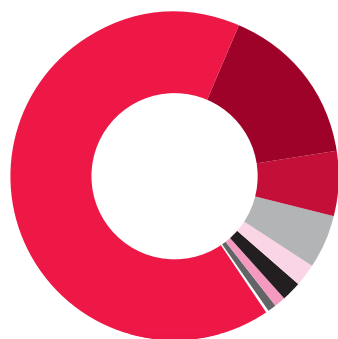


- 82 % Produits conditionnés (incluant produits volumineux et messagerie palettisée)
- 14 % Produits vrac
- 4 % Produits sous température dirigée

UNE PRÉSENCE SUR TOUS LES GRANDS MARCHÉS

BENNES	134
CITERNES ALIMENTAIRES	23
CITERNES CHIMIQUES	265
CITERNES HYDROCARBURES	193
CITERNES À PRODUITS PULVÉRULENTS	1 052
FOURGONS	1 313
PLATEAUX ET PORTE-CONTAINERS	311
SEMI-REMORQUES BÂCHÉES	4 969
SEMI-REMORQUES FRIGORIFIQUES	629

LE PREMIER PARC DE VÉHICULES EN EUROPE



- 66 % France
- 16 % Royaume-Uni
- 6,4 % Espagne
- 5,4 % Pologne
- 2 % Roumanie
- 1,9 % Portugal
- 1,2 % Luxembourg
- 0,9 % Allemagne
- 0,2 % Italie

VENTILATION DES EFFECTIFS EN EUROPE



LA LOGISTIQUE

NORBERT D'ENTRESSANGLE, UNE RÉFÉRENCE EN EUROPE



1 364 M€

DE CHIFFRE D'AFFAIRES

14 300 collaborateurs

SUR 197 SITES DANS

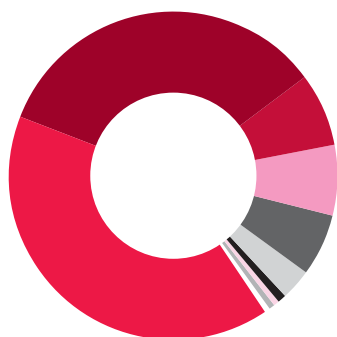
11 pays

5 400 000 M²

DE SURFACE D'ENTREPOSAGE

2 700 000 M³

DE VOLUME D'ENTREPOSAGE EN FROID NÉGATIF



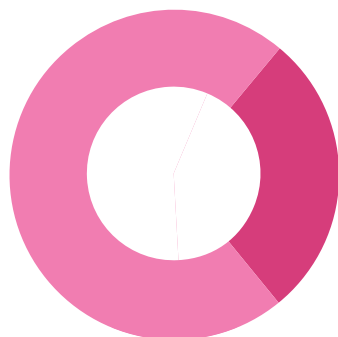
- 40,3 % France
- 34,1 % Royaume-Uni
- 7,2 % Espagne
- 6,8 % Italie
- 6,1 % Pays-Bas
- 3,2 % Belgique
- 0,8 % Rép.Tchèque
- 0,6 % Pologne
- 0,5 % Roumanie
- 0,4 % Suisse

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN EUROPE



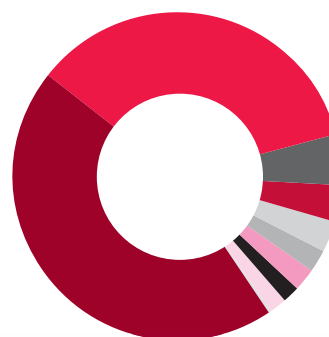
- 374 M€ Logistique du froid frais et surgelé
- 990 M€ Logistique ambiante et reverse

UNE GAMME COMPLÈTE DE PRESTATIONS



- 72 % Logistique à température ambiante et reverse logistique
- 28 % Logistique des produits frais et surgelés

PRÉSENT SUR LES DEUX MARCHÉS DE LA LOGISTIQUE, L'AMBIANT ET LE FROID



- 45,2 % Royaume-Uni
- 35,4 % France
- 5,1 % Pays-Bas
- 3,2 % Espagne
- 3,1 % Belgique
- 2,2 % Pologne
- 2,2 % Italie
- 1,9 % Rép. Tchèque
- 1,5 % Roumanie
- 0,2 % Suisse

VENTILATION DES EFFECTIFS EN EUROPE

FRANCE	2 340 585
ROYAUME-UNI	1 960 503
PAYS-BAS	290 449
ITALIE	260 901
ESPAGNE	249 613
POLOGNE	100 940
RÉP. TCHÈQUE	48 900
BELGIQUE	44 500
ROUMANIE	38 300
SUISSE	31 920
PORTUGAL	24 886

RÉPARTITION DES SURFACES D'ENTREPOSAGE PAR PAYS (EN M²)

ROYAUME-UNI	1 271 706
BELGIQUE	558 200
FRANCE	422 180
PAYS-BAS	401 000
ITALIE	56 000

RÉPARTITION DES VOLUMES D'ENTREPOSAGE EN FROID NÉGATIF PAR PAYS (EN M³)





30 ANS DE CROISSANCE MAÎTRISÉE

La dimension entrepreneuriale est dans les gènes de la marque Norbert Dentressangle et a permis de gagner nombre de défis depuis 30 ans. Dès sa création, Norbert Dentressangle a priorisé l'ouverture sur l'international, et a acquis une réelle dimension européenne avec le rachat de Christian Salvesen.





**> 1979 - 1989
FRANCE, ROYAUME-UNI, EUROPE :
10 ANS DE CROISSANCE FORTE**

C'est en 1979 que Norbert Dentressangle démarre son activité à Londres avec le transport routier international. Très vite les transports Norbert Dentressangle s'implantent en Italie, en Espagne et au Benelux.



**> 1994
NORBERT DENTRESSANGLE
ENTRE EN BOURSE**

Pour accompagner son développement, Norbert Dentressangle est coté à la bourse de Paris en 1994.



**> 1997 - 1998
UN PLUS STRATEGIQUE :
L'INTEGRATION DE LA LOGISTIQUE**

Norbert Dentressangle prend pied sur le marché de la logistique en acquérant des entreprises françaises leaders dans ce secteur.



LES ANNÉES 2000 : ACCÉLÉRATION DE LA CROISSANCE

Avec les années 2000, Norbert Dentressangle connaît une forte croissance européenne dans les métiers du transport et de la logistique, notamment avec des acquisitions en Italie, Pays-Bas, Espagne et Europe Centrale.



En 2006, Norbert Dentressangle reprend les activités françaises de logistique et de transport de TNT.



Acquisition du groupe Christian Salvesen en décembre 2007 : Norbert Dentressangle compte parmi les leaders européens du Transport et de la Logistique.

NORBERT DENTRESSANGLE LE CONSEIL DE SURVEILLANCE



LA GOUVERNANCE DU GROUPE NORBERT DENTRESSANGLE

Depuis 1998, la gouvernance du Groupe Norbert Dentressangle est organisée en Directoire et Conseil de Surveillance.

1 - Bruno Rousset

Date de première nomination: 2007.

Membre indépendant.

Membre de la commission d'audit. Bruno Rousset est le fondateur et Président d'April Group et du fonds de capital investissement Evolem.

2 - Pierre-André Martel

Date de première nomination: 2005.

Membre indépendant.

Pierre-André Martel est le Président fondateur de la société Caravelle qu'il a créée en 1995.

3 - Henri Lachmann

Date de première nomination : 1998.

Membre indépendant.

Henri Lachmann est Président du Conseil de Surveillance de Schneider Electric.

4 - François-Marie Valentin

Date de première nomination: 1998.

François-Marie Valentin est conseil en rapprochement d'entreprises.

5 - Jean-Luc Poumarède

Date de première nomination: 2008.

Membre indépendant.

Président de la commission d'audit. Jean-Luc Poumarède, ancien Directeur Général de Deloitte France, est investisseur et Manager de la société de services à la personne To Do Today.

6 - Vincent Ménez

Date de première nomination: 2008.

Membre de la commission d'audit.

Vincent Ménez a précédemment occupé différentes fonctions au sein du Crédit National avant de rejoindre le Groupe Norbert Dentressangle puis Financière Norbert Dentressangle.

7 - Norbert Dentressangle

Président du Conseil de Surveillance depuis 1998.

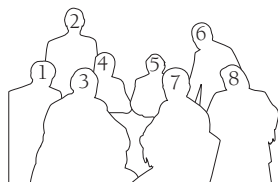
Fondateur du Groupe Norbert Dentressangle en 1979 dont il a assuré la direction opérationnelle jusqu'en 1998.

Norbert Dentressangle est également Vice-Président du Conseil de Surveillance d'AXA.

8 - Evelyne Dentressangle

Vice-présidente du Conseil de Surveillance depuis 1998.

Evelyne Dentressangle assure la gérance de différentes sociétés à vocation immobilière patrimoniale, filiales de Financière Norbert Dentressangle.



NORBERT DENTRESSANGLE
LE DIRECTOIRE



De gauche à droite

Patrick Bataillard

Directeur Financier.

44 ans / EM Lyon

Rejoint Norbert Dentressangle en 1998 en tant que

Contrôleur Financier Groupe.

Directeur Financier Transport de 2000 à 2001.

Directeur Financier Groupe et Membre du Directoire depuis 2001.

François Bertreau

Président du Directoire et en charge de la Division Logistique.

54 ans / ESCP / MBA INSEAD.

Rejoint Norbert Dentressangle en 1998 en tant que Directeur de la Division Logistique. Membre du Directoire depuis 2002.

Hervé Montjotin

Directeur Général en charge de la Division Transport.

44 ans / Ecole Normale Supérieure. Mastère ESCP.

Rejoint Norbert Dentressangle en 1995. Directeur des Ressources Humaines de 1996 à 2001.

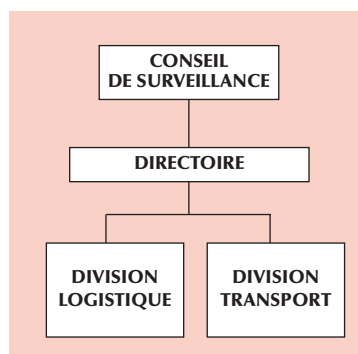
Membre du Directoire depuis 1998.

Directeur Général en charge de l'Organisation et des Ressources Humaines de 2001 à 2005.

LA GOUVERNANCE

La Gouvernance reflète deux caractéristiques fortes du Groupe Norbert Dentressangle :

- un actionnariat familial majoritaire très présent au Conseil de Surveillance sous la présidence de Norbert Dentressangle,
- un Directoire resserré, entièrement tourné vers la gestion opérationnelle et la réalisation des objectifs de croissance et de rentabilité.



LE MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

NORBERT DENTRESSANGLE

Je retiens en premier lieu de l'année 2008, la remarquable conduite de l'intégration des activités de Christian Salvesen au sein de Norbert Dentressangle.

Cette opération est exemplaire à plus d'un titre : rapidité d'exécution, atteinte des niveaux de synergies attendus, fluidité du processus effectué dans un climat social très serein, adhésion immédiate des collaborateurs Christian Salvesen à notre culture d'entreprise.

J'attribue cette performance à l'efficacité et au savoir-faire des équipes Norbert Dentressangle en matière d'acquisition. Une expertise forgée tout au long de ces vingt dernières années au cours desquelles nous avons acquis plus de trente entreprises de transport ou de logistique.

Je considère qu'il existe un véritable modèle d'intégration Norbert Dentressangle construit autour de fondamentaux que sont la marque unique, des process et des systèmes communs par métier, la centralisation des back-offices et un management par objectif centré sur le métier et reposant sur des indicateurs opérationnels clés.

Un modèle "entrepreneurial" qui a tout de suite séduit et motivé les collaborateurs de Christian Salvesen.

Cette intégration complètement réussie souligne encore davantage le caractère stratégique de l'acquisition de Christian Salvesen.

Une opération qui nous a fait franchir un cap important, en nous permettant de devenir véritablement leaders sur le marché européen du transport et de la logistique. Grâce à cette acquisition, le Groupe Norbert Dentressangle a réalisé un saut de taille, sa couverture géographique européenne s'est franchement élargie et de nouveaux métiers ont complété son offre de prestations au service d'un portefeuille diversifié de clients de toute taille et présents dans la plupart des secteurs industriels et commerciaux.

Le second point marquant de 2008 est la situation économique inédite qui a vu succéder à un premier semestre de croissance, un violent et soudain retournement de conjoncture.

Compte tenu de notre dimension acquise en Europe, nous sommes naturellement exposés aux fortes variations de l'économie et nous avons dû faire face à la baisse d'activité chez nos clients avec des effets contrastés.

La baisse des volumes est plus prononcée pour nos activités de transport sous l'effet notamment des clients du secteur automobile,

alors que nos activités de logistique, davantage liées à la consommation des ménages, connaissent un impact plus modéré.

Si la soudaineté et l'ampleur de la crise ont surpris sur les derniers mois de 2008, j'ai la satisfaction de constater que les équipes Norbert Dentressangle ont réagi vite et fort pour abaisser le point mort avec l'objectif de retrouver au plus tôt une performance économique en ligne avec nos ambitions.

Le bilan du Groupe reste solide et l'équipe du Directoire est résolument engagée dans une gestion prudente des équilibres financiers.

A la lumière de ce contexte macro-économique, les décisions prises en 2008 en matière d'évolution de la gouvernance de notre Groupe s'avèrent encore plus adaptées et pertinentes.

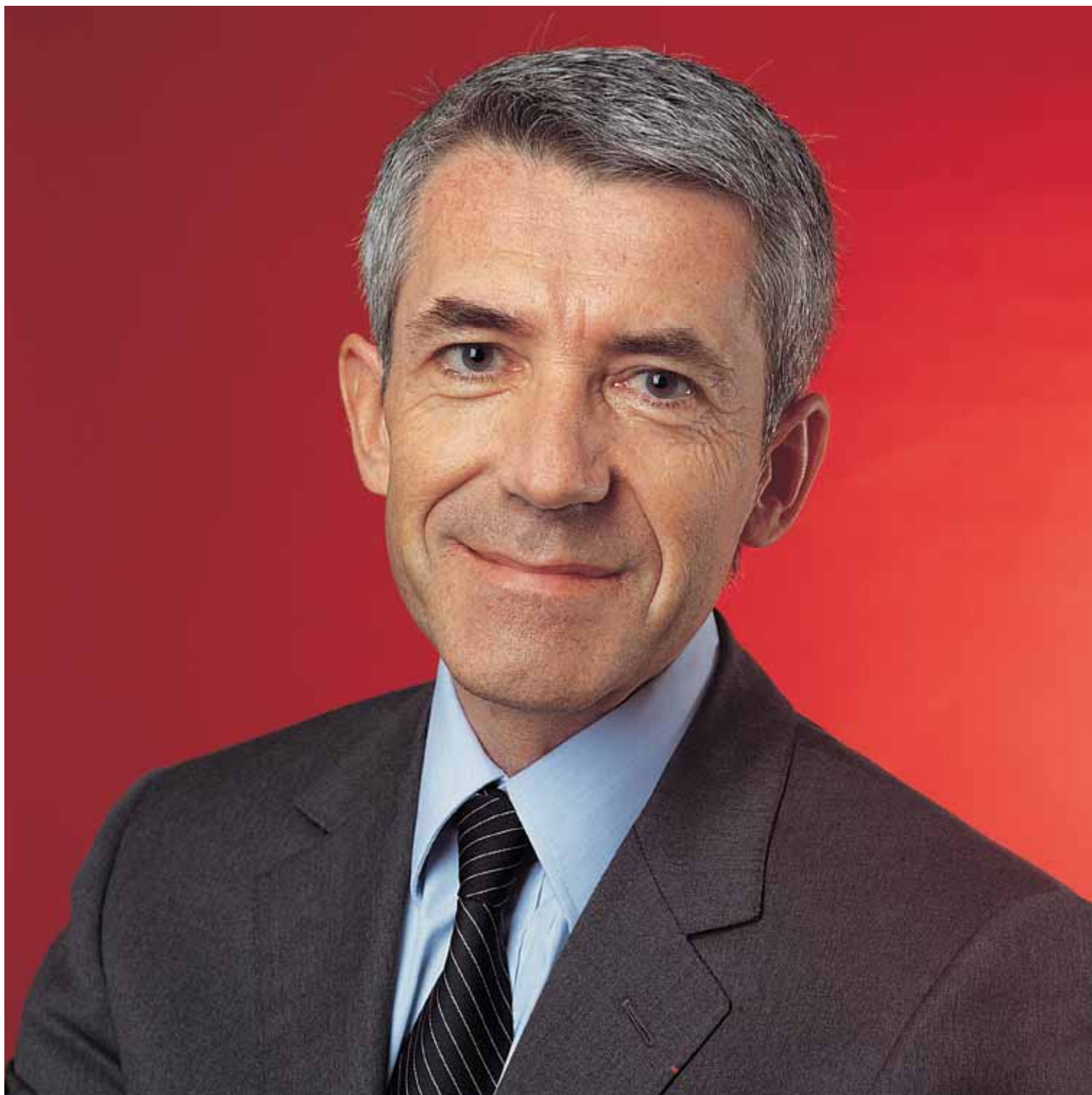
Le choix d'une équipe de Directoire réduite, en prise directe avec les managers des business units opérationnelles, proche du terrain et des clients, s'avère être la meilleure configuration pour conduire le Groupe Norbert Dentressangle de façon réactive et efficace dans un environnement laissant moins de marges de manœuvres.

La mise en place d'une commission d'audit, le renforcement de l'expertise du Conseil de Surveillance avec l'intégration de deux nouveaux membres supplémentaires sont autant de décisions opportunes qui renforcent la bonne gouvernance de notre société.

J'ai la conviction que le Groupe Norbert Dentressangle traverse ces temps perturbés avec tous les atouts. Il est constitué à tous les niveaux de collaborateurs-entrepreneurs, son *business model* fait la preuve de sa flexibilité et de sa réactivité, sa forte relation avec ses clients repose sur un haut niveau de qualité de services et de confiance, sa situation financière est saine et solide.

D'ores et déjà, le Groupe Norbert Dentressangle est en situation d'accroître ses parts de marchés en transport et en logistique en Europe et quand la reprise se présentera, nous serons à coup sûr en situation d'en tirer immédiatement parti.

Norbert **Dentressangle**
Président du Conseil de Surveillance



L'INTERVIEW DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE FRANÇOIS BERTREAU



Comment qualifiez-vous les résultats de Norbert Dentressangle pour 2008 ?

ficher une situation bilancielle solide.

Les résultats de 2008 traduisent le changement de taille que nous avons réalisé en acquérant Christian Salvesen et portent la marque d'un environnement économique brutalement et profondément dégradé sur le dernier trimestre.

Nous avons connu en 2008, malgré le ralentissement enregistré en fin d'année, une croissance satisfaisante du chiffre d'affaires consolidé qui s'est établi à 3 107 M€, en hausse de 72 % par rapport à 2007, principalement sous l'effet de la consolidation en année pleine de Christian Salvesen.

La rentabilité opérationnelle présente des performances contrastées.

Le résultat opérationnel courant ressort à 78,9 M€, en progression de 17 % et représente 2,5 % du chiffre d'affaires. Il se compare à 91 M€ en données pro forma 2007 et à une marge de 3,1 %.

La Division Logistique a réalisé une très bonne performance en 2008 dégagant un résultat opérationnel courant de 42,7 M€, en croissance de 48 %, avec un taux de marge dans le périmètre historique, en hausse de 1 point, à 5,3 %.

Le résultat opérationnel courant de la Division Transport s'est établi à 36,2 M€, en baisse de 7 %, sous l'effet d'abord des très mauvaises performances des activités de transport issues de Christian Salvesen en Grande-Bretagne, des coûts de restructuration associés et ensuite du ralentissement de l'activité du dernier trimestre. Ceci malgré une relative résistance des activités de transport du périmètre historique et des activités de transport de distribution à la palette issues de Christian Salvesen en Espagne et en France.

Enfin le résultat net s'élève à 42,4 M€, en baisse de 14 % par rapport à 2007 sous l'effet des frais financiers afférents au rachat de Christian Salvesen. Pour l'exercice 2008, l'endettement financier net s'est établi à 553 M€ et fait ressortir un ratio Dette financière nette/EBITDA de 2,8, qui permet d'af-

L'intégration de Christian Salvesen était un challenge majeur en 2008, comment s'est déroulée cette opération ?

L'intégration opérationnelle de Christian Salvesen a consisté à intégrer les huit business units composant cette société au sein de nos deux Divisions métiers - Transport & Logistique.

Ce schéma d'intégration simple et cohérent avec notre organisation managériale a été d'une grande efficacité et l'essentiel de la "prise en mains opérationnelle" des activités issues de Christian Salvesen était effectif dès la fin du 1^{er} semestre 2008. Les synergies anticipées au moment de l'acquisition ont été confirmées et atteintes.

Trois business units issues de Christian Salvesen ont été intégrées à notre Division Transport :

- En France, Norbert Dentressangle Distribution (nouvelle appellation de Darfeuille Services) Ces activités ont constitué une business unit supplémentaire de la Division Transport et conformément à nos principes d'organisation, les services de comptabilité et de paye ont rejoint les services partagés de back-office de la Division. Positionnée sur le transport de distribution à la palette, cette business unit a connu une forte dynamique commerciale et a dégagé en 2008, une des meilleures rentabilités opérationnelles de la Division Transport.

- En Péninsule Ibérique, Norbert Dentressangle Gerposa (nouvelle appellation de Christian Salvesen Gerposa)

Nous avons trouvé au sein de cette activité une équipe managériale de grande qualité, expérimentée et dimensionnée pour prendre également en charge les activités historiques Norbert Dentressangle en Espagne et au Portugal. Cette business unit performante en 2008, pâtit toutefois de sa relative exposition au secteur automobile.

- En Grande-Bretagne, Norbert Dentressangle Transport Services (nouvelle appellation de Christian Salvesen Logistics)

Depuis plusieurs années, les activités de transport de Christian Salvesen en Grande-Bretagne connaissent des résultats déficitaires. Une nouvelle équipe de management a été mise en place en 2008 pour mener un plan drastique de redressement qui prévoit la refonte totale du système opérationnel de cette business unit. Les actions enga-

gées doivent donner des effets positifs à court terme et nous rendent confiants sur notre capacité à retrouver de la rentabilité dans cette activité.

Cinq business units issues de Christian Salvesen ont été intégrées à notre Division Logistique :

- En France, l'activité de logistique du froid Selon le schéma d'organisation de la Division Logistique en France, ces activités ont été réparties entre les différentes régions de management et font l'objet d'un plan d'amélioration des performances en cours.

- En Grande-Bretagne, Norbert Dentressangle Logistics UK (nouvelle appellation de Christian Salvesen Logistics)

Avec cette intégration, la Grande-Bretagne est devenue, en chiffre d'affaires et en effectifs, le deuxième pays d'implantation de notre Division Logistique.

Développant à la fois des prestations de logistique ambiante et de logistique du froid, cette business unit a connu une bonne dynamique commerciale et une tendance favorable d'évolution de ses performances.

- En Belgique, Norbert Dentressangle Logistics Belgium

Parce que nous sommes convaincus qu'un des facteurs clés de succès en logistique est la proximité du marché, l'ancienne organisation "Benelux" de Christian Salvesen a été redécoupée pour faire émerger une entité de management propre au marché belge. Cette business unit, première implantation de la Division Logistique Norbert Dentressangle en Belgique, est un acteur majeur du marché de la logistique du froid.

- Aux Pays-Bas, Norbert Dentressangle Logistics Nederland

La partie hollandaise de la logistique de Christian Salvesen a fusionné en 2008 avec les activités historiques Norbert Dentressangle aux Pays-Bas, doublant ainsi le volume d'activité dans ce pays.

- En Péninsule Ibérique, Salvesen Logistica

En Péninsule Ibérique, nous sommes maintenant associés en joint-venture avec Danone au sein de "Salvesen Logistica". Cette société, véritable opérateur logistique, développe la logistique du froid auprès des industriels de l'agro-alimentaire et des distributeurs.

Quelles sont les conséquences de la crise pour Norbert Dentressangle et comment comptez-vous traverser cette période incertaine ?

Le brutal décrochage général de l'activité économique, dans tous les secteurs et dans tous les pays pèse sur nos volumes d'activité.

Dès le dernier trimestre 2008, nos activités transport ont enregistré une baisse de - 7 % en chiffre d'affaires sous l'effet de la baisse d'activité et de celle du prix du carburant. Le ralentissement a aussi touché nos activités de logis-

Le grand professionnalisme et l'engagement de nos équipes, notre large gamme de prestations et notre réseau européen constituent des atouts clés de fidélisation et de conquête de marchés.

tique dont la croissance interne est passée à + 4 % sur le dernier trimestre 2008.

Depuis le début de l'année 2009, nous constatons un manque de visibilité sur l'évolution de l'activité chez nos clients.

C'est pourquoi depuis le quatrième trimestre 2008, nos équipes sont très mobilisées sur l'abaissement du point mort. La flexibilité de notre business model, en transport comme en logistique, permet et facilite le nécessaire ajustement de nos capacités de production et de nos structures au niveau d'activité constaté chez nos clients, ceci dans tous nos pays d'implantation.

L'ensemble des mesures prises à fin février 2009 devrait déjà générer environ 80 millions d'euros d'économie annuelle de charges.

La crise remet-elle en cause vos choix stratégiques pour le développement du Groupe Norbert Dentressangle ?

Cette crise ne change pas les caractéristiques fondamentales du Groupe Norbert Dentressangle et notamment notre organisation décentralisée

LES CHIFFRES CLÉS

UNE SOLIDITÉ FINANCIÈRE, FONDEMENT DU DÉVELOPPEMENT EUROPÉEN

Le chiffre d'affaires consolidé 2008 s'élève à 3 107 M€, en progression de 72 % par rapport à 2007 compte tenu de l'intégration en année pleine de Christian Salvesen, acquise le 14 décembre 2007. L'évolution de cet indicateur traduit bien l'effet de taille et d'accroissement de notre couverture européenne que nous recherchions avec l'acquisition de Christian Salvesen.

Je souligne que dorénavant, 44 % du chiffre d'affaires sont produits hors de France.

La croissance organique et à taux de change comparable a été de + 4,3 % sur l'année ; dont + 2,8 % en Transport avec un fort ralentissement sur le 4^{ème} trimestre (- 7,2 %) et + 7,0 % en Logistique.

L'EBITDA (Earnings Before Interest Taxes, Depreciation and Amortization) s'élève à 196 M€. Il traduit la capacité de notre Groupe à produire un niveau de cash élevé par rapport à sa taille.

Dans un contexte complexe marqué entre autres par l'intégration opérationnelle de Christian Salvesen, les premiers effets de la crise économique et de très importantes fluctuations de change, le résultat opérationnel avant écart d'acquisition (EBITA) marque une croissance de 23 % par rapport à 2007, à 98,2 M€ (3,2 % du chiffre d'affaires consolidé).

Le résultat net s'établit à 42,4 M€ soit 1,4 % du chiffre d'affaires. Il est en recul de 14 % en valeur absolue par rapport au résultat net 2007 (49,3 M€) compte tenu d'une charge d'intérêts en hausse expliquée par l'acquisition de Christian Salvesen.

A tous points de vue, la solidité du bilan du Groupe Norbert Dentressangle constitue un élément clé de résistance pour affronter la crise et voir sa position concurrentielle renforcée. Elle préserve en outre son indépendance.

La situation nette s'établit à 311 M€ et se compare à 334 M€ fin 2007. Malgré un résultat positif sur la période et une distribution de dividendes d'un montant raisonnable, cette évolution s'explique essentiellement par un écart négatif de conversion de change

comptable et une réévaluation comptable des swaps de taux à la valeur de marché au 31/12/2008.

La dette financière nette s'élève au 31 décembre 2008 à 553 M€, dont 591 M€ de dettes brutes, moins 38 M€ de trésorerie. Cette dette représente 178 % des fonds propres. Je précise que l'essentiel de cette dette correspond à des financements mis en place pour disposer de

véhicules et de matériels les plus modernes. De ce fait, seuls 172 M€ correspondent au solde restant à rembourser au 31 décembre 2008 au titre de la dette d'acquisition de Christian Salvesen, une situation totalement conforme aux hypothèses retenues au moment de l'acquisition.

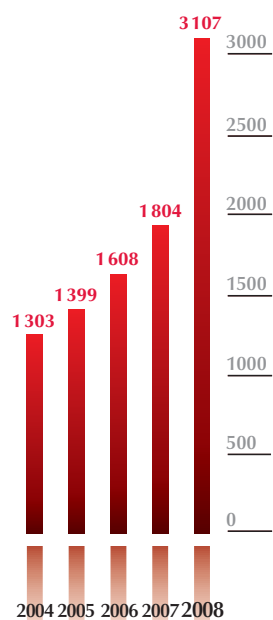
Les immobilisations corporelles représentent 612 M€ au 31 décembre 2008. Quatre sites logistiques ont été cédés dans le courant de l'année. Nous avons par ailleurs poursuivi la politique de renouvellement de la flotte de véhicules utilisée par le Groupe, aussi bien dans ses activités historiques qu'au sein des activités ex-Christian Salvesen.

Le "cash flow" dégagé par l'exploitation après investissement est de + 19 M€ à l'issue d'un exercice marqué par un important niveau d'investissement. Ce dégagement de trésorerie aura permis au Groupe d'honorer ses échéances de remboursement.

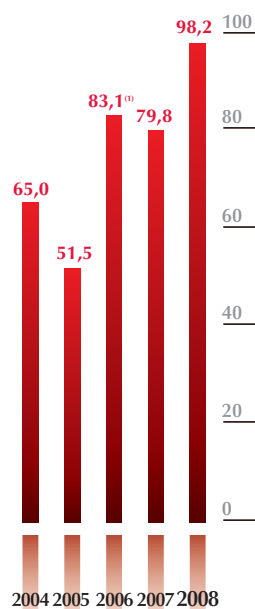
Aujourd'hui nous disposons de suffisamment de trésorerie et de lignes de financement (revolving) pour faire face à nos besoins de liquidité, poursuivre notre développement et le renouvellement régulier de nos investissements productifs.

“ La solidité du bilan du Groupe Norbert Dentressangle constitue un élément clé de résistance pour affronter la crise et voir sa position concurrentielle renforcée. ”

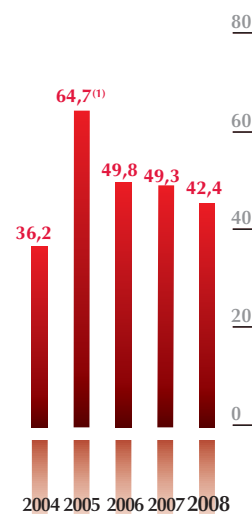
Patrick Bataillard
Directeur financier Groupe



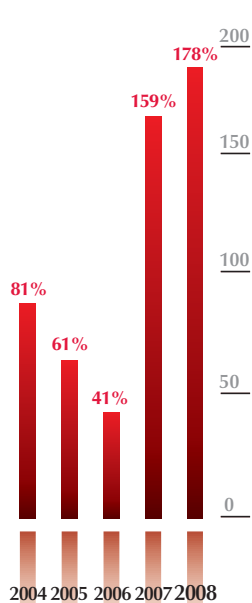
CHIFFRE D'AFFAIRES
EN MILLIONS D'EUROS



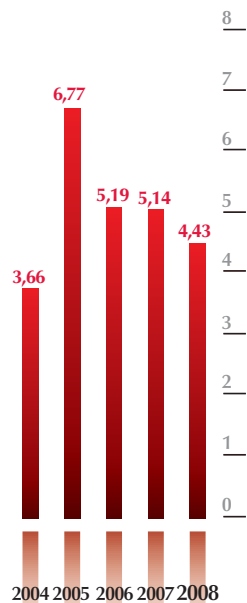
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL
AVANT ECART D'ACQUISITION (EBITA)
EN MILLIONS D'EUROS
⁽¹⁾ incluant le produit exceptionnel de récupération
de TVA sur autoroutes



RÉSULTAT NET PART DU GROUPE
EN MILLIONS D'EUROS
⁽¹⁾ incluant l'écart d'acquisition négatif sur TNT



ENDETTEMENT FINANCIER
NET EN POURCENTAGE
DES FONDS PROPRES



RÉSULTAT NET PAR ACTION
EN EUROS

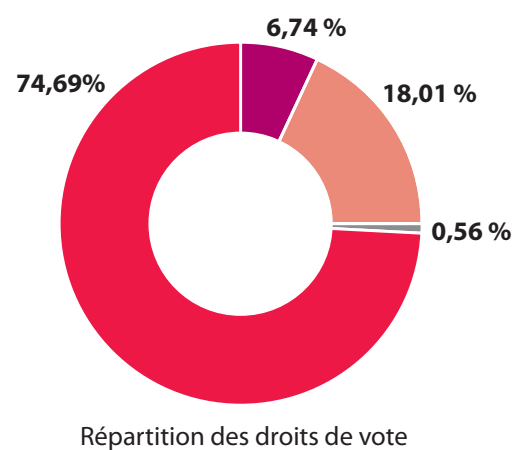
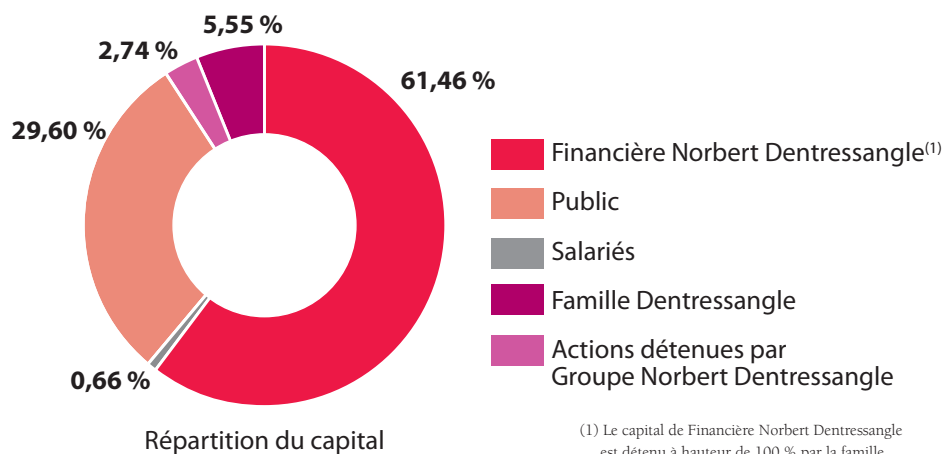
UN GROUPE FAMILIAL COTÉ EN BOURSE

CAPITAL

Au 28/02/09, le capital du Groupe Norbert Dentressangle s'élevait à 19 672 482 € constitué de 9 836 241 actions de 2 € de valeur nominale.

REPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Situation au 31 décembre 2008	Actions Quantité	Droits de vote Quantité
Famille Dentressangle	545 646	1 091 292
Financière Norbert Dentressangle	6 045 400	12 090 800
Salariés	64 582	90 904
Public	2 911 542	2 915 513
Actions détenues par le Groupe Norbert Dentressangle	269 071	0
TOTAL	9 836 241	16 188 509



(1) Le capital de Financière Norbert Dentressangle est détenu à hauteur de 100 % par la famille.

DIVIDENDE

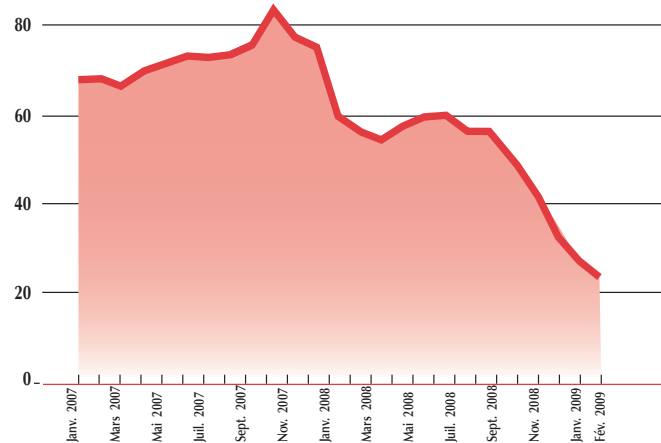
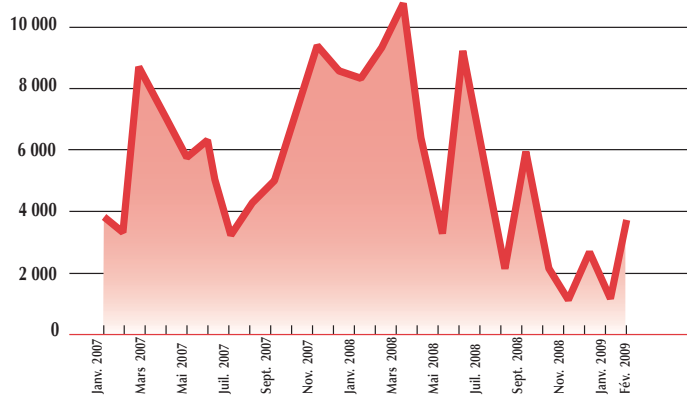
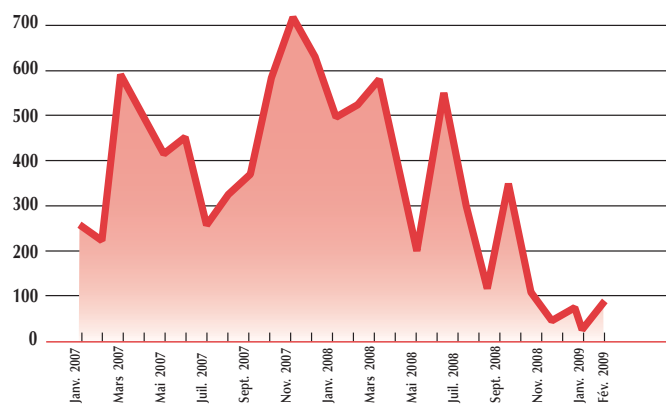
Le dividende est de 0,70 € par action pour 2008. Il sera mis en paiement le 3 juin 2009.

Données boursières	2008	2007	2006
Cours au 31/12 en €	27,5	71,5	69,00
Nombre d'actions au 31/12 (y compris les actions auto-détenues)	9 836 241	9 836 241	9 835 693
Capitalisation boursière en M€	270,50	703,3	679
Résultat net par action en €	4,43	5,14	5,19
Dividende net en €	0,70	1,1	1,00
Ratio de distribution en €	15,8	21,4	19,8



TRANSACTIONS

	Cours extrêmes le plus haut (en €)	Cours extrêmes le plus bas (en €)	Cours moyen Clôture (en €)	Nombre de titres échangés (moyenne journalière)	Capitaux (moyenne journalière en milliers d'€)
Janv. 2007	70,00	62,00	66,35	3 864	256
Fév. 2007	72,95	63,10	67,86	3 364	230
Mars 2007	72,40	62,15	66,45	8 689	596
Avril 2007	71,00	68,34	69,64	7 280	509
Mai 2007	73,79	68,83	71,20	5 969	420
Juin 2007	76,00	69,00	72,95	6 231	455
Juil. 2007	77,00	69,60	72,66	3 586	260
Août 2007	77,00	70,05	73,31	4 457	326
Sept. 2007	78,92	72,00	75,45	4 965	373
Oct. 2007	89,50	74,81	83,36	7 041	581
Nov. 2007	83,00	73,16	77,20	9 393	720
Déc. 2007	76,01	73,14	74,96	8 458	634
Janv. 2008	61,44	58,34	59,43	8 395	498
Fév. 2008	57,48	55,49	56,01	9 334	522
Mars 2008	57,00	49,50	54,12	10 811	582
Avril 2008	62,90	53,00	57,22	6 577	370
Mai 2008	61,99	57,00	59,39	3 327	197
Juin 2008	62,77	56,00	59,64	9 294	552
Juil. 2008	59,60	52,11	56,00	5 742	320
Août 2008	58,01	53,70	55,99	2 177	121
Sept. 2008	61,00	55,50	58,65	5 991	350
Oct. 2008	57,02	38,01	47,94	2 309	112
Nov. 2008	44,50	35,50	41,51	1 173	49
Déc. 2008	40,80	24,70	33,36	2 708	87
Janv. 2009	32,18	24,10	27,37	1 189	33
Fév. 2009	25,88	22,26	23,71	3 854	91

COURS MOYEN DE CLÔTURE
(en euros) 2007 - 2008NOMBRE DE TITRES ÉCHANGÉS
(moyenne journalière) 2007 - 2008CAPITAUX ÉCHANGÉS
(moyenne journalière en milliers d'euros) 2007-2008

4 DIRECTIONS POUR LE FUTUR



1

Tout Norbert dans tous les pays

Nous nous donnons l'objectif et les moyens de déployer nos expertises et nos savoir-faire partout en Europe.



2

Des femmes et des hommes qui cultivent l'excellence

Entrepreneuriat, solidarité, engagement et excellence : quatre valeurs partagées par nos collaborateurs.



3

Renforcer ce qui fait nos différences

Nos spécificités métiers, nos capacités d'innovation et la force de notre marque font de Norbert Dentressangle un acteur qui rayonne dans toute l'Europe.



4

Le développement durable au quotidien

Plus qu'un engagement, la démarche est une réalité quotidienne, qui fait partie intégrante de l'activité de chaque collaborateur.

1 TOUT NORBERT DANS TOUS LES PAYS



Avec l'acquisition de Christian Salvesen, Norbert Dentressangle a réalisé un saut de taille, sa couverture géographique européenne s'est franchement élargie et de nouveaux métiers ont complété son offre de services.

Grâce à son expérience accumulée en Transport et Logistique dans la plupart des secteurs économiques en Europe, à sa large gamme de prestations proposées, de l'amont à l'aval de la supply chain, Norbert Dentressangle apporte à ses clients un atout unique : la fertilisation croisée.

La diversité des solutions conçues par le Groupe et mises en oeuvre dans les différents secteurs d'activité lui permet de capitaliser sur les bonnes pratiques et de proposer des offres de transport et de logistique à l'efficacité éprouvée.

Partout en Europe, de l'organisation des transports de matières premières à la gestion de plateformes logistiques et jusqu'à la distribution des produits finis, Norbert Dentressangle fait bénéficier ses clients de tout son potentiel d'idées neuves pour optimiser leur supply chain. Il répond ainsi à leur objectif principal : augmenter leur performance.

Tout Norbert dans tous les pays

UNE ANNÉE DE SUCCÈS COMMERCIAUX EN LOGISTIQUE

■ Au Royaume-Uni

Nouveaux contrats dans les secteurs :

- Electronique grand public,
- Petit électroménager,
- Agro-alimentaire.

■ Aux Pays-Bas

Nouveau contrat dans le secteur Agro-alimentaire.

■ En Pologne

Inauguration de la nouvelle plate-forme dédiée à Redcats Home Shopping Europe.

D'abord implanté en Pologne dès le début des années 2000 en transport, Norbert Dentressangle, depuis deux ans, monte rapidement en puissance comme logisticien dans ce pays.

Le site de Myslowice dédié à Redcats Home Shopping Europe a profité dans sa conception et dans sa mise en œuvre, de toute l'expertise en ingénierie de la Division Logistique, avec une grande maîtrise des process et des technologies les plus avancées pour toujours combiner gains de productivité et qualité de service maximum.

Nouveau contrat également dans le secteur des Cosmétiques.

■ En Espagne

Nouveau contrat dans le secteur "Grande Surface de Bricolage".

■ En France

Renouvellement de 100% des contrats clients arrivés à échéance en 2008.

Inauguration à Vatry (51) de la plate-forme dédiée à Cora : cette plate-forme opérationnelle depuis mai 2007, a été conçue pour accompagner les activités de Cora voulant bénéficier du savoir-faire Norbert Dentressangle pour la réception, le stockage, la préparation de commandes, la gestion des stocks et des expéditions.

La gamme de produits traitée sur la plate-forme recouvre les produits textile, consommables auto, gros et petit multimédia, outillage, petit électroménager, gros électroménager et carte Cora pour leur distribution en France, dans les DOM TOM, la Belgique, la Hongrie et la Roumanie.

La construction de cette plate-forme est une preuve de plus des engagements de Norbert Dentressangle en matière de développement durable : charpente en bois lamellé collé, éclairage naturel important, panneaux solaires, cellules photovoltaïques, récupération des eaux pluviales pour les sanitaires. La mise en service de cette plate-forme a permis la création de 95 emplois.

Tout Norbert dans tous les pays

TRANSPORT : DES GAINS DE PARTS DE MARCHÉS EN 2008 PARTOUT EN EUROPE ET DANS TOUS LES MÉTIERS TRANSPORT



Dans un contexte de chute brutale des volumes de marchandises à transporter sur le 4ème trimestre 2008, Norbert Dentressangle a maintenu une dynamique commerciale portée par :

- un fort effet "réseau" renforçant les relations de Norbert Dentressangle avec ses clients grands comptes européens,
- des références sectorielles de premier plan qui accroissent l'attractivité et la crédibilité des offres transport Norbert Dentressangle dans les différents secteurs d'activités de l'industrie et du commerce.

■ En Espagne

Gains de parts de marchés dans les secteurs de la distribution spécialisée, du textile, des aciers spéciaux, des produits de grande consommation, de l'électroménager et du jouet.

■ Aux Pays-Bas

Nouveaux marchés dans de nouveaux secteurs et avec des prestations de plus en plus sophistiquées.

■ En France

Accroissement de la présence de Norbert Dentressangle dans la grande distribution, la distribution spécialisée et les produits de grande consommation. En transport de produits vrac, gains de parts de marchés dans le secteur des hydrocarbures et dans les produits alimentaires.

L'attractivité de l'offre de messagerie palettisée

■ En France

Gains de parts de marchés dans toutes les régions auprès des PME/PMI désireuses d'apporter un haut niveau de service à leurs propres clients.

■ En Espagne

Lancement du Service Premium.

■ Au Royaume-Uni

Développement dans la distribution de la presse.

Tout Norbert dans tous les pays

L'offre Key-PL® de Norbert Dentressangle

Avec 10 % de croissance en 2008, l'offre d'organisation de transport packagée sous le terme "Key-PL®" confirme sa force de fidélisation des clients et de conquête de nouveaux contrats avec des périmètres contractuels de plus en plus importants et des solutions toujours plus sophistiquées.

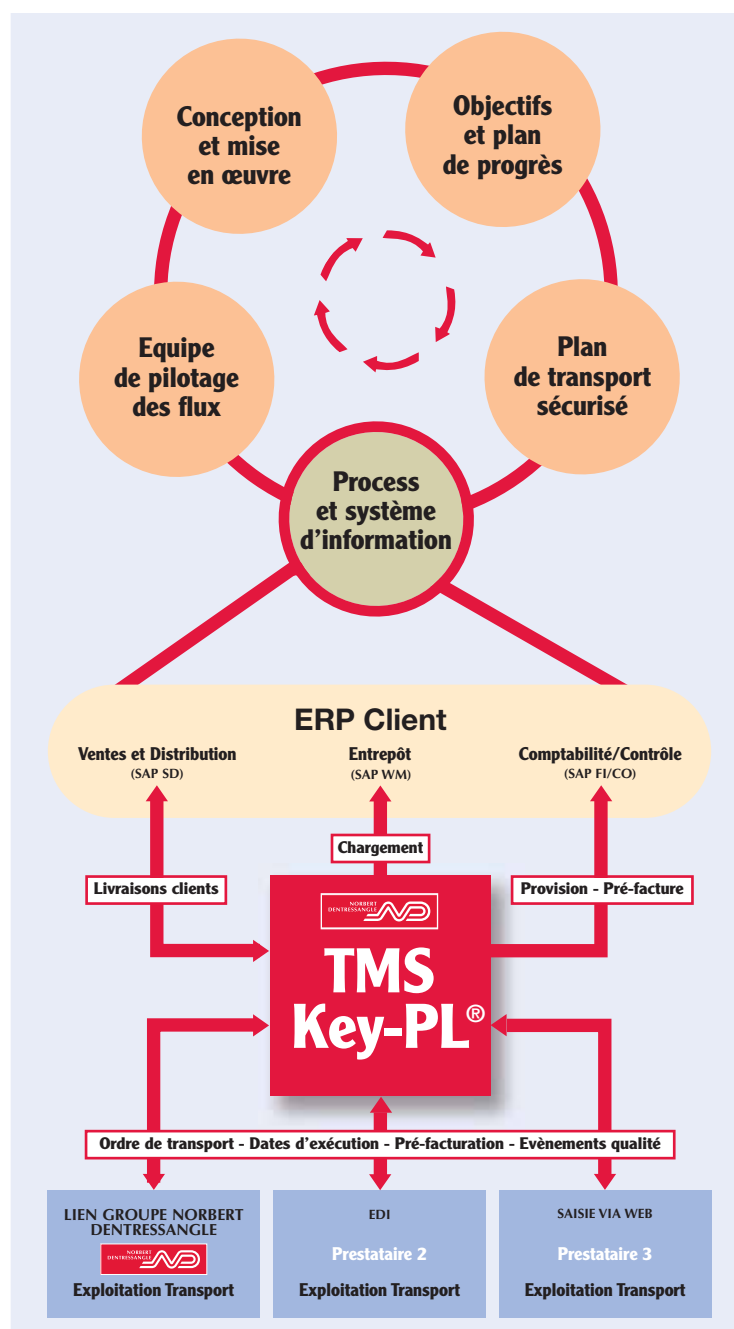
- 95 % de contrats d'organisation de transport ont été renouvelés en 2008.
- Les contrats d'organisation de transport représentent 36 % du chiffre d'affaires de la Division Transport.

Comment concilier sécurité, transparence et performance ?

Pour relever les nouveaux défis logistiques, Norbert Dentressangle a créé l'offre Key-PL® (pour Key Partner in Logistics), qui associe de manière unique organisation et garantie d'exécution des transports, pour offrir à ses clients la clé de nouvelles performances.

A l'équation classique liant le coût de la logistique et son efficacité, les industriels et distributeurs, clients de Norbert Dentressangle, ajoutent de nouvelles exigences pour développer leur performance dans le contexte de mondialisation des échanges. Au-delà du pilotage des flux, l'organisateur doit pouvoir s'engager également sur l'exécution des transports, dans la transparence des coûts et dans un cadre prédéfini de gestion des aléas de livraison. Fort de son expérience dans la gestion des moyens, dans le pilotage de systèmes d'informations et de sa capacité d'engagement, Norbert Dentressangle a conçu son offre Key-PL® qui apporte une réponse intégrée sur l'ensemble des plans opérationnels, process, financiers et contractuels :

- Un système de pilotage modulaire et paramétré selon les critères choisis par le client,
- Un niveau de moyens garantis par Norbert Dentressangle sur le plan transport,
- La gestion transparente de l'accès aux autres fournisseurs de moyens sous-traitants ou co-traitants,
- La garantie d'un système de back-up prédéfini grâce à la puissance de la flotte Norbert Dentressangle pour palier toute défaillance d'un co-traitant,
- Un process d'amélioration continue reposant sur des objectifs quantifiés.



Tout Norbert dans tous les pays

NORBERT DENTRESSANGLE : UNE GAMME COMPLÈTE



TRANSPORT

- Organisation de transport
- Messagerie palettisée
- Location avec conducteur
- Reprise de parc
- Multimodal
- Lot complet national & international
- Groupage international

LOGISTIQUE AMBIANTE

- Entreposage, gestion des stocks
- Co-packing
- Pre & post manufacturing
- Préparation de commandes
- Logistique du e-commerce
- Reverse logistique

Tout Norbert dans tous les pays

DE PRESTATIONS EN TRANSPORT ET LOGISTIQUE



LOGISTIQUE DU FROID

Massification, entreposage et co-packing
Cross docking
Livraisons aux points de vente
Gestion des retours
Services supports
Contrôles qualité
Logistique aéroportuaire

SYSTEMES D'INFORMATION

Pour véhiculer l'information et assurer la traçabilité tout au long de la supply chain, Norbert Dentressangle développe des systèmes de gestion des flux de transport et de marchandises en entrepôts (WMS, TMS, RMS) et maîtrise les nouvelles technologies notamment la RFID, la commande vocale...

2 DES FEMMES ET DES HOMMES QUI CULTIVENT L'EXCELLENCE

DES COLLABORATEURS ENTREPRENEURS

Les collaborateurs sont le premier actif du Groupe Norbert Dentressangle.

Dans une entreprise de services, la compétitivité dépend directement de la motivation des hommes, de leurs compétences et de leur adhésion au projet de l'entreprise.

La politique de ressources humaines Norbert Dentressangle vise avant tout à promouvoir le développement de l'esprit entrepreneur auprès de l'ensemble des collaborateurs. Les éléments clés de cette politique sont :

- un management de proximité avec des lignes hiérarchiques courtes,
- l'association des collaborateurs à la croissance et à la performance,
- la formation afin d'accroître l'expertise des collaborateurs et leur permettre de faire face à l'évolution permanente des métiers Transport et Logistique chez Norbert Dentressangle,
- la priorité à la promotion interne,
- la communication interne.

Les valeurs culturelles Norbert Dentressangle - Entrepreneuriat - Excellence - Engagement - Solidarité, ont fait l'objet en 2008 d'une large campagne de diffusion interne dans l'ensemble des 370 sites en Europe.

Sur la photo :

Yves ANTOINE,
Patrick BATAILLARD,
François BERTREAU,
Jean-Luc BESSADE,
Mike BRIDGES,
Eric BURLAT,
Jérôme BURTIN,
Jean-Claude CARELLE,
Damien CHAPOTOT,
Guillaume COL,
Raf COOLS,

Jacques DAUTEUILLE,
Dominique DE LA CRUZ,
Frédéric DEBUS,
Jean-Luc DECLAS,
Nathalie DELBREUVE,
Norbert DENTRESSANGLE,
Sébastien DESREUMAUX,
Gilles FAVELLET,
Jean-Luc FERREYRE,
Peter FULLER,
Eduardo GALILEA,
Ube GASPARI,

Luis Angel GOMES,
Olivier GOUIRAND,
Daniel GUILBOT,
Justino HEVIA,
Michèle JULLIOT,
Stéphane LAUGERY,
Georges LAURENT,
Frédéric LAVERGNE,
Thierry LEDUC,
Pascal LEROUX,
Daniel LETARD,
Henri LINIERE,

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : IDENTIFIER, SUIVRE ET FAIRE PROGRESSER LES POTENTIELS

Le processus d'évaluation des compétences et d'identification des potentiels 2008 a été finalisé.

Un plan de succession passant en revue les postes clés des Divisions Transport, Logistique et des fonctions Corporate a été réalisé. Des axes de développement associés ont été définis et doivent faire l'objet d'actions de développement.

UN MANAGEMENT EUROPÉEN

Compte tenu de la nouvelle dimension acquise par Norbert Dentressangle après l'intégration de Christian Salvesen, une politique de mobilité internationale a été définie qui fixe les principes et règles au sein du Groupe. Cette politique a été mise en place dès le début de 2009.

Nicole ROCA,
Jérôme SAVOURE,
Patrice SCHNEIDER,
José Maria SERRANO,
Phil SHAW,
Didier TALLARON,
Christophe TCHORDJALLIAN,
Mauro UNGHERETTI,
Pierre VEAUX,
Antoine VERMERSCH,
Christophe VEROT,
David WALKOWIAK,

Rémi WEIDENMANN,
Malcolm WILSON.

Absents sur la photo :

Marc PASTUZAK,
Emmanuel SAMINADA,
Jürgen THIER.

Des femmes et des hommes qui cultivent l'excellence

Les participants à l'Executive Convention de janvier 2009



3 RENFORCER CE QUI FAIT NOS DIFFÉRENCES



Renforcer ce qui fait nos différences

MAÎTRISE OPÉRATIONNELLE : LA CLEF D'UNE QUALITÉ DE SERVICE ÉLEVÉE

Norbert Dentressangle fonde sa différence sur son haut degré d'exigence de qualité de service envers ses clients. Cet engagement repose d'abord sur la maîtrise opérationnelle quotidienne rigoureuse des collaborateurs du Groupe. Un engagement qualité prouvé par l'obtention des certifications les plus exigeantes.

Un haut niveau de qualité
de service reconnu
en 2008 par les clients :

Grande-Bretagne : Client Velux
"Customer First Award"
à Norbert Dentressangle Transport Services



Espagne :
"Renault Supplier Quality Award"
pour Norbert Dentressangle Gerposa



Six thèmes sont analysés : Management - Hygiène - Sécurité - Environnement - Equipement - Fonctionnement.

■ MASE (Manuel d'Assurance de la Sécurité en Entreprise)

Système permettant d'améliorer de façon continue et permanente la Sécurité, l'Hygiène Industrielle et l'Environnement selon cinq axes : L'engagement de la direction - La compétence et la qualification professionnelle du personnel - La préparation et l'organisation du travail - La mesure des résultats, l'analyse des écarts et les actions correctives - Le suivi et engagements permanents.

■ GMP (référentiel européen) et QUALIMAT (référentiel français)

Référentiels de traçabilité pour le lavage des citernes ou conteneurs utilisés pour le transport de produits destinés à l'alimentation animale.

■ HACCP

Méthode de réflexion sur la sécurité alimentaire.

Les certifications de nos activités logistiques

■ ISO 9001 (Qualité de service)

- 72 % du chiffre d'affaires européen en logistique sont certifiés selon ce référentiel

■ ISO 22000 (Sécurité alimentaire)

- 5 entrepôts sont certifiés au Royaume-Uni
- 1 entrepôt est certifié en Suisse

■ ISO 18001 (Sécurité des personnels)

- 12 entrepôts sont certifiés au Royaume-Uni
- 1 entrepôt est certifié en Suisse

■ HACCP (Sécurité alimentaire)

- 43 entrepôts sont certifiés en Europe

■ ISO 13485 (Sécurité des dispositifs médicaux)

En 2008, la Division Logistique a engagé le processus de préparation de la certification à cette norme.

Les certifications de nos activités de transport

■ ISO 9001 (Qualité de service)

90 % du périmètre historique Norbert Dentressangle sont certifiés selon cette norme.

Pour ses activités de transport de produits dangereux et de produits sensibles, Norbert Dentressangle se conforme aux recommandations les plus strictes développées par les référentiels Sécurité et Qualité en vigueur dans l'industrie et est certifié selon les référentiels suivants :

■ SQAS (Système d'évaluation de la Sécurité et de la Qualité)

Système permettant d'assurer que les opérations de stockage, de manutention et de transport des produits chimiques en vrac sont effectuées en toute sécurité et qualité vis-à-vis de la protection des employés, du public et de l'environnement.

Renforcer ce qui fait nos différences

L'INNOVATION

Dans un marché d'offre, l'innovation est fondamentale. C'est le fait de proposer une prestation ou un service innovant qui crée la valeur ajoutée et fonde la qualité d'une relation client.

L'innovation ne se limite pas à l'offre commerciale ou au développement de technologies d'avant-garde par nos services d'ingénierie. C'est un facteur de progrès dans tous les domaines de l'entreprise : productivité, achats, process au quotidien, etc...



En 2008, le Groupe a lancé "LES TROPHEES DE L'INNOVATION", un challenge interne ouvert à tous les collaborateurs et visant à identifier, récompenser et déployer les initiatives innovantes prises par les équipes Norbert Dentressangle dans l'exercice quotidien de leur métier.

Ce challenge interne repose sur quatre idées clés :

- L'innovation est le moteur du Groupe
- Il n'y a pas de petite innovation
- Tout le monde peut innover
- L'innovation n'a de valeur que si elle est partagée

Les innovations prises en compte devront concerner l'une des trois catégories suivantes :

- L'Excellence opérationnelle
Toute innovation qui contribue de manière claire et significative à améliorer la performance d'une activité ou d'un site.
- La Sécurité
Toute innovation qui contribue de manière claire et significative à améliorer la sécurité des hommes, des sites, du matériel et des marchandises.
- Le Respect de l'environnement
Toute innovation qui contribue de manière claire et significative à conforter l'avance de Norbert Dentressangle dans le domaine du respect de l'environnement.

Jury des TROPHEES DE L'INNOVATION et annonce des résultats : fin juin 2009.

Renforcer ce qui fait nos différences



Renforcer ce qui fait nos différences

LA MARQUE “NORBERT DENTRESSANGLE”

La Marque exprime la volonté de l'entreprise de donner vie à ses ambitions et à ses valeurs. En interne, elle donne “le sens” aux équipes ; en externe, elle donne de la confiance parce qu'elle constitue la signature des engagements Norbert Dentressangle.



En 2008 un nouveau dispositif de communication interne a été déployé pour tenir compte à la fois du changement de taille et de l'europeanisation de l'entreprise.

Les objectifs poursuivis sont de faciliter la compréhension du Groupe Norbert Dentressangle par l'ensemble des collaborateurs, de permettre le partage et la diffusion des valeurs et des engagements Norbert Dentressangle et de cultiver la fierté d'appartenance.

Dans ce cadre, un nouveau magazine interne “La Vie en Rouge” a été lancé. Edité dans les 10 langues en usage au sein du Groupe, il est envoyé deux fois par an au domicile de l'ensemble des collaborateurs.

Renforcer ce qui fait nos différences



Pour renforcer l'attractivité des prestations Norbert Dentressangle auprès des industriels et distributeurs européens, le magazine "Talents" a été enrichi en 2008 des nouvelles expertises Transport et Logistique issues de Christian Salvesen.

Deux numéros ont été publiés, au Printemps et à l'Automne, à raison de plus de 20 000 exemplaires par campagne de diffusion.



Le site internet www.norbert-dentressangle.com a également été remis à jour avec des déclinaisons dans tous les pays d'implantation de Norbert Dentressangle.

4 LE DÉVELOPPEMENT DURABLE AU QUOTIDIEN



Norbert Dentressangle fait figure de pionnier dans le secteur transport et logistique pour son engagement depuis plus de quatre ans dans la prise en compte du développement durable.

Le camion est et restera encore certainement sur le moyen terme, le moyen le plus efficace de transporter des marchandises en Europe. L'enjeu essentiel est donc de réduire l'impact du camion sur l'environnement et notamment en baissant drastiquement les émissions de gaz à effet de serre dont il est responsable et en élevant sans cesse le niveau de sécurité routière.

Dès 2004, la politique de développement durable Norbert Dentressangle a été conçue autour de quatre axes :

- | | |
|--|---|
| 1 - L'intégration et la promotion sociale | 3 - La gestion environnementale des sites |
| 2 - La réduction des émissions de gaz à effet de serre | 4 - La sécurité routière |

Le développement durable au quotidien

A l'occasion de la première cérémonie de remise des "Etoiles Ethifinance" qui s'est tenue mardi 14 octobre 2008 à Paris, Norbert Dentressangle s'est vu décerné l'Etoile Centaure de la Gestion de l'Environnement par Jacques Bregeon, Directeur du Collège des Hautes Etudes de l'Environnement et du Développement Durable, et Emmanuel de la Ville, Directeur Général d'Ethifinance, agence indépendante de notation extra-financière à l'initiative de ce nouveau prix. "Les Etoiles Ethifinance" visent à honorer chaque année les entreprises qui s'illustrent au travers de leur engagement dans l'investissement socialement responsable.



En matière de gestion environnementale, le jury a estimé que Norbert Dentressangle s'était montré le plus performant, compte tenu de quatre critères d'évaluation : la qualité de la politique environnementale, la performance du système de management environnemental, l'analyse des sources et de la consommation d'énergie, des rejets et émissions de gaz à effet de serre.

"Ce prix nous encourage à poursuivre nos efforts pour relever le défi qui consiste à respecter l'environnement avec des schémas logistiques dont l'efficacité actuelle repose encore très majoritairement sur le mode routier", a déclaré François Bertreau lors de la remise de ce prix.

LES RESSOURCES HUMAINES : INTÉGRATION ET PROMOTION SOCIALE

L'indicateur retenu par Norbert Dentressangle sur cet axe de l'intégration et de la promotion sociale est le taux de promotion interne, c'est-à-dire le pourcentage de collaborateurs ayant bénéficié d'une promotion dans l'année. Il synthétise la dimension "d'ascenseur social" du Groupe. En 2008, 57 % des postes clés qui étaient à pourvoir dans le périmètre historique Norbert Dentressangle l'ont été par promotion interne.

Actions en faveur de l'emploi

En mars 2008, Norbert Dentressangle s'est investi pour l'emploi et l'intégration en participant au "Train pour l'emploi et l'égalité des chances" organisé et soutenu par le ministère de l'économie et des finances et l'ANPE.

Formation

L'investissement sur la formation professionnelle constitue depuis de nombreuses années l'un des engagements forts de Norbert Dentressangle afin d'accroître l'expertise de ses collaborateurs et leur permettre de faire face à l'évolution permanente des métiers Transport et Logistique.

La pépinière d'entreprise dédiée aux métiers d'"Exploitant Transport Routier International" et développée par Norbert Dentressangle en collaboration avec le Groupe IGS Lyon a obtenu en 2008

la certification ICPC (International Certification for Professional Competence). Cette certification atteste de la mise en place d'un processus d'évaluation et de validation des compétences acquises par ses étudiants.

La promotion 2008 composée de 16 étudiants a ainsi été la première à se voir remettre en mars 2009 un certificat officiel de compétences reconnues dans la profession.

Ce parcours de formation de 9 mois se réalise en contrat de professionnalisation et s'adresse à des étudiants d'horizons variés (Langues, Droit...) ayant obtenu un BAC + 2.

Co-animé par des intervenants du Groupe IGS et des collaborateurs Norbert Dentressangle, le programme, dont l'ingénierie pédagogique répond aux exigences de la certification ICPC, regroupe différents modules : Gestion du personnel, Management, Marketing et Gestion commerciale appliqués au transport, Gestion et analyse financière, Droit du transport...

Depuis 1997, 150 étudiants issus de cette pépinière ont intégré Norbert Dentressangle.

OBJECTIF : 60 % Taux de promotion interne

Le développement durable au quotidien

LA RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

L'indicateur retenu par Norbert Dentressangle est la quantité de CO₂ (exprimée en grammes) émise par tonne transportée et par kilomètre parcouru.

Les leviers opérationnels d'amélioration de cet indicateur sont la consommation en carburant des véhicules, les distances parcourues à vide et l'optimisation de la capacité utile de transport des véhicules (exprimée en charge ou en volume utile).

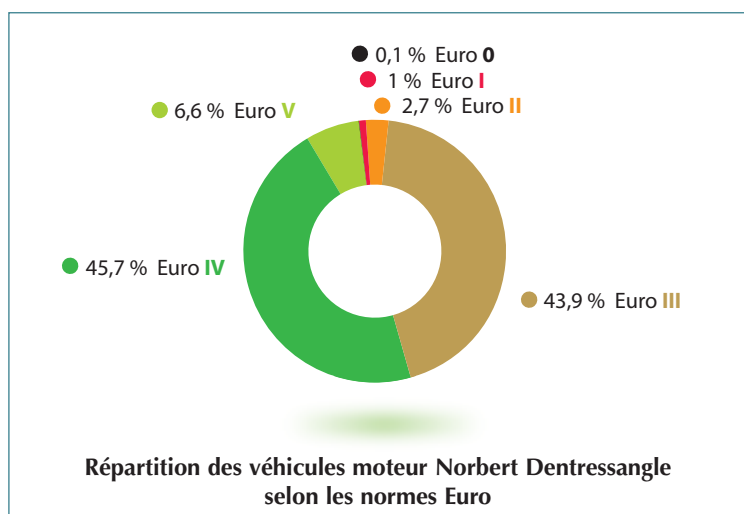
Notre ambition est d'atteindre un niveau d'émission de 50g/t/km

L'indicateur d'émission de CO₂ calculé pour 2008 et résultant de l'analyse des données issues de chacune des agences Transport Norbert Dentressangle se monte à 63,02g/t/km.

Ce résultat traduit :

- L'impact du parc de véhicules plus anciens et donc plus consommateurs de carburant dans le périmètre ex - Christian Salvesen,
- Le changement du mix d'activité transport qui intègre maintenant une part très significative de messagerie palettisée.

Cependant en 2008, Norbert Dentressangle a continué à bénéficier des effets positifs de sa politique de renouvellement tous les quatre ans de son parc de véhicules moteur. Avec près de 53 % de son parc de véhicules moteur aux normes EURO IV et EURO V, Norbert Dentressangle exploite la flotte la plus moderne d'Europe, plus économe en carburant et rejetant moins de polluants.



Le développement durable au quotidien

Un partenariat renforcé avec l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie) :



Norbert Dentressangle et l'ADEME ont renouvelé en 2008 leur accord de partenariat "Pour une maîtrise des émissions de gaz à effet de serre des activités de transport de marchandises et de logistique."

Forts des résultats obtenus dans le cadre de l'accord de partenariat qui les lie depuis 2005, l'ADEME et Norbert Dentressangle se sont engagés pour une nouvelle collaboration de trois ans,

fondée sur la mutualisation des expertises de chacun.

Norbert Dentressangle poursuivra ses efforts relatifs à la maîtrise des émissions de gaz à effet de serre et permettra à l'ADEME d'évaluer et de multiplier les "solutions exemplaires" en matière de technologies et d'organisation, pour aider les entreprises du secteur du transport de marchandises et de la logistique à mieux prendre en compte les enjeux environnementaux de leur activité et ainsi répondre aux objectifs fixés par le Grenelle de l'Environnement.

Le premier accord de partenariat initié en 2005 a permis d'expérimenter des nouvelles technologies et solutions organisationnelles pour faire émerger des outils et méthodes et les diffuser à l'ensemble de la profession :

- test en exploitation réelle de la technologie de dépollution SCR (Réduction Catalytique Sélective), des pneumatiques "basse consommation" et du bridage des véhicules, comparaison de consommations entre les normes Euro III et Euro IV,
- travail sur l'impact CO₂ des offres commerciales transport,
- participation au Bilan Carbone® d'un site logistique à Lyon,
- étude sur les perspectives de développement du transport combiné rail/route,
- mobilisation des collaborateurs Norbert Dentressangle aux impacts environnementaux de leur activité.

Les résultats de ces actions ont contribué à l'élaboration de la démarche d'engagement volontaire de réduction des émissions de CO₂, lancée en 2007 par l'ADEME et le Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement Durable et de l'Aménagement du Territoire à destination des professionnels du secteur.

A ce titre, Norbert Dentressangle a signé en décembre 2008 la Charte des Engagements Volontaires.



Le renouvellement de cet accord de partenariat permet à Norbert Dentressangle de continuer à bénéficier du soutien en expertise et en méthodologie de l'ADEME pour atteindre ses objectifs en matière de maîtrise des émissions de gaz à effet de serre, notamment sur ses nouvelles activités de messagerie palettisée et de logistique des produits sous température dirigée.

Ce nouvel accord met l'accent sur :

- la collaboration de Norbert Dentressangle aux travaux de recherche, d'études et d'expérimentations de l'ADEME,
- la poursuite d'actions dans le domaine du transport : amélioration de la mesure des émissions de CO₂, tests techniques (véhicules et carburants), formation et communication sur la baisse de la consommation de carburant, organisation et optimisation des transports,
- la sensibilisation de nos clients et l'affichage des émissions de CO₂ des prestations de transport réalisées par Norbert Dentressangle,
- dans le domaine de la logistique : la mise en place d'actions relatives à l'optimisation des performances énergétiques des entrepôts frigorifiques,
- la communication et la valorisation des résultats obtenus par Norbert Dentressangle au sein du secteur transport et logistique.

OBJECTIF : 50g/t/km
Niveau de CO₂ émis
par tonne/km transportée

Le développement durable au quotidien

LA GESTION ENVIRONNEMENTALE DES SITES

Tout en gardant à l'esprit que les sites Norbert Dentressangle, de par la nature des activités développées, ne sont ni de gros consommateurs d'énergie, ni de gros producteurs de déchets, le Groupe a néanmoins défini un standard de management environnemental couvrant plusieurs dimensions :

- la conformité réglementaire,
- le suivi et la mesure des consommations d'énergie et d'eau,
- le suivi et la mesure des rejets et des déchets.

Norbert Dentressangle a l'ambition d'amener 100 % de ses sites au standard de management environnemental défini. A fin 2008, 80 % des entrepôts logistiques et 20 % des sites de transport répondaient à cette exigence interne.

Pour tous ses sites récents et systématiquement pour ses sites neufs, le Groupe a engagé une démarche de certification ISO 14001, plus exigeante que le standard de management environnemental. A fin 2008, 40 % des entrepôts logistiques, représentant 50 % du chiffre d'affaires de la Division Logistique, étaient certifiés selon la norme ISO 14001.

15 sites de la Division Transport étaient certifiés selon ce même référentiel.

Quelques exemples d'actions menées au sein de la Division Logistique :

- Incitation au recours aux transports en commun à Niederbipp (Suisse) afin d'éviter la multiplication des véhicules individuels.
- Adoption de nouvelles technologies pour les batteries des chariots élévateurs électriques.
- Réalisation d'un cahier des charges "sous-traitants" pour la maintenance de chaudières (action qui fait suite au diagnostic environnemental réalisé en 2007) et formation des services maintenance à la conduite des chaudières.
- Mise en place de nouvelles filières déchets :
 - avec un nouveau partenaire pour le recyclage du film,
 - étude en cours sur une filière de bio-méthanisation des déchets de produits alimentaires,
 - nouvelle filière pour le recyclage des textiles.



OBJECTIF :

100% des sites

Pourcentage de sites sous management environnemental

Le développement durable au quotidien

LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE



Depuis près de vingt ans, Norbert Dentressangle s'est engagé dans la maîtrise quotidienne des risques routiers. L'indicateur retenu par le Groupe est le nombre de kilomètres parcourus en moyenne par un conducteur sans accident responsable déclaré avec un tiers.

En 2008, le Groupe dépasse son objectif en atteignant 558 000 kilomètres parcourus par conducteur sans accident responsable.

Ces bons résultats qui se confirment dans le temps, sont le fruit d'un plan majeur de formation des conducteurs routiers Norbert Dentressangle à la sécurité routière baptisé le "Plan Bonne Conduite" et devenu un véritable pilier culturel de l'entreprise.

Conçu dans les années 1990, le Plan Bonne Conduite a été modernisé en 2008 : il met particulièrement l'accent sur l'intégration des nouveaux conducteurs routiers avec l'objectif de diminuer la sinistralité grâce à leur fidélisation.

Un nouveau plan d'intégration a été conçu qui porte essentiellement sur le comportement du conducteur. Les outils et la pédagogie ont été redéfinis pour privilégier des sessions de formation interactives et participatives, plus motivantes. Tests, questions-réponses et jeux de rôles se succèdent pendant trois jours de formation théorique. Puis, les apprentissages sont immédiatement mis en pratique pendant deux jours de formation dans le véhicule.



OBJECTIF :

550 000 km

*Nombre de km parcourus en moyenne
par conducteur sans accident responsable avec tiers*



NORBERT
DENTRESSANGLE



RAPPORT FINANCIER 2008

RAPPORT DE GESTION DU DIRECTOIRE

Exercice clos le 31 décembre 2008

I - SITUATION DU GROUPE NORBERT DENTRESSANGLE AU 31 DECEMBRE 2008

La crise économique a affecté le Groupe Norbert Dentressangle à compter du quatrième trimestre 2008, et en particulier ses performances au sein des activités Transport. Néanmoins, l'arrêté comptable au 31 décembre 2008 a été réalisé dans un contexte de continuité d'exploitation, compte tenu :

- du résultat positif dégagé en 2008 (un EBITDA qui s'élève à 196 millions d'euros, un résultat opérationnel avant écarts d'acquisition (EBITA) ressortant à 98 millions d'euros et un résultat net de 42 millions d'euros), ainsi que du résultat positif prévu au budget 2009,
- de l'absence de problème de liquidité, qui a permis au Groupe d'honorer ses échéances de remboursement en 2008, et devrait lui donner la possibilité d'honorer sans difficulté celles de 2009. Il est rappelé à ce titre que le Groupe dispose entre autres d'un crédit revolving de 125 millions d'euros, non utilisé au 31 décembre 2008,

- des "covenants" bancaires (liés à la dette d'acquisition Christian Salvesen) qui ont été respectés au 31 décembre 2008,

- de la situation nette consolidée qui a été affectée par des écarts de conversion (change latent) et par l'impact négatif de couvertures de taux, mais qui reste très largement positive à 311 millions d'euros,

- des placements financiers de la Société qui ne présentent pas de risques de contrepartie.

Dans ce contexte, une attention particulière a été portée au provisionnement des actifs court terme à risques (créances clients,...) et des risques encourus par la Société (litiges, départs de collaborateurs en cours, coûts de restitution d'actifs, "dilapidation costs", fonds de garantie assurance, ...). Les actifs à long terme n'ont pas subi de dépréciations suite aux travaux de tests de valeurs ("impairment test") réalisés dans le cadre de cette clôture annuelle.

• Compte de résultat consolidé

Au 31 décembre 2008, les chiffres clés du compte de résultat consolidé sont les suivants :

■ K€	Réalisé 31/12/07 (y.c. 17j CS)	Réalisé 31/12/08 (y.c. C.Salvesen)	Variation 2008/2007
CHIFFRE D'AFFAIRES	1 804 341	3 107 222	72 %
EBITDA	150 298	196 024	30 %
en % du chiffre d'affaires	8,3 %	6,3 %	
Résultat Opérationnel Courant	67 628	78 900	17 %
en % du chiffre d'affaires	3,7 %	2,5 %	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉCARTS D'ACQUISITION (EBITA)	79 808	98 169	23 %
en % du chiffre d'affaires	4,4 %	3,2 %	
Dépréciations/amortissements des écarts d'acquisition et actifs incorporels affectés lors des acquisitions		(4 033)	
Écarts d'acquisition négatifs	3 144		
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL (EBIT)	82 952	94 136	13 %
en % du chiffre d'affaires	4,6 %	3,0 %	
Résultat financier	(9 708)	(34 411)	
RÉSULTAT AVANT I.S. ET MISES EN EQUIVALENCE	73 244	59 725	(18 %)
en % du chiffre d'affaires	4,1 %	1,9 %	
RÉSULTAT NET part du Groupe	49 300	42 406	(14 %)
en % du chiffre d'affaires	2,7 %	1,4 %	

Le chiffre d'affaires consolidé 2008 s'élève à 3 107 millions d'euros, en progression de 72 % par rapport à 2007 compte tenu de l'intégration en année pleine de Christian Salvesen, acquise le 14 décembre 2007.

La croissance organique, à taux de change comparable, a atteint 4,3 % sur l'année ; dont + 2,8 % en Transport (malgré un fort ralentissement au quatrième trimestre, se traduisant par une baisse de 7,2 % sur ce trimestre) et une progression de 7,0 % en Logistique.

L'EBITDA (Earnings Before Interest Taxes, Depreciation and Amortization), s'élève pour l'année 2008 à 196 millions d'euros, en progression par rapport à l'exercice 2007 (150 millions d'euros) compte tenu de l'effet de taille du nouveau Groupe.

Le Résultat Opérationnel Courant s'établit à 78,9 millions d'euros. Il représente 2,5 % du chiffre d'affaires consolidé, à comparer à 3,7 % pour l'année 2007 (dont 3,9 % sur le "périmètre historique" du Groupe).

La **marge opérationnelle courante** (Résultat Opérationnel Courant / Chiffre d'affaires) reste bonne sur le périmètre historique en 2008, à 3,6 %. Pour autant, la marge opérationnelle courante connaît une forte disparité entre la Division Logistique (5,3 % du chiffre d'affaires) et la Division Transport (2,7 %), plus durement touchée par le brusque ralentissement d'activité survenu en fin d'année chez les clients industriels.

Il est à noter que sur l'exercice, le Résultat Opérationnel Courant réalisé sur les Business Units "ex-Christian Salvesen" s'élève à 12,6 millions d'euros soit 1,0 % du chiffre d'affaires de ces entités. Le niveau de rentabilité révèle des performances très hétérogènes. En Transport, aux bonnes performances des activités françaises et ibériques font face les pertes significatives des activités britanniques. En Logistique, hormis les activités françaises, en cours de redressement, l'ensemble des Business Units issues de Christian Salvesen, au Benelux ou en Grande-Bretagne, se rapprochent de la rentabilité opérationnelle de la Division.

Le **résultat opérationnel avant écart d'acquisition** (EBITA, Earnings Before Interest, Taxes and Amortization) s'établit à 98,2 millions d'euros soit 3,2 % du chiffre d'affaires consolidé. Il est en progression de 18 millions d'euros par rapport au résultat opérationnel publié en 2007 (79,8 millions d'euros). La différence positive avec le Résultat Opérationnel Courant, 19,3 millions d'euros, s'explique par :

- - 11,2 millions d'euros de coûts de restructuration engagés soit en début d'année 2008 dans le cadre de l'intégration de Christian Salvesen, soit dans le cadre des plans d'actions mis en œuvre sur la fin de l'exercice (notamment sur l'activité Transport britannique pour - 4,2 millions d'euros).
- + 5,2 millions d'euros de reprise de provisions afférentes aux activités déficitaires reprises à TNT en 2005.
- 21 millions d'euros de plus-value de cessions immobilières, dont 19,7 millions d'euros au titre de la cession de trois sites logistiques assortie de contrats de location simple et de la cession d'une option d'achat concernant un site logistique assortie d'un contrat de location simple.
- 4,1 millions d'euros de reprises de provisions sur coût des services rendus justifiées par la fermeture pour les droits futurs du fonds de pension à prestations définies de Christian Salvesen au 31 décembre 2008.
- + 0,2 million d'euros d'éléments divers et individuellement non-significatifs.

Un amortissement, désormais récurrent, de la Relation Client ("customer relationship") a été enregistré dans le compte de résultat consolidé 2008 pour 4,0 millions d'euros à l'issue de l'allocation du prix d'acquisition de Christian Salvesen, ce qui porte l'EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) à 94,1 millions d'euros. L'EBIT représente ainsi 3,0 % du chiffre d'affaires, en progression de 11,3 millions d'euros par rapport à l'exercice 2007, marqué positivement par un écart d'acquisition négatif de 3,1 millions d'euros (dans le cadre de la reprise des activités logistiques du groupe Beiersdorf).

Le **résultat financier** constitue une charge de 34,4 millions d'euros, dont - 2,9 millions d'euros d'effet de change et 2,3 millions d'euros liés à l'effet positif découlant des couvertures de taux d'intérêt mises en place au moment de l'acquisition de Christian Salvesen et sur le début de l'année 2008. Si l'effet de ces couvertures de taux est positif au niveau du résultat, la valorisation à la valeur du marché de ces instruments financiers au 31 décembre 2008 s'avère, elle, défavorable et se traduit par un impact négatif de 14,8 millions d'euros en situation nette, consécutif à la chute des taux d'intérêt intervenue dans le courant de l'année.

L'**impôt sur les sociétés** constitue une charge de 17,5 millions d'euros soit 29,2 % du résultat avant IS. Ce taux moyen est en diminution par rapport aux

années précédentes (32,6 % en 2007), du fait notamment d'un accroissement de l'exposition internationale des activités du Groupe.

Le **résultat net** s'établit à 42,4 millions d'euros soit 1,4 % du chiffre d'affaires. Il est en recul de 14 % par rapport au résultat net 2007 (qui s'élevait à 49,3 millions d'euros). Ce recul s'explique par la charge d'intérêt plus forte suite à l'acquisition de Christian Salvesen.

• Bilan consolidé au 31 décembre 2008

Le bilan consolidé a été significativement affecté par l'entrée en périmètre du Groupe Christian Salvesen dès le 31 décembre 2007. Sur l'année 2008, les variations sont majoritairement liées aux impacts de change intervenus lors de la réévaluation des postes de bilan et à la politique d'investissements.

La **Situation nette** s'établit à 310,9 millions d'euros, à comparer à 334,6 millions d'euros fin 2007 malgré un résultat positif sur la période et une distribution de dividendes d'un montant raisonnable. Cette évolution s'explique par la synthèse suivante :

- Situation nette au 31/12/2007 (réévaluée en 2008 pendant la période d'allocation de l'écart d'acquisition Christian Salvesen)	334,6 M€
- Résultat net 2008	42,4 M€
- Dividendes 2007	(10,5) M€
- Ecart de conversion actif/passif comptable	(59,2) M€
- Effet des couvertures naturelles (investissement long terme)	30,9 M€
- Ecart de conversion sur dettes véhicules en Roumanie, Pologne, Royaume-Uni	(7,4) M€
- Réévaluation des couvertures de taux à la valeur du marché du 31/12/2008	(14,8) M€
- Impôts différés sur couvertures et couvertures de taux	(4,3) M€
- Annulation des actions propres / Impact stocks options + B.S.A.	(0,9) M€
- Divers	0,1 M€

Situation nette au 31/12/2008

310,9 M€

L'essentiel de l'écart de conversion (net des couvertures mises en œuvre) est expliqué par une position bilancielle "longue" d'environ 100 millions de livres sterling, qui a généré un écart de conversion latent (sans impact "cash") de 29,8 millions d'euros suite à la forte dépréciation de la livre sterling sur la dernière partie de l'année. A titre indicatif, cet écart de conversion était ramené à - 22 millions d'euros sur la base de la parité de change euro/livre sterling au 28 février 2009.

La **dette financière nette** s'élève au 31 décembre 2008 à 553 millions d'euros, dont 591 millions d'euros de dettes brutes, moins 38 millions d'euros de trésorerie. Cette dette représente 178 % des fonds propres, contre 159 % au 31 décembre 2007 (533 millions d'euros pour 335 millions d'euros de situation nette). La dette brute est notamment composée de 411 millions d'euros correspondant à des financements d'actifs d'exploitation lesquels sont couverts dans une large mesure par des engagements de reprise des constructeurs, notamment pour les véhicules moteur, ainsi que par la dette d'acquisition relative à Christian Salvesen qui s'élève à 172 millions d'euros. En sus, le Groupe dispose d'une ligne de crédit revolving de 125 millions d'euros, non tirée au 31 décembre 2008.

Au cours de l'année 2008, la dette brute et la trésorerie disponible ont en particulier été diminuées de 85 millions d'euros correspondant à la ligne de crédit revolving de Christian Salvesen, remboursée en début d'exercice. Le niveau d'endettement atteint à la fin de cette année est conforme au Business Plan chiffré lors de l'acquisition de Christian Salvesen, et ce malgré un "cash flow" dégagé sur l'exercice inférieur aux estimations initiales.

Le niveau de provisions (court terme et long terme) passe de 169 à 122 millions d'euros entre le 31 décembre 2007 et le 31 décembre 2008.

Cette diminution est notamment imputable à l'utilisation de provisions pour restructurations et départs, dotées au moment de l'acquisition de Christian Salvesen et consommées depuis, ainsi qu'à la diminution progressive des risques et passifs liés aux activités reprises à TNT en 2005 (- 6,4 millions d'euros en 2008).

A l'intérieur de ce poste est enregistré le déficit du fonds de pension à prestations définies Christian Salvesen, pour 40 millions de livres sterling soit 42 millions d'euros. Au 31 décembre 2008, l'évaluation actuarielle faisait ressortir une valeur actualisée du déficit de 61,7 millions de livres sterling. Conformément aux règles comptables, cette estimation restant à l'intérieur du "corridor", la provision figurant au bilan n'a pas été ajustée.

Le montant total des **écarts d'acquisition** s'établit au 31 décembre 2008 à 355 millions d'euros dont 273 millions d'euros affectés au Groupe Christian Salvesen. Du fait de l'affaiblissement de la livre sterling durant l'année, cette valeur a diminué de 34 millions d'euros dans l'année (à mettre en regard des - 30 millions d'écarts de conversion passifs en livres sterling affectant la situation nette consolidée).

Il est rappelé, en outre, qu'une partie du prix d'acquisition a été inscrite en "Relations clientèles", et que le solde après amortissements (cet actif étant amortissable sur la durée de vie estimée statistiquement de ces relations) s'élevait au 31 décembre 2008 à 62 millions d'euros (75 millions d'euros en valeur brute - 4 millions d'euros d'amortissement et - 9 millions d'euros d'effet de change).

Les Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) auxquelles les écarts d'acquisition ont été affectés ont fait l'objet de tests de valeur (impairment tests) au 31 décembre 2008, avec des hypothèses de progression de chiffre d'affaires et de marge d'EBIT inférieures à celles retenues dans le Business Plan, pour tenir compte du contexte économique. Ces tests n'ont pas mis en évidence le besoin de déprécier les écarts d'acquisition des différentes UGT au 31 décembre 2008.

Les **immobilisations corporelles** représentent 613 millions d'euros au 31 décembre 2008. Cette valeur a été affectée à hauteur de - 32 millions d'euros au cours de 2008 par un effet de conversion lié principalement à l'affaiblissement de la livre sterling par rapport à l'euro. Ce montant est à comparer à 648 millions d'euros au 31 décembre 2007. Outre la diminution de valeur comptable expliquée par la parité euro/livre sterling, il est rappelé que trois sites logistiques ont été cédés dans le courant de l'année, et que le Groupe a par ailleurs poursuivi la politique de renouvellement de sa flotte de véhicules, aussi bien dans ses activités historiques qu'au sein des activités "ex-Salvesen". Ce montant se décompose ainsi au 31 décembre 2008 :

- Terrains et constructions	133 M€
- Véhicules de transport	370 M€
- Matériel et outillage	62 M€
- Matériel informatique	15 M€
- Autres immobilisations corporelles	32 M€

Par ailleurs, le Groupe n'ayant pas vocation à détenir les actifs immobiliers, il étudie continuellement les opportunités de cession de ses sites immobiliers dans le cadre d'opérations de cession/location.

Le **Besoin en Fonds de Roulement** est passé de - 92 millions d'euros (ressource) au 31 décembre 2007 à - 44 millions d'euros (ressource) au 31 décembre 2008.

Cette décroissance s'explique :

- à hauteur de 29 millions d'euros par des flux cash. Ce montant correspond à la variation annuelle des créances et des dettes hors exploitation. A contrario, le solde des créances clients et des dettes fournisseurs est un besoin qui ne s'est pas accru en 2008 malgré le contexte défavorable (le délai moyen de règlement des clients consolidé ne s'est accru que d'environ 1,8 jour au 31 décembre 2008 par rapport au 31 décembre 2007 sur l'ancien périmètre),
- à hauteur de 9 millions d'euros par des flux non cash, principalement des reclassements comptables consécutifs à l'harmonisation des méthodes comptables au sein du Groupe,
- à hauteur de 10 millions d'euros, par des flux, eux aussi non cash, expliqués par les variations de change.

• *Tableau des flux de trésorerie*

Le **tableau des flux de trésorerie consolidés** permet de mettre en exergue une **marge brute d'autofinancement** de 145 millions d'euros, en progression de 23 millions d'euros par rapport à celle générée l'année dernière sur le seul périmètre historique.

Après prise en compte des variations de Besoin en Fonds de Roulement (pour la partie "cash"), le flux net de trésorerie généré en 2008 s'élève à 110 millions d'euros.

Le **flux net de trésorerie** consommé au titre des **investissements** de l'exercice ressort à - 91 millions d'euros (dont un produit de 50 millions d'euros au titre de la cession de trois sites logistiques ainsi que la cession d'une option sur un site logistique).

Le flux net de trésorerie disponible après investissements ressort à 19 millions d'euros. Il est supérieur au Business Plan du fait de la limitation volontaire des investissements sur le deuxième semestre et aura permis de compenser le retard de production de résultat.

177 millions d'euros de **nouveaux emprunts** ont été contractés dans l'année. 266 millions d'euros d'emprunts antérieurs ont été remboursés. Additionnés au versement d'un dividende 2007 de 10,5 millions d'euros et au décaissement des intérêts financiers (31,5 millions d'euros dans l'année) ainsi qu'à l'achat pour 1,6 million d'euros d'actions d'autocontrôle, la variation de trésorerie de l'année (après effet de change, positif de 4,6 millions d'euros) est de - 110 millions d'euros, ramenant ainsi la trésorerie de 147 à 38 millions d'euros au 31 décembre 2008. Ce montant, volontairement réduit en début d'année 2008 dans un contexte de taux élevé, ainsi que l'existence d'une ligne "revolver" de 125 millions d'euros, devrait permettre au Groupe de faire face à ses échéances en 2009, compte tenu de la production de "cash flow" libre prévue pour cette nouvelle année.

• *Ratios et "covenants" bancaires*

Conformément au crédit mis en place à l'occasion de l'acquisition de Christian Salvesen, la Société se doit de respecter **trois covenants** au 31 décembre 2008 :

- Le "Gearing ratio" (rapport entre la dette nette totale (endettement total diminué de la trésorerie nette) et la situation nette consolidée) se doit d'être inférieur à 2,40 ;
- le ratio de "Net interest cover" (rapport entre le résultat opérationnel avant écarts d'acquisition - l'EBITA consolidé - et les charges financières nettes) se doit d'être supérieur à 2,50 ;
- le "Leverage ratio" (rapport entre la dette nette totale (endettement total diminué de la trésorerie nette) et l'EBITDA consolidé), sa valeur doit être inférieure à 3,50.

Au 31 décembre 2008, le Groupe satisfait ces trois ratios.

Le **Résultat Opérationnel sur Capitaux Employés** (moyen avant IS) (EBITA/Capitaux engagés moyens) s'établit à l'issue de l'exercice 2008 à 11 %.

Le **Return On Equity** (ROE) (Résultat net/Situation nette) s'établit pour sa part à 14 %, et reste donc comparable à celui de 2007.

• Performance opérationnelle des deux Divisions

La décomposition des Chiffre d'Affaires, Résultat Opérationnel Courant (avant charges et produits non récurrents) et Résultat Opérationnel entre les Divisions Logistique et Transport à l'issue de l'exercice 2008 est la suivante :

En K€	LOGISTIQUE			TRANSPORT			TOTAL GROUPE		
	31/12/07	31/12/08	31/12/2008 Périmètre historique	31/12/07	31/12/08	31/12/08 Périmètre historique	31/12/07	31/12/08	31/12/08 Périmètre historique
Chiffre d'affaires consolidé	675 291	1 363 719	677 059	1 129 050	1 743 503	1 142 909	1 804 341	3 107 222	1 819 968
Résultat Opérationnel Courant	28 782 4,3 %	42 672 3,1 %	35 704 5,3 %	38 875 3,4 %	36 228 2,1 %	30 606 2,7 %	67 628 3,7 %	78 900 2,5 %	66 310 3,6 %
Résultat Opérationnel (EBITA)	36 912 5,5 %	68 227 5,0 %	58 733 8,7 %	42 895 3,8 %	29 942 1,7 %	29 748 2,6 %	79 808 4,4 %	98 169 3,2 %	88 481 4,9 %

Ces comparatifs permettent de mettre en exergue :

- Au sein de la Division Logistique, une bonne performance opérationnelle sur le périmètre historique en terme de rentabilité, le chiffre d'affaires restant constant ; un résultat opérationnel très inférieur sur le périmètre "ex-Salvesen" mais néanmoins en amélioration par rapport au premier semestre.
- Au sein de la Division Transport, un résultat opérationnel courant 2008 en retrait par rapport à 2007 (2,7 % du chiffre d'affaires contre 3,4 % en 2007), et une contribution opérationnelle des activités "ex-Salvesen" quasi nulle au global, avec de fortes disparités entre les trois Business Units Transport.

• Division Logistique

L'année 2008 a été globalement satisfaisante pour la Division Logistique.

L'intégration des opérations Christian Salvesen au début de l'année s'est réalisée conformément au plan établi.

La rentabilité du périmètre ex-Salvesen s'est fortement améliorée dans la deuxième partie de l'année, même si elle demeure inférieure à la performance historique des activités logistiques du Groupe.

La fin de l'année a été plus difficile tant en ce qui concerne le nombre de nouveaux dossiers étudiés qu'en ce qui concerne le volume d'activité de certains sites.

Il demeure que les résultats d'ensemble sont tout à fait corrects, la bonne performance française du périmètre historique compensant en partie la moindre rentabilité à l'international et dans les activités ex-Salvesen.

France

Périmètre historique

Le chiffre d'affaires de l'année (478 M€) est en légère progression par rapport à l'année précédente (+ 2,4 %).

L'activité commerciale a été satisfaisante dans la mesure où l'intégralité des contrats soumis à renouvellement a été effectivement renouvelée ; pour autant, il est noté le faible niveau des nouvelles opportunités.

La marche des opérations a été dans l'ensemble satisfaisante. Les bonnes performances ont compensé les difficultés rencontrées par quelques sites. Ceci a pour conséquence une rentabilité tout à fait correcte, supérieure à l'année dernière, qui avait pourtant bénéficié de l'impact positif de la reprise des opérations Beiersdorf (écart d'acquisition négatif de 3,1 millions d'euros).

Périmètre ex-Salvesen

L'activité France de l'ancien périmètre Christian Salvesen représente un chiffre d'affaires de 75 M€ avec 14 sites. Au cours du premier semestre ont été opérés des plans sociaux (siège) et des régularisations comptables qui ont fortement pesé sur les résultats.

La situation s'est améliorée au second semestre, même si trois sites connaissent néanmoins de fortes difficultés liées pour une bonne part à des contrats passés dans de mauvaises conditions.

Royaume-Uni

La filiale historique a été intégrée opérationnellement dès février 2008 dans le périmètre ex-Salvesen.

Au total, l'activité (456 M€) est supérieure au budget avec une bonne performance commerciale et un niveau de rentabilité supérieur à celui qui était estimé en début d'année. Cependant, nous subissons l'impact des contrats open-book et aussi en fin d'année une forte pression des clients, conséquence des difficultés de l'économie britannique.

Pays-Bas

C'est aux Pays-Bas que l'intégration des activités Christian Salvesen avec les activités historiques a été la plus complexe dans la mesure où les activités étaient de taille comparable mais gérées de façon différente.

Les sociétés opérationnelles ont néanmoins été fusionnées en fin d'année.

Italie-Suisse

En Italie, le chiffre d'affaires est en ligne avec celui de l'année dernière. Le résultat reste inférieur à nos standards mais en progression par rapport à l'année dernière (+ 20 %).

La situation en Suisse n'appelle pas de remarque particulière.

Belgique

L'activité des deux sociétés issues du périmètre Salvesen se réalise autour de 4 sites. Leur activité est estimée satisfaisante et n'appelle pas de remarque particulière.

Espagne**Périmètre historique**

L'Espagne réalise une année décevante en terme de rentabilité, même si son activité a fortement progressé grâce à deux nouveaux contrats majeurs.

Salvesen Logistica

Cette société commune avec Danone (50-50) et qui réalise la majeure partie de son activité avec cette entreprise, a connu une activité tout à fait satisfaisante.

Europe centrale

Notre filiale tchèque continue à souffrir du départ d'un client important qui a cessé ses activités dans ce pays, et ce malgré l'arrivée d'un nouveau client. De plus, le démarrage d'un nouveau site à Brno a été complexe. Cette filiale connaît une progression très correcte de son chiffre d'affaires et une amélioration de sa rentabilité.

En Pologne, le développement commercial et la gestion serrée des coûts ont fait de l'année 2008 une très bonne année. Néanmoins la taille absolue de la filiale (8,2 M€ de chiffre d'affaires) reste limitée pour le moment.

La situation en Roumanie est satisfaisante, mais elle est rendue complexe par la présence d'un seul client.

• Division Transport**Chiffre d'affaires**

A fin décembre, le chiffre d'affaires de la Division Transport s'établit à 1 743 millions d'euros en croissance de 54 % par rapport à l'année passée.

Cette évolution du chiffre d'affaires traduit une année extrêmement contrastée avec un quatrième trimestre en retrait significatif par rapport à l'année 2007 sous le double effet du décrochage d'activité à partir d'octobre et du croisement des courbes de coût de gazole 2008/2007 à compter du mois de novembre.

Sur le périmètre historique, le ralentissement constaté en volumes (après retraitement de l'effet variation gazole) sur le quatrième trimestre a été de - 8 % en octobre, - 10 % en novembre et - 18 % en décembre.

Sur le premier trimestre 2009, il s'établit en tendance à - 15 % (après retraitement de l'effet gazole et du périmètre "Transport UK", en restructuration) et à - 10 % sur le parc propre (effet amortisseur de la réduction de la sous-traitance).

Outre ce contraste inédit entre les deux semestres, l'année 2008 se caractérise au plan du chiffre d'affaires notamment par :

- Une répercussion satisfaisante du surcoût gazole à nos clients,
- Un très bon niveau de renouvellement des contrats, les seules pertes significatives étant enregistrées sur l'ex-périmètre Christian Salvesen avec notamment l'arrêt du contrat GM *inbounds* en Grande-Bretagne (ce qui vient incidemment réduire l'exposition de l'activité au secteur automobile),
- Des gains de contrat d'organisation transport (offre Key PL®) significatifs en France et en Grande-Bretagne. Le volume des appels d'offres en cours reste satisfaisant, et le portefeuille des prospects de bonne qualité.

Résultats

A fin décembre, le résultat opérationnel s'établit à 29,9 millions d'euros soit 1,7 % du chiffre d'affaires, en retrait de 13 millions d'euros par rapport à l'année passée (marge opérationnelle réalisée de 3,8 %).

Cette contre-performance est principalement liée :

- Au mauvais second semestre de la Division ; conséquence notamment de l'arrêt brutal de l'activité mi-novembre et de 4 millions de coûts de restructuration non budgétés ;
- A la contribution négative des activités Transport britanniques ex-Christian Salvesen.

De manière transversale, le compte d'exploitation transport 2008 est marqué par :

- Un prix de vente (net de gazole) correctement orienté,
- Une productivité conducteurs et moteurs en retrait fort par rapport à l'année 2007, conséquence de l'adaptation à la baisse d'activité qui a été effectuée sur le début de l'année 2009,
- Des frais de structure maîtrisés mais en augmentation en taux sur la fin de l'année là encore conséquence du temps d'adaptation nécessaire à la baisse d'activité.

Face au décrochage brutal d'activité constaté à partir de novembre, un plan de crise a été lancé sur décembre 2008 et le début de l'année 2009 afin d'adapter notre structure de production au niveau de l'activité et d'abaisser notre point mort. A date, ce plan se caractérise par :

- Une adaptation rapide des effectifs et concernant la plupart des pays d'Europe,
- Le gel des salaires en 2009 dans le cadre de la négociation paritaire nationale,
- Des plans d'actions systématiques visant à réduire nos prix d'achat sur l'ensemble de nos achats,
- Un ajustement du nombre de véhicules réalisé pour les tracteurs grâce à la flexibilité de nos systèmes de "buy-back constructeurs" et dans une moindre mesure pour les véhicules semi-remorques, conséquence de l'effondrement du marché de la semi-remorque,
- Une mise sous tension supplémentaire autour de la maîtrise des coûts d'exploitation.

Dans le contexte difficile du second semestre et du quatrième trimestre en particulier, la Division Transport réalise une bonne performance dans la gestion de la ressource financière et de la maîtrise de ses investissements :

- Le délai de règlement moyen des clients 2008 reste à un niveau stable par rapport à l'année précédente,
- Les investissements nets ont été ajustés progressivement en cours d'année,
- Les risques clients ont été correctement maîtrisés dans cette période délicate. Il n'en demeure pas moins que la Division Transport reste exposée aux activités automobiles.

Participation dans Novatrans (participation minoritaire 15,3 %)

Le résultat d'exploitation 2008 provisoire de Novatrans s'établit à - 5,9 millions d'euros, et fait suite à un résultat 2007 à - 1,6 million d'euros. Le chiffre d'affaires provisoire reste stable, mais est marqué par un fort retrait (- 20 %) sur le quatrième trimestre.

Le montant de la participation dans nos comptes de 2,3 millions d'euros n'a pas été déprécié du fait de la présence d'un actionnaire de référence ainsi que de la valeur stratégique de la société et de notre participation.

Participation dans Interbulk (6,6 % du capital)

L'actualité de cette société se caractérise par :

- Une baisse d'activité de l'ordre de 20 % et un endettement d'environ 107 millions de livres sterling / 4 fois l'EBITDA,
- l'arrivée d'un nouveau président non-exécutif (David Rolph) issu de la pétrochimie.

• Modification du périmètre de consolidation

Aucun changement significatif de périmètre n'est intervenu dans le courant de l'exercice 2008. Certaines filiales sans activité significative sur l'exercice 2008 ont été créées : Norbert Dentressangle Maintenance UK Ltd, Norbert Dentressangle Transport Services Ltd, TND Slovakia Sro, ND Logistics Ukraine.

Prise de participation minoritaire

Au cours du premier trimestre 2008, le Groupe a acquis une participation de 4,38 % du capital et des droits de vote de Novatrans (leader français du transport combiné rail-route, Novatrans a réalisé un chiffre d'affaires de 119 millions d'euros et un résultat net provisoire de - 5,9 millions d'euros en 2008, portant ainsi sa participation à 15,3 % au 23 mars 2008, à l'issue d'une augmentation de capital.

• Ressources humaines

Au 31 décembre 2008 le Groupe Norbert Dentressangle employait 28 600 collaborateurs contre 29 631 au 31 décembre 2007.

49,3 % de l'effectif total sont désormais salariés hors de France (49 % fin 2007).

Les charges de personnel ont représenté en 2008 1 012 millions d'euros, contre 1 008 millions d'euros en 2007 en "pro forma", c'est-à-dire si le Groupe Christian Salvesen avait fait partie du Groupe Norbert Dentressangle sur l'ensemble des 12 mois 2007.

A titre indicatif, les postes "Intéressement" et "Participation" représentent en 2008 11,8 millions d'euros sur l'ensemble du Groupe, comparables au 12,1 millions d'euros versés en 2007 "pro-forma" sur l'ensemble constitué par les groupes Norbert Dentressangle et Christian Salvesen.

Aucun conflit social majeur n'est apparu au cours de l'exercice 2008 au sein du Groupe.

• Perspectives 2009 et à moyen terme

La brutale et profonde dégradation de l'environnement économique constatée sur le dernier trimestre 2008 remet en cause la feuille de route exprimée début 2008 dans le business plan Passion Rouge 2010.

En revanche, les éléments qualitatifs qui sous-tendaient ce business plan demeurent valides, à savoir :

- "Tout Norbert dans tous les pays", en donnant priorité à la croissance interne.
- La prise en compte du développement durable au quotidien avec un

engagement du Groupe sur 4 axes :

- La réduction des émissions de gaz à effet de serre
- La sécurité routière
- La gestion environnementale des sites
- L'intégration et la promotion sociale

- Le renforcement des éléments de différenciation du Groupe (Personnalisation de l'offre - Innovation - Réduction des coûts - La marque),
- Une politique de ressources humaines favorisant l'esprit entrepreneur.

Nous constatons sur les deux premiers mois de l'année 2009 un recul du volume d'activité de 15 % en Transport et - 2 % en Logistique par rapport à 2008. Cette période perturbée et de faible visibilité chez nos clients ne nous permet pas de donner une prévision précise pour l'ensemble de l'exercice.

Tout en rappelant que le Groupe Norbert Dentressangle a une tradition de croissance ; dans un marché en baisse, la priorité est aujourd'hui donnée à la rentabilité. Comme il l'a toujours fait, le Groupe utilise la flexibilité de son outil industriel pour s'adapter aux fluctuations des volumes de ses clients. De plus, sa taille, sa couverture géographique, la diversité de ses clients, son niveau élevé de qualité de service ainsi que la solidité de son bilan sont autant d'éléments de résistance pour affronter la crise et voir sa position concurrentielle renforcée.

A moyen terme, notre croissance s'oriente autour de trois axes :

1 - Le transport

Nous disposons de relais de croissance majeurs comme le développement en Europe centrale, la volonté d'atteindre le leadership en organisation de transport en Europe, et la création d'une offre de réseau européen de messagerie palettisée.

2 - La logistique

Notre taille et part de marché sont importantes en France et dans une certaine mesure en Grande-Bretagne, mais nous devons accéder à des leaderships équivalents dans les pays d'Europe du Sud, d'Europe Centrale voire d'Europe du Nord. Sur le marché de la logistique du froid, nos perspectives de développement sont également importantes.

3 - Le "freight forwarding"

L'acquisition d'une expertise dans ce troisième métier à moyen terme dans une logique de complément de gamme et de développement de nos métiers au-delà de l'Europe.

II - COMPTES SOCIAUX DE LA SOCIÉTÉ MÈRE, GROUPE NORBERT DENTRESSANGLE

Les comptes sociaux arrêtés au 31 décembre 2008 de Groupe Norbert Dentressangle S.A., société holding du Groupe, se caractérisent par :

- Une situation nette de 203 millions d'euros, dont 15,6 millions de résultat au titre de l'exercice 2008, et en progression de 7 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2007 (196 millions d'euros),

- Une dette financière nette de 290 millions d'euros. Il est rappelé que cette Société porte en particulier la totalité de la dette contractée à l'occasion de l'acquisition de Christian Salvesen, et qu'elle joue par ailleurs un rôle de gestion de trésorerie auprès de ses filiales,

- La valeur des titres de ses filiales inscrite au bilan représente 539 millions d'euros,

- Son résultat d'exploitation 2008 est en perte de - 6,7 millions d'euros, dont l'importance est expliquée par le fait qu'elle a engagé en 2008 des coûts à caractère non récurrent et supporté des renforcements de structure rendus nécessaires en phase d'intégration de Christian Salvesen. Ce déficit diminuera logiquement à l'avenir.

• Immobilisations financières

La valeur brute est constituée par le coût d'achat.

A la clôture de l'exercice, le coût d'acquisition est comparé à la valeur d'inventaire, la plus faible de ces deux valeurs est retenue au bilan. Selon l'avis n° 2007-C du 15 juin 2007 du Comité d'Urgence du CNC, le Groupe Norbert Dentressangle S.A a choisi de porter à l'actif les frais d'acquisition des titres de participation et prise en charge au moyen d'un amortissement dérogatoire sur cinq ans, à partir du 1er janvier 2007.

• Dépenses non déductibles fiscalement

Conformément aux dispositions de l'article 223 quarter du Code général des impôts, il vous est signalé qu'aucune somme concernant des dépenses visées à l'article 39-4 du Code général des impôts n'a été réintégrée dans le résultat fiscal.

• Événements significatifs et modifications statutaires survenus en cours d'exercice

Événements significatifs

L'Assemblée générale mixte du 22 mai 2008 a :

- renouvelé le mandat de membre du Conseil de Surveillance de Madame Evelyne

Dentressangle et de Monsieur Bruno Rousset pour une période de quatre ans, - nommé en qualité de nouveaux membres du Conseil de Surveillance Messieurs Vincent Ménez et Jean-Luc Poumarède, également pour une durée de quatre ans.

En outre, par délibération en date du 24 juillet 2008, votre Conseil de Surveillance a nommé Monsieur François Bertreau en qualité de Président du Directoire, pour la durée restant à courir de son mandat de membre du Directoire, en remplacement de Monsieur Jean-Claude Michel.

Modifications statutaires

L'Assemblée générale mixte du 22 mai 2008, statuant à titre extraordinaire, a modifié les articles suivants des statuts :

- article 6-III "Apports - Capital social", pour porter à 100 le nombre minimum d'actions à détenir par les membres du Conseil de Surveillance, pour le rendre conforme avec les dispositions du règlement intérieur de ce dernier, - article 29 "Assemblées d'actionnaires", pour le rendre conforme avec la législation.

• Événements significatifs et modifications statutaires survenus depuis la clôture de l'exercice

Événements significatifs

Hors l'ensemble des événements conjoncturels bien connus des tiers et concernant notre secteur d'activité, aucun événement particulier n'a affecté significativement les comptes de la société Groupe Norbert Dentressangle depuis le 31 décembre 2008.

Modifications statutaires

Les statuts n'ont pas été modifiés depuis l'Assemblée générale mixte du 22 mai 2008.

• Activités et résultats des filiales et sociétés contrôlées

Les chiffres d'affaires et résultats des filiales et sous-filiales, par ailleurs toutes comprises dans le périmètre de consolidation, sont mentionnés dans notre annexe comptable. Par ailleurs, l'activité du Groupe Norbert Dentressangle telle que décrite notamment par pôle d'activité au I ci-dessus représente la synthèse de leur activité.

FILIALES ET PARTICIPATIONS

■ k€										
Filiales	Capital	Autres capitaux propres	% détenu	Valeur brute des titres	Valeur nette des titres	Prêts et avances en C/C	Avals et cautions	Chiffre d'affaires	Résultat net	Dividendes encaissés
NDT	38 850	103 233	100	99 639	99 639	(77 325)	0	20 491	(20 661)	8 897
ND LOGISTICS	31 171	40 928	100	59 303	59 303	(38 841)	0	437 943	17 096	14 993
OMEGA 2	1 800	9 089	100	1 800	1 800	(68 900)	0	1 656	8 956	450
SALVESEN	80 361	115 184	100	370 208	357 003	0	0	4 607	15 627	0
INTERBULK	38 326	40 061	7	5 978	5 902	0	0	326 073	1 083	0
NOVATRANS	7 200	2 972	15	2 281	2 281	0	0	119 036	(5 980)	0
TOTAL	197 708	311 467		539 209	525 928	(185 066)	0	909 806	16 121	24 340

• Prises de participation et de contrôle

Au cours de l'exercice, certaines filiales sans activité significative en 2008, ont été créées : Norbert Dentressangle Maintenance UK Ltd, Norbert Dentressangle Transport Services Ltd, TND Slovakia Sro, ND Logistics Ukraine.

Au cours du premier trimestre 2008, la Société a acquis 4,12 % du capital et des droits de vote de Novatrans.

Christian Salvesen et Interbulk sont des sociétés étrangères gérées en livres sterling. Il est utilisé le taux de clôture pour les données de capital et de capitaux propres contre un taux moyen annuel pour le chiffre d'affaires et le résultat net. Les autres colonnes, notamment la valeur des titres, sont issues des comptes du Groupe Norbert Dentressangle au 31/12/2008. Les informations relatives à Novatrans et à Christian Salvesen sont présentées sur la base du projet des comptes annuels 2008, sous réserves de leur approbation par l'Assemblée générale qui doit se tenir en 2009.

Le portefeuille titres de la société Groupe Norbert Dentressangle fait l'objet d'une évaluation régulière afin de déterminer s'il y a nécessité de constituer une provision pour dépréciation.

Cette dernière repose sur la valeur consolidée de la Société, sa contribution économique présente et future au résultat consolidé du Groupe ainsi que sur sa capacité présente et future à générer un cash flow positif.

Lorsque l'évaluation résultant de ces différents critères amène à constater que la valeur des titres au bilan est supérieure à la capacité contributive de la Société, une provision est constatée.

• Perspectives

En 2009, la société Groupe Norbert Dentressangle aura le même type de sources de revenus et de charges que celles connues en 2008. Son résultat et sa situation patrimoniale ne devraient pas, sauf aggravation de la conjoncture, sensiblement évoluer par rapport à ceux enregistrés au titre de l'exercice 2008.

III - RAPPORT SUR LES RÉOLUTIONS PROPOSÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE

• Affectation des résultats

Il vous appartient de vous prononcer sur l'affectation à donner au résultat net de l'exercice, soit :

Bénéfice de l'exercice	15 577 663,98 €
Auquel s'ajoute le report à nouveau bénéficiaire antérieur pour	45 379 520,78 €
Représentant un total disponible de	60 957 184,76 €

Réparti comme suit, la réserve légale étant totalement dotée :

- dotation d'un compte de réserve spéciale conformément aux dispositions de l'article 238 bis AB du Code général des impôts	7 166,00 €
- aux actionnaires à titre de dividendes	6 885 368,70 €
- à la "réserve facultative" pour la porter à 110 000 000 €	10 240 000,00 €
- le solde, au "report à nouveau"	43 824 650,06 €

Soit un total de : **60 957 184,76 €**

Ainsi, chaque action aura droit, au titre de l'exercice, à un dividende de 0,70 € donnant droit pour les personnes physiques résidentes en France, et sauf option avant la mise en paiement pour un prélèvement forfaitaire libératoire de 18 %, à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158,3-2° et 4° du Code général des impôts. Ce dividende sera versé le 3 juin 2009 aux actionnaires. Il est rappelé que le montant des dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et celui de l'avoir fiscal correspondant ont été par action :

Exercice	Montant net en €	Abattement en €	Nombre d'actions
2007	1,10	0,44	9 550 627
2006	1	0,40	9 835 693
2005	0,89	0,356	9 783 993

Les dividendes qui n'auront pas été versés en vertu de l'article L. 225-210 du Code de commerce, c'est-à-dire ceux qui se rapportent aux actions détenues par la Société, seront affectés au compte "Report à nouveau" (4^{ème} résolution proposée).

• Remplacement d'un Co-Commissaire aux comptes suppléant

Afin de pourvoir au remplacement de Monsieur Pascal Vuillat, Co-Commissaire aux comptes suppléant démissionnaire, il convient de nommer à cette même fonction, pour la durée restant à courir du mandat de celui-ci, Madame Evelyne Chansavang, domiciliée à Lyon 3^{ème} (69003), 71 cours Albert Thomas (5^{ème} résolution proposée).

A noter que Monsieur Pascal Vuillat, associé au sein du Cabinet Actitud Audit - Alain Bonniot et associés, Co-Commissaire aux Comptes de notre Société, devrait être pour l'exercice 2009 l'associé responsable et signataire des rapports à émettre pour ledit exercice, Monsieur Alain Bonniot ne pouvant plus assumer cette responsabilité compte tenu des dispositions de l'article L.822-14 du Code de commerce.

• Opérations réalisées par la Société sur ses propres actions - Autorisations à donner

Lors de l'Assemblée générale mixte du 22 mai 2008 (10^{ème} résolution), vous avez donné à votre Société l'autorisation d'intervenir en bourse sur ses propres actions. A ce titre, aucune action n'a été acquise par la Société au 31 décembre 2008.

Nous vous rappelons qu'au cours du premier trimestre 2008, 50 000 actions avaient été acquises par la Société au titre de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte du 30 mai 2007, à un cours moyen pondéré de 56,92 euros.

Par ailleurs, au cours de l'exercice 2008, 31 043 actions ont été cédées à des salariés dans le cadre d'options accordées précédemment à savoir :

- 29 543 actions, au prix unitaire de 39,64 euros, résultant d'options accordées par le Directoire le 29 mars 2004 au titre du plan autorisé par l'Assemblée générale mixte du 29 mai 2002,
- 1 500 actions, au prix unitaire de 39,88 euros, résultant d'options accordées par le Directoire le 9 septembre 2004 au titre du plan autorisé par l'Assemblée générale mixte du 25 mai 2004.

Ainsi, à la clôture de l'exercice, le nombre total des actions auto-détenues se montait donc à 269 071 titres représentant 2,74 % de notre capital social au 31 décembre 2008.

Nous vous proposons, par la 6^{ème} résolution, d'autoriser le Directoire, pour une période de 18 mois, à acquérir des actions de la Société, dans la limite légale de 10 % du nombre des actions composant son capital (5 % dans le cas d'actions acquises pour être conservées ou remises à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'opérations de fusion, scission ou apport) et en tenant compte des actions déjà acquises. Cette autorisation, en tout état de cause, prendra fin lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2009. Le prix maximum d'achat des actions sera de 75 € par action. Cette nouvelle autorisation annule la précédente. Nous vous rappelons que ces actions, qui n'ont naturellement pas droit aux dividendes, sont obligatoirement mises sous la forme nominative et privées du droit de vote.

• **Annulation de titres auto-détenus**

Nous vous proposons, par la 7^{ème} résolution, d'autoriser le Directoire à procéder à l'annulation d'actions auto-détenues par la Société dans la limite de 10 % de son capital social. Cette autorisation est demandée pour 18 mois et prendra fin lors de l'Assemblée annuelle tenue en 2010. Vos Commissaires aux comptes ont établi à ce titre un rapport spécial.

• **Autorisations financières**

Nous souhaitons également, comme chaque année, que vous déléguez à votre Directoire la compétence d'émettre des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital, ou à l'attribution de titres de créances, avec ou sans droit préférentiel de souscription, de sorte que la Société puisse disposer, le moment voulu et en fonction des opportunités, des moyens de poursuivre le développement du Groupe (8^{ème}, 9^{ème}, 11^{ème} et 13^{ème} résolutions).

Il vous est ainsi demandé de l'autoriser à augmenter le capital de votre Société, en une ou plusieurs fois, dans la limite d'un montant nominal global de 20 000 000 €. Le montant nominal des valeurs mobilières ou des titres de créances pouvant être émis ne pourra pour sa part excéder 400 000 000 €.

Nous vous proposons également, dans le cadre des modalités de l'autorisation à donner dans la 9^{ème} résolution (augmentation sans droit préférentiel de souscription), de permettre à votre Directoire, dans la limite de 10 % du capital par période de 12 mois, à fixer le prix de l'émission lors d'une offre au public ou d'une offre visée au II de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier, selon les modalités suivantes :

(a) pour les titres de capital à émettre de manière immédiate, le Directoire pourra fixer un prix d'émission égal (i) soit à la moyenne des cours constatés sur une période maximale de six mois précédant l'émission, (ii) soit au cours moyen pondéré du marché du jour de bourse précédant l'émission avec une décote maximale de 20 %,

(b) pour les titres de capital à émettre de manière différée, le prix d'émission sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société sera, pour chaque action, au moins égale au montant visé au (a) ci-dessus selon l'option choisie.

Cette proposition, qui fait l'objet de la 10^{ème} résolution, a pour but de donner plus de souplesse aux décisions à prendre éventuellement par votre Directoire.

Dans le cadre de la 13^{ème} résolution, nous vous proposons, comme l'année dernière, d'autoriser votre Directoire à réaliser des émissions de titres en rémunération d'apports en nature portant sur des titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite de 10 % de ce dernier. Les augmentations réalisées à ce titre n'entrent pas dans les limites du

double plafond prévu à la 8^{ème} résolution.

Ces autorisations sont demandées pour une durée de vingt-six mois.

La faculté de réaliser une augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription est prévue pour permettre d'abrèger les formalités et délais réglementaires nécessaires à la réalisation d'émission publique, étant précisé que le Directoire pourra, dans une telle hypothèse, réserver aux actionnaires un délai de priorité leur permettant de souscrire avant le public. Par ailleurs, en cas d'émission sans droit préférentiel de souscription, sauf utilisation de l'autorisation demandée dans la 10^{ème} résolution, la somme devant revenir à la Société sera au moins égale à la moyenne pondérée des cours de l'action des trois dernières séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 %, le cas échéant après correction.

Afin de satisfaire aux dispositions légales, nous vous proposons d'autoriser votre Directoire à augmenter le capital d'un montant maximum de 393 000 € en nominal, représentant environ 2 % du capital social actuel, par émission d'actions nouvelles à souscrire en numéraire par les salariés du Groupe. Le prix d'émission serait déterminé par le Directoire, mais ne saurait être inférieur à 20 % de la moyenne des premiers cours cotés aux vingt séances de bourse précédant la décision fixant la date d'ouverture de la souscription, ou à 30 % de cette même moyenne lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan en application des articles L.3332-25 et L.3332-26 du Code du travail est supérieure ou égale à dix ans.

• **Options d'achat ou de souscription d'actions**

Afin de permettre d'intéresser certains collaborateurs du Groupe aux performances de celui-ci, nous vous proposons d'autoriser votre Directoire à accorder des options d'achat ou de souscription d'actions.

Le nombre total d'options ne pourra représenter plus de 250 000 actions.

Cette autorisation, qui fait l'objet de la 15^{ème} résolution, vous est demandée pour une durée de trente-huit mois. Son adoption privera d'effet, pour les options non attribuées, l'autorisation accordée précédemment lors de l'Assemblée générale mixte du 30 mai 2007 dans sa 16^{ème} résolution.

• **Prorogation de la période d'exercice des BSA 2006**

Compte tenu de la conjoncture difficile que traverse notre activité, nous vous proposons de proroger au 31 mai 2013 inclus, en lieu et place du 31 mai 2009, la période d'exercice des bons de souscription d'actions attribués au profit de personnes dénommées par l'Assemblée générale du 23 mai 2006 dans sa 10^{ème} résolution, étant précisé que toutes les autres conditions sont maintenues (16^{ème} résolution).

Cette prorogation fait l'objet d'un rapport spécial de vos Commissaires aux comptes.

En outre, les bénéficiaires intéressés à cette résolution ne pourront pas prendre part au vote s'ils sont actionnaires de notre Société.

• **Modification statutaire**

Compte tenu des nombreuses autorisations financières données au Directoire, nous vous proposons de modifier l'article 14-1 des statuts de notre Société "Pouvoirs et obligations du Directoire - Direction générale", afin de renforcer le contrôle exercé par le Conseil de Surveillance sur les décisions du Directoire qui doivent faire statutairement l'objet d'une autorisation préalable.

A ce titre, le 6^{ème} alinéa aujourd'hui rédigé comme suit : "Il en est de même de l'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions aux membres du

Directoire" serait dorénavant écrit comme suit : "Il en va de même de l'attribution de toute option d'achat d'actions, option de souscription d'actions, actions gratuites aux membres du Directoire, ainsi que de l'émission de valeurs mobilières de toute nature susceptibles d'entraîner une modification du capital social".

Nous vous proposons également que cette modification, qui fait l'objet de la 17^{ème} résolution, soit d'ores et déjà applicable aux délégations et autorisations données au Directoire aux 8^{ème}, 9^{ème}, 11^{ème}, 13^{ème}, 14^{ème} et 15^{ème} résolutions.

IV - AUTRES RENSEIGNEMENTS LÉGAUX

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR VOS MANDATAIRES SOCIAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2008

1. Membres du Conseil de Surveillance

• Evelyne DENTRESSANGLE

Société	Mandat
GRUPE NORBERT DENTRESSANGLE	Membre du Conseil de Surveillance et Vice-Présidente
FINANCIÈRE NORBERT DENTRESSANGLE	Administrateur (fin le 17/11/2008)
SOFADE	Présidente
TOURS NORD TRANSIT	Gérante
CAVAILLON TRANSIT	Gérante
LONGUEIL TRANSIT	Gérante
SAINT RAMBERT TRANSIT	Gérante
SAINT DESIRAT TRANSIT	Gérante
BEAUSEMBLANT IMMOBILIER	Gérante
CHAMBERY TRANSIT	Gérante
LILLE TRANSIT	Gérante
ND COULOGNE ENTREPOT	Gérante
SAINT VALLIER CALAIS	Gérante
SAT 3D IMMOBILIER	Gérante
SAT 3E IMMOBILIER	Gérante
SAT 3G IMMOBILIER	Gérante
SETHI IMMOBILIERS	Cogérante
SETHI NORD IMMOBILIER	Cogérante
SIGMA 1	Cogérante
SIGMA 2	Cogérante
FELIX POTIN	Représentant permanent de la société FINANCIÈRE NORBERT DENTRESSANGLE, Administrateur

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

FINANCIÈRE NORBERT DENTRESSANGLE	Directeur Général Délégué
FINAIXAM	Membre du Conseil de Surveillance et Vice-Présidente du Conseil de Surveillance
MEGA PRODUCTIONS	Administrateur
BORDEAUX TRANSIT	Gérante
PORT CHAMPAGNE	Gérante
PLA 2F IMMOBILIER	Gérante

• **Norbert DENTRESSANGLE**

Société	Mandat
GRUPE NORBERT DENTRESSANGLE	Président du Conseil de Surveillance
FINANCIÈRE DE CUZIEU	Président
FINANCIÈRE NORBERT DENTRESSANGLE	Président
SOFADE	Directeur Général
ND INVESTISSEMENTS	Président
PLA 2A IMMOBILIER	Gérant
PLA 2E IMMOBILIER (aujourd'hui GALAURE INVESTISSEMENTS)	Gérant
FINANCIÈRE DE LA GALAURE	Gérant
TEXIM	Cogérant
TEXMAT	Cogérant
AXA	Vice-Président du Conseil de Surveillance
SEB	Administrateur
SOGEBAIL	Administrateur

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

FINANCIÈRE EGNATIA	Représentant permanent de FINANCIÈRE NORBERT DENTRESSANGLE, Administrateur
FINAIXAM	Président du Conseil de Surveillance
EGNATIA	Administrateur
VIA LOCATION	Représentant permanent de FINANCIÈRE NORBERT DENTRESSANGLE, Administrateur
SAT 3 D IMMOBILIER	Gérant
SAT 3 E IMMOBILIER	Gérant
VIA LOCATION ILE DE FRANCE	Représentant permanent de FINANCIÈRE NORBERT DENTRESSANGLE, Administrateur
VIA LOCATION FRANCE PROVINCES	Représentant permanent de FINANCIÈRE NORBERT DENTRESSANGLE, Administrateur
NDI	Gérant
PLA 2B IMMOBILIER	Gérant
PLA 2C IMMOBILIER	Gérant
SIPAREX CROISSANCE	Administrateur
EMIN LEYDIER	Membre du Conseil de Surveillance

• **Henri LACHMANN**

Société	Mandat
GRUPE NORBERT DENTRESSANGLE	Membre du Conseil de Surveillance
SCHNEIDER ELECTRIC SA	Président du Conseil de Surveillance
AXA	Membre du Conseil de Surveillance
Diverses sociétés ou mutuelles du Groupe AXA	Administrateur
VIVENDI	Membre du Conseil de Surveillance
FIMALAC	Censeur
TAJAN	Censeur
CENTRE CHIRURGICAL MARIE LANNELONGUE	Président du Conseil d'Administration
FONDATION POUR LE DROIT CONTINENTAL	Président
CONSEIL DES PRELEVEMENTS OBLIGATOIRES	Membre
FONDATION TELEMAQUE	Président
INSTITUT MONTAIGNE	Vice-Président et Trésorier

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

VIVENDI UNIVERSAL	Administrateur
SCHNEIDER ELECTRIC SA	Président Directeur Général
SCHNEIDER ELECTRIC INDUSTRIES SAS	Président Directeur Général
Diverses sociétés du Groupe SCHNEIDER ELECTRIC	Administrateur
FINAXA	Administrateur
FIMALAC	Administrateur
ETABLISSEMENTS DE DIETRICH & CIE	Administrateur

• Pierre-André MARTEL

Société	Mandat
GROUPE NORBERT DENTRESSANGLE	Membre du Conseil de Surveillance
CARAVELLE SA	Président du Conseil d'Administration
XRT	Président du Conseil de Surveillance
COOPER SAS	Président-Directeur Général
ARCOLE INDUSTRIES	Président du Directoire
PX HOLDING SAS	Président-Directeur Général
NINA SAS	Président-Directeur Général
SOPRA GMT SA	Membre du Conseil d'Administration
SOPRA GROUPE SA	Membre du Conseil d'Administration
MARREL SAS	Membre du Comité de Surveillance
FRUEHAUF SAS	Membre du Comité de Surveillance

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

DUPLI 31	Administrateur
INNODEC SA	Membre du Conseil d'Administration
LEGRIS INDUSTRIES SA	Membre du Conseil de Surveillance
SONOVISION-ITEP SAS	Membre du Conseil de Surveillance

• François-Marie VALENTIN

Société	Mandat
GROUPE NORBERT DENTRESSANGLE	Membre du Conseil de Surveillance
FMV & ASSOCIES SARL	Gérant
VAUCRAINS PARTICIPATIONS	Administrateur

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

FINAIXAM SA	Membre du Conseil de Surveillance
EGNATIA	Administrateur
ELCO BRANDT SA	Membre du Conseil de Surveillance

- Bruno ROUSSET

Société	Mandat
GROUPE NORBERT DENTRESSANGLE	Membre du Conseil de Surveillance
AXERIA PREVOYANCE SA	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
AXERIA IARD SA	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
AXERIA COURTAGE SA	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
AXERIA VIE SA	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
APRIL GROUP VIE EPARGNE SA	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
APRIL PATRIMOINE SA	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
ISR COURTAGE SA	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
SOLUCIA PROTECTION JURIDIQUE SA	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
ASSINCO	Membre du Conseil de Surveillance
APRIL GROUP PREVOYANCE INDIVIDUELLE SA	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
APRIL ASSURANCES	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
APRIL MOBILITE	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
APRIL SANTE SA	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
APRIL MARKETING SOLUTIONS SA	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
APRIL REUNION SA	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
SOLIDARIS	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
TMS CONTACT	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
APRIL GROUP DOMMAGES PARTICULIERS SA	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
APRIL IMMOBILIER	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
SFG SA	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
FGA SA	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
EASYSSUR SA	Membre du Conseil de Surveillance
FRANCE PLAISANCE ASSURANCE SA	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
ASSURTIS SA	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Membre du Conseil de Surveillance
CGCA	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
GIZA	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
HABITANCE SA	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
AMT ASSURANCES SA	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
APRIL IARD SA	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
MUTANT ASSURANCES SA	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
APRIL SOLUTIONS SA	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
ASSURDOM GESTION SA	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Membre du Conseil de Surveillance
MORAL CARAÏBES SA	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
APRIL GROUP DOMMAGES ENTREPRISES SA	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
APRIL GROUP CORPORATE SA	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
COGEALP SA	Membre du Conseil de Surveillance
HAUSSMANN CONSEILS SA	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
APRIL ASSURANCES ENTREPRISES SA	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
APRIL SOLUTIONS ENTREPRISES SA	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
EUROPASSUR SA	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
CIARE SA	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
SASCO SA	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
APRIL COVER SA	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
APRIL CORPORATE BROKING SA	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
DOUDET CHARLET SA	Membre du Conseil de Surveillance
AVS SA	Membre du Conseil de Surveillance

GIE APRIL TECHNOLOGIES	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
GIE APRIL COURTAGE	Représentant permanent d'APRIL GROUP, Administrateur
GIE LA MAISON COMMUNE	Président
FORUM FINANCES SA	Administrateur
APRIL ALPHA	Administrateur
APRIL DELTA	Administrateur
APRIL GAMMA	Administrateur
APRIL KAPPA	Administrateur
APRIL SIGMA	Administrateur
APRIL OMEGA	Administrateur
EVOLEM SA	Président du Conseil d'Administration
MONCEAU ASSURANCES SA	Administrateur
KAELIA SA	Représentant Permanent d'EVOLEM 1
EM LYON	Administrateur
VIVIER-MERLE	Cogérant
APRIL CEE DEVELOPMENT KFT	Managing Director
APRIL ITALIA SPA	Administrateur
APRIL FINANCIAL SERVICES AG	Membre du Conseil de Surveillance
APRIL GERMANY AG	Membre du Conseil de Surveillance
APRIL IBERIA SA	Administrateur
L&E TITLE GROUP	Director
LETIS	Director
APRIL YACHT BROKER DI ASSICURAZIONI SPA	Administrateur
DIERREVI SPA	Administrateur
APRIL NORTH AMERICA INC	Administrateur
DAVE ROCHON ASSURANCES INC	Administrateur
ESCAPADE ASSURANCES VOYAGES INC	Administrateur

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

VBS SA	Administrateur
EVOLEM 1 SAS	Représentant Permanent d'EVOLEM
TERRE D'ENTREPRISES SA	Membre du Conseil de Surveillance
BANQUE POPULAIRE DE LYON SA	Administrateur

• Jean-Luc POUMAREDE

Société	Mandat
GROUPE NORBERT DENTRESSANGLE	Membre du Conseil de Surveillance
TO DO TODAY SAS	Membre du Conseil d'Administration
S+L SAS	Président

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

DELOITTE SA	Administrateur et Directeur Général Délégué
DELOITTE TOUCHE TOHMATSU SA	Administrateur et Directeur Général Délégué
DELOITTE TOUCHE TOHMATSU AUDIT	Administrateur et Directeur Général Délégué
FINA SA	Administrateur et Président
IN EXTENSO NATIONAL SA	Administrateur et Président Directeur Général
IN EXTENSO OPERATIONNEL SA	Administrateur et Président du Conseil d'Administration

IN EXTENSO AUDIT SA	Administrateur
IN EXTENSO SAINT CYR SA	Administrateur
TRUST & CO SA	Administrateur

- **Vincent MENEZ**

Société	Mandat
GROUPE NORBERT DENTRESSANGLE	Membre du Conseil de Surveillance
FINANCIÈRE NORBERT DENTRESSANGLE	Directeur Général Délégué
FINANCIÈRE DE CUZIEU	Directeur Général
FINANCIÈRE OGIC	Président du Comité de Surveillance
SOFADE	Directeur Général
ND INVESTISSEMENTS	Directeur Général
AM HOLDING	Président du Comité de Surveillance
MINOSFIN	Président
N3D	Gérant (fin le 22/12/2008)
CALAIS TRANSIT	Gérant
TEXMAT	Cogérant
SETHI IMMOBILIER	Cogérant
SETHI NORD	Cogérant
ALPHA 1	Gérant
ALPHA 2	Gérant

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

TEXIM	Cogérant
FINAIXAM	Président du Directoire

2. Membres du Directoire

- **François BERTREAU**

Société	Mandat
GROUPE NORBERT DENTRESSANGLE	Président du Directoire et Directeur Général
ND LOGISTICS	Président
NDT	Directeur Général
NDBL	Président
AIXOR LOGISTICS	Président
CEMGA LOGISTICS :	Président
COPAL LOGISTICS	Président
VENDILOG	Président
THT LOGISTICS	Cogérant
CHRISTIAN SALVESEN	Président du Conseil d'Administration et Directeur Général
CHRISTIAN SALVESEN SERVICES	Président
SALVESEN PROPERTY	Cogérant
GEL SERVICE	Président du Conseil d'Administration et Directeur Général
OMEGA II	Directeur Général
OMEGA VII	Cogérant
CCH	Président

ND LOGISTICS ITALIA	Président du Conseil d'Administration
ND LOGISTICS UK	Director
ND LOGISTICS SWITZERLAND	Gérant
ND LOGISTICS HUNGARY	Managing Director
ND LOGISTICS LIMITED	Director
ND LOGISTICS NEDERLAND	Director
ND LOGISTICS BELGIUM	Director
CHRISTIAN SALVESEN LTD	Director
SALVESEN LOGISTICS LIMITED	Director
ND DISTRIBUTION SERVICES	Director
CHRISTIAN SALVESEN NEDERLAND BV	Director
CHRISTIAN SALVESEN (IRELAND) LIMITED	Director

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

STOCKALLIANCE	Président du Conseil d'Administration et Directeur Général
BARLATIER CAMIONNAGE ORGANISATION	Cogérant
LMDI	Représentant permanent de la société STOCKALLIANCE, Administrateur
LE TRAIT D'UNION PACKAGING CONDITIONNEMENT	Gérant
COMPAGNIE DES ENTREPOTS ET MAGASINS GENERAUX DE CHAMPAGNE	Représentant permanent de la société STOCKALLIANCE, Administrateur
SOCIETE D'EXPLOITATION DES MAGASINS GENERAUX DE CHAMPAGNE	Représentant permanent de la société STOCKALLIANCE, Administrateur

• Hervé MONTJOTIN

Société	Mandat
GROUPE NORBERT DENTRESSANGLE	Membre du Directoire et Directeur Général
NOVATRANS	Représentant permanent de la société GROUPE NORBERT DENTRESSANGLE, Administrateur
AIR ND	Cogérant
BARLATIER CAMIONNAGE ORGANISATION	Cogérant
ND FRANCHISE	Cogérant
ND INFORMATIQUE	Cogérant
ND MAINTENANCE	Cogérant
ND SERVICES	Cogérant
ND CHIMIE	Président
ND HYDROCARBURES	Président
ND SILO	Président
NDT	Président
TND OUEST	Président
TND NORD	Président
TND NORMANDIE	Président
SNM VALENCIENNES	Président
SNN CLERMONT	Président
OMEGA VII	Cogérant
UNITED SAVAM	Président
DISTRIBUTION ND	Président
FINANCES TRANSPORTS ET PARTICIPATIONS	Président du Conseil d'Administration
DARFEUILLE SERVICES	Président
DARFEUILLE ASSOCIES	Président du Conseil d'Administration (fin le 19/12/2008)
AICIONDO FRANCE	Président du Conseil d'Administration (fin le 31/12/2008)
TRANSCONDOR	Administrateur

CHRISTIAN SALVESEN LTD	Director
SALVESEN LOGISTICS LIMITED	Director
NORBERT DENTRESSANGLE GERPOSA	Director
ND DISTRIBUCAO	Director
ND IBERICA	Director
NORBERT DENTRESSANGLE TRANSPORT SERVICES LTD	Director
INTERBULK	Director

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

FINANCIÈRE DE VSG	Président du Conseil d'Administration
LMDI	Représentant permanent de la société LOGIBAIL, Administrateur
ND FORMATION	Cogérant
VENDILOG	Président
MNS	Représentant permanent de la société NDT, Administrateur
ND MEDITERRANEE	Président
ND PETRONORD	Président
STOCKALLIANCE	Représentant permanent de la société ND SERVICES, Administrateur
NAVAMAR	Secrétaire
ND SAVAM IBERICA	Administrateur
NORBERT DENTRESSANGLE HOLDINGS UK	Administrateur
TRANSDUC	Secrétaire

• Patrick BATAILLARD

Société	Mandat
GRUPE NORBERT DENTRESSANGLE	Membre du Directoire
LOCAD 07	Administrateur
ND GESTION	Cogérant (fin le 13/05/2008)
NDT	Directeur Général
OMEGA II	Président
OMEGA IV (aujourd'hui TFND SUD EST)	Gérant (fin le 01/12/2008)
OMEGA V	Gérant
OMEGA VI	Gérant
OMEGA VII	Gérant (fin le 23/09/2008)
IMMOTRANS SARL	Gérant
SCI DES VOLCANS	Gérant
SCI IMOTRANS	Gérant
SCI LOGIS-TRANS EUROPE	Gérant
TEXLOG	Gérant
TRANSIMMO PICARDIE	Cogérant
GEL SERVICE	Administrateur
FINANCES TRANSPORTS ET PARTICIPATIONS	Administrateur
DARFEUILLE ASSOCIES	Administrateur (fin le 19/12/2008)
CHRISTIAN SALVESEN	Administrateur
CHRISTIAN SALVESEN LTD	Director
SALVESEN LOGISTICS LIMITED	Director
CHRISTIAN SALVESEN INVESTMENTS LTD	Director
SALVESEN LOGISTICS HOLDINGS LTD	Director
CHRISTIAN SALVESEN FOOD SERVICES LTD	Director

THE NATURAL VEGETABLE COMPANY LIMITED	Director
SALVESEN LOGISTICS (INTERNATIONAL) BV	Director
CHRISTIAN SALVESEN HOLDINGS BV	Director
NORBERT DENTRESSANGLE HOLDINGS LTD	Director
THE SOUTH GEORGIA COMPANY LTD	Director
ND LOGISTICS BELGIUM NV	Director
ND LOGISTICS DISTRIBUTION SERVICES NV	Director

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

COMPAGNIE DES ENTREPOTS ET MAGASINS GENERAUX DE CHAMPAGNE FINANCIÈRE DE VSG	Représentant permanent de la société ND LOGISTICS, Administrateur
LMDI	Administrateur
STOCKALLIANCE	Représentant permanent de la société ND LOGISTICS, Administrateur
LOCAD 04	Représentant permanent de la société ND LOGISTICS, Administrateur
LOCAD 05	Administrateur
LOCAD 06	Administrateur
ND AEROSERVICES	Président
OMEGA III (aujourd'hui THT LOGISTICS)	Gérant
SCI GYVES	Cogérant
SOCIETE D'EXPLOITATION DES MAGASINS GENERAUX DE CHAMPAGNE TRANSPORTS LAURENT	Représentant permanent de la société ND LOGISTICS, Administrateur
TRANSPORTS LECLERCQ ET FILS	Gérant
TND RHONE ALPES (aujourd'hui MGCA)	Président
TND BRETAGNE	Gérant
ND ALIMENTAIRE	Gérant
UTL LOCATION	Cogérant
ND SILO IBERICA	Administrateur
NORBERT DENTRESSANGLE HOLDINGS LIMITED	Director
CHRISTIAN SALVESEN DISTRIBUTION LTD	Director
TENDAFROST FROZEN FOOD LTD	Director

• Rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux*

Du fait d'un changement dans la date de règlement des salaires (le 31 de chaque mois au lieu du 1^{er} du mois suivant) intervenu à compter du 1^{er} janvier 2008, les rémunérations des membres du Directoire indiquées dans le présent rapport couvrent exceptionnellement la période allant du 1^{er} décembre 2007 au 31 décembre 2008.

La rémunération fixe versée au titre de son contrat de travail à M. François Bertreau, en qualité de membre du Directoire et Directeur Général puis de Président du Directoire à compter du 24 juillet 2008, s'est élevée à 329 023 € en 2008, contre 270 198 € pour l'exercice 2007.

La rémunération versée au titre de son mandat social, s'est élevée à 3 964 € en 2008, contre 3 659 € pour l'exercice 2007.

En outre, la prime à percevoir en 2009 au titre des résultats 2008 est estimée à 131 100 €, dont un montant de 42 000 € déjà versé à titre d'acompte, contre 198 000 € en 2008 au titre des résultats de 2007.

Enfin le montant de ses avantages en nature a été évalué à 6 511 € en 2008, contre 3 422 € pour 2007.

La rémunération fixe versée au titre de son contrat de travail à M. Hervé Montjotin, membre du Directoire et Directeur Général, s'est élevée à 318 188 € en 2008, contre 260 444 € pour l'exercice 2007.

La rémunération versée au titre de son mandat social, s'est élevée à 3 964 € en 2008, contre 3 659 € pour l'exercice 2007.

En outre, la prime à percevoir en 2009 au titre des résultats 2008 est estimée à 87 500 €, dont un montant de 37 500 € déjà versé à titre d'acompte, contre 175 000 € en 2008 au titre des résultats de 2007.

Enfin le montant de ses avantages en nature a été évalué à 6 510 € en 2008, contre 2 955 € en 2007.

La rémunération fixe versée au titre de son contrat de travail à M. Patrick Bataillard, membre du Directoire, s'est élevée à 291 942 € en 2008, contre 245 983 € pour l'exercice 2007.

La rémunération versée au titre de son mandat social, s'est élevée à 3 964 € en 2008, contre 3 659 € pour l'exercice 2007.

En outre, la prime à percevoir en 2009 au titre des résultats 2008 est estimée à 90 250 €, contre 176 000 € en 2008 au titre des résultats de 2007.

Enfin le montant de ses avantages en nature a été évalué à 836 € en 2008, contre 1 225 € pour 2007.

La rémunération fixe versée au titre de son contrat de travail à M. Jean-Claude Michel pour la période allant jusqu'au 6 novembre 2008, s'est élevée à 439 916 € en 2008, contre 382 433 € pour l'exercice 2007.

En qualité de Président du Directoire jusqu'au 24 juillet 2008, la rémunération versée à M. Jean-Claude Michel au titre de son mandat social, s'est élevée à 3 659 € en 2008, contre 5 488 € pour l'exercice 2007.

En outre, la prime perçue en 2008 au titre des résultats 2007 s'est élevée à 275 000 €, contre 184 681 € en 2007 au titre des résultats de 2006.

Enfin le montant de ses avantages en nature a été évalué à 7 476 € en 2008, contre 7 555 € pour 2007.

Enfin, M. Jean-Claude Michel a perçu au titre de l'indemnité afférente à la rupture de son contrat de travail la somme de 1 070 947 €, ainsi que la somme de 260 000 euros au titre du rachat par la Société des BSA 2006.

La partie variable de la rémunération des membres du Directoire est fonction du résultat net consolidé du Groupe, de la performance des deux Divisions métiers ou de la mesure de la production de "cash flow" ainsi que de l'appréciation de leur performance individuelle.

Les dirigeants ne possèdent pas d'autres avantages ou rémunérations que ceux cités ci-dessus.

La rémunération versée par la Société à M. Norbert Dentressangle, au titre de son mandat de Président du Conseil de Surveillance au cours de l'exercice 2008, s'est élevée à 130 500 €, contre 124 500 € pour l'exercice 2007.

La rémunération versée par la société Financière de Cuzieu (société mère de la société Financière Norbert Dentressangle), société contrôlant indirectement la société Groupe Norbert Dentressangle, s'élève à 198 824 € pour l'exercice 2008. Il est précisé que l'activité de la société Financière de Cuzieu n'est pas exclusivement constituée du contrôle de la société Groupe Norbert Dentressangle, mais s'étend à d'autres activités.

Les jetons de présence versés au titre de l'exercice 2008 à Mme Evelyne Dentressangle, membre du Conseil de Surveillance, se sont élevés à 22 000 €, contre 11 400 € au titre de l'exercice 2007.

Les jetons de présence versés au titre de l'exercice 2008 à M. Pierre-André Martel, membre du Conseil de Surveillance, se sont élevés à 18 000 €, contre 10 800 € au titre de l'exercice 2007.

Les jetons de présence versés au titre de l'exercice 2008 à M. Henri Lachmann, membre du Conseil de Surveillance, se sont élevés à 16 000 €, contre 10 800 € au titre de l'exercice 2007.

Les jetons de présence versés au titre de l'exercice 2008 à M. François-Marie Valentin, membre du Conseil de Surveillance, se sont élevés à 22 000 €, contre 12 000 € au titre de l'exercice 2007.

Les jetons de présence versés au titre de l'exercice 2008 à M. Bruno Rousset, membre du Conseil de Surveillance, se sont élevés à 22 000 €, contre 7 200 € au titre de l'exercice 2007.

Les jetons de présence versés au titre de l'exercice 2008 à M. Jean-Luc Poumarède, membre du Conseil de Surveillance, se sont élevés à 20 700 €.

Les jetons de présence versés au titre de l'exercice 2008 à M. Vincent Ménez, membre du Conseil de Surveillance, se sont élevés à 17 200 €.

L'Assemblée Générale des actionnaires a fixé à 231 000 € l'enveloppe globale des jetons de présence pour l'exercice 2008. Ces derniers sont répartis par le Conseil de Surveillance sur la base de critères qui prévoient pour tous les membres du Conseil, hormis le Président, une partie fixe, ainsi qu'une partie liée à la présence effective aux réunions du Conseil de Surveillance. Cette enveloppe comprend par ailleurs la rémunération versée aux membres de la

Commission d'audit. Pour 2008, le montant global attribué à la Commission d'audit s'est élevé à 15 500 €.

* Toutes les rémunérations mentionnées sont en brut.

• **État récapitulatif des opérations sur titres sur l'exercice 2008 en application de l'article 223-26 du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers**

2 099 actions ont été échangées au prix unitaire de 70,78 € entre une société liée à M. Norbert Dentressangle et M. Vincent Ménez.

120 actions ont été acquises au prix unitaire de 64,18 € par M. Pierre-André Martel.

600 actions ont été acquises au prix unitaire de 59,26€ par M. Jean-Luc Poumarède.

Par ailleurs, 90 actions ont été acquises au prix unitaire de 56 € par M. François-Marie Valentin.

Enfin, et suite à l'approbation de la seizième résolution lors de la dernière Assemblée générale, Messieurs François Bertreau, Hervé Montjotin et Patrick Bataillard ont respectivement souscrit 60 000, 60 000 et 55 000 bons de souscription d'actions au prix unitaire de 0,50 €.

• **Options de souscription ou d'achat d'actions - Opérations réservées aux salariés - Bons de souscription d'actions**

Au 31 décembre 2008, certains salariés ou dirigeants de votre Société ou de ses filiales, bénéficiaient de plans d'achat d'actions. A cette date, les options ou bons non levés étaient les suivants :

- 328 797 options d'achat d'actions, dont 67 457 exerçables à compter de 2008, 13 500 à compter de 2010 et 247 840 à compter de 2012.
- 75 000 bons de souscription d'actions exerçables du 1^{er} juin 2008 au 31 mai 2009 inclus, sous condition de performance.
- 175 000 bons de souscription d'actions répartis en BSA A et BSA B et respectivement exerçables du 1^{er} juin 2011 au 31 mai 2013 inclus et du 1^{er} juin 2013 au 31 mai 2015 inclus, sous condition de performance.

Conformément aux dispositions de l'article L.225-102 du Code de commerce, nous vous informons qu'aucune fraction de notre capital n'était détenue au 31 décembre 2008 par des salariés de l'entreprise ou des sociétés liées dans le cadre du plan d'épargne entreprise prévu par les articles L.3332-1 à L.3334-16 du Code du travail et dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise, régis par le chapitre 3 de la Loi du 23 décembre 1988.

• **Répartition du capital et des droits de vote**

Au 1^{er} janvier 2009, la société Financière Norbert Dentressangle détenait plus de la moitié des actions, et 74,69 % des droits de vote. Au cours de l'exercice, aucun seuil légal n'a été franchi par cette société. Au 31 décembre 2008, la famille Dentressangle détenait 5,55 % des actions et 6,74 % des droits de vote (Au 15 avril 2009, M. Norbert Dentressangle détenait à titre personnel moins de 5 % des actions mais 5,65 % des droits de vote).

Par ailleurs, la société Columbia Wanger Asset Management LP détenait, à notre connaissance, au 31 décembre 2008 501 700 actions de la société représentant 5,10 % du capital.

Conformément aux dispositions de l'article L.225-102 du Code de commerce, nous vous précisons que le nombre de titres détenus directement par les salariés représentait à la fin de l'exercice écoulé 0,66 % du capital et 0,56 % des droits de vote, aucun titre n'étant détenu par ceux-ci dans le cadre d'un plan d'épargne d'entreprise.

• **Réalisations et engagements concernant la politique sociale et environnementale de la Société, ce rapport étant exhaustif au niveau des risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée, du fait même des secteurs d'activité dans lesquels elle évolue.**

Le Groupe Norbert Dentressangle fait figure de pionnier dans le secteur transport et logistique en France pour son engagement depuis plus de quatre ans dans la prise en compte du développement durable.

Dès 2004, la politique de développement durable du Groupe a été construite autour de quatre engagements pour répondre aux attentes majeures de nos clients, de la société civile et de nos collaborateurs :

- 1 - L'intégration et la promotion sociale
- 2 - La réduction des émissions de gaz à effet de serre
- 3 - La gestion environnementale des sites
- 4 - La sécurité routière

A l'occasion de la première cérémonie de remise des "Etoiles EthiFinance" qui s'est tenue mardi 14 octobre 2008 à Paris, le Groupe Norbert Dentressangle s'est vu décerné l'Etoile Centaure de la Gestion de l'Environnement par Jacques Bregeon, Directeur du Collège des Hautes Etudes de l'Environnement et du Développement Durable, et Emmanuel de la Ville, Directeur Général d'EthiFinance, agence indépendante de notation extra-financière à l'initiative de ce nouveau prix.

"Les Etoiles EthiFinance" visent à honorer chaque année les entreprises qui s'illustrent au travers de leur engagement dans l'investissement socialement responsable. La première édition de ce prix a distingué cette année le Groupe Norbert Dentressangle pour l'efficacité de sa politique de gestion environnementale. Le jury a estimé que le Groupe Norbert Dentressangle s'était montré le plus performant, compte tenu de quatre critères d'évaluation : la qualité de la politique environnementale, la performance du système de management environnemental, l'analyse des sources et de la consommation d'énergie, des rejets et émissions de gaz à effet de serre.

Ce prix nous encourage à poursuivre nos efforts pour relever le défi qui consiste à respecter l'environnement avec des schémas logistiques dont l'efficacité actuelle repose encore très majoritairement sur le mode routier.

• **Les ressources humaines : intégration et promotion sociale**

Le Groupe Norbert Dentressangle compte au 31 décembre 2008, 28 600 collaborateurs dont 14 103 hors de France.

La répartition des effectifs du Groupe par pays est la suivante :

France	14 497	50,69 %
Belgique	442	1,55 %
Suisse	30	0,10 %
République Tchèque	261	0,91 %
Espagne	1 384	4,84 %
Portugal	263	0,92 %
Italie	340	1,19 %
Allemagne	122	0,43 %
Pays-Bas	727	2,54 %
Luxembourg	171	0,60 %

Pologne	1 099	3,84 %
Roumanie	516	1,80 %
Hongrie	1	0,00 %
Grande-Bretagne + Irlande	8 747	30,58 %

TOTAL **28 600** **100,00 %**

Des collaborateurs - entrepreneurs

Les collaborateurs sont le premier actif du Groupe Norbert Dentressangle. Dans une entreprise de services, la compétitivité dépend directement de la motivation des hommes, de leurs compétences et de leur adhésion au projet de l'entreprise.

La politique de ressources humaines du Groupe vise avant tout à promouvoir le développement de l'esprit entrepreneur auprès de l'ensemble des collaborateurs. Les éléments clés de cette politique sont :

- un management de proximité avec des lignes hiérarchiques courtes,
- l'association des collaborateurs à la croissance et à la performance,
- la formation afin d'accroître l'expertise des collaborateurs et leur permettre de faire face à l'évolution permanente des métiers transport et logistique du Groupe,
- la priorité à la promotion interne,
- la communication interne.

L'indicateur retenu par le Groupe sur cet axe de l'intégration et de la promotion sociale est le taux de promotion interne, c'est-à-dire le pourcentage de collaborateurs ayant bénéficié d'une promotion dans l'année. Il synthétise la dimension "d'ascenseur social" du Groupe. En 2008, 57 % des postes clés qui étaient à pourvoir dans le périmètre historique du Groupe Norbert Dentressangle l'ont été par promotion interne.

Actions en faveur de l'emploi

En mars 2008, le Groupe s'est investi pour l'emploi et l'intégration en participant au "Train pour l'emploi et l'égalité des chances" organisé et soutenu par le ministère de l'économie et des finances et l'ANPE.

Gestion des ressources humaines

Le processus d'évaluation des compétences et d'identification des potentiels 2008 a été finalisé. L'analyse détaillée des évaluations de compétences a mis en lumière le besoin de développement de compétences managériales et d'amélioration du processus d'identification et de suivi des potentiels.

Un plan de succession passant en revue les postes clés des Divisions Transport, Logistique et des fonctions centrales a été réalisé. Des axes de développement associés ont été définis et doivent faire l'objet d'actions de développement.

Compte tenu de la nouvelle dimension acquise par le Groupe après l'intégration de Christian Salvesen, une politique de mobilité internationale a été définie qui fixe les principes et règles au sein du Groupe. Cette politique a été mise en place dès le début de 2009.

Formation

L'investissement sur la formation professionnelle constitue depuis de nombreuses années l'un des engagements forts du Groupe Norbert Dentressangle afin d'accroître l'expertise de ses collaborateurs et leur permettre de faire face à l'évolution permanente des métiers du transport et de la logistique.

La pépinière d'entreprise dédiée aux métiers d'"Exploitant Transport routier International" et développée par le Groupe Norbert Dentressangle en collaboration avec le Groupe IGS Lyon a obtenu en 2008 la certification ICPC (International Certification for Professional Competence). Cette certification atteste de la mise en place d'un processus d'évaluation et de validation des compétences acquises par ses étudiants.

La promotion 2008 composée de 16 étudiants a ainsi été la première à se voir remettre en mars 2009 un certificat officiel de compétences reconnues dans la profession.

Ce parcours de formation de 9 mois se réalise en contrat de professionnalisation et s'adresse à des étudiants d'horizons variés (Langues, Droit...) ayant obtenu un BAC + 2.

Co-animé par des intervenants du Groupe IGS et des collaborateurs de Norbert Dentressangle, le programme, dont l'ingénierie pédagogique répond aux exigences de la certification ICPC, regroupe différents modules : Gestion du personnel, Management, Marketing et Gestion commerciale appliqués au transport, Gestion et analyse financière, Droit du transport...

Depuis 1997, 150 étudiants issus de cette pépinière ont intégré le Groupe Norbert Dentressangle.

Promotion et diffusion des valeurs entrepreneuriales du Groupe Norbert Dentressangle

Le Groupe Norbert Dentressangle a lancé en 2008 "Les Trophées de l'Innovation", un challenge interne ouvert à tous les collaborateurs et visant à identifier, récompenser et déployer les initiatives innovantes prises par les collaborateurs du Groupe dans l'exercice quotidien de leur métier.

Ce challenge interne repose sur quatre idées clés :

- L'innovation est le moteur du Groupe,
- Il n'y a pas de petite innovation,
- Tout le monde peut innover,
- L'innovation n'a de valeur que si elle est partagée.

Les innovations prises en compte devront concerner l'une des trois catégories suivantes :

- L'Excellence opérationnelle
Toute innovation qui contribue de manière claire et significative à améliorer la performance d'une activité ou d'un site.
- La Sécurité
Toute innovation qui contribue de manière claire et significative à améliorer la sécurité des hommes, des sites, du matériel et des marchandises.
- Le Respect de l'environnement
Toute innovation qui contribue de manière claire et significative à conforter l'avance du Groupe dans le domaine du respect de l'environnement.

Le jury des Trophées de l'Innovation et l'annonce des résultats auront lieu fin juin 2009.

Communication interne

Un nouveau dispositif de communication interne a été déployé pour tenir compte à la fois du changement de taille et de l'europanisation de l'entreprise. Les objectifs poursuivis sont de faciliter la compréhension du Groupe Norbert Dentressangle par l'ensemble des collaborateurs, de permettre le partage et la diffusion des valeurs et des engagements du Groupe et de cultiver la fierté d'appartenance.

Dans ce cadre, un nouveau magazine interne "La Vie en Rouge" a été lancé. Traduit dans les 10 langues en usage au sein du Groupe, il est envoyé deux fois par an au domicile de l'ensemble des collaborateurs.

Le site internet a également été remis à jour avec des déclinaisons dans tous les pays d'implantation du Groupe, avec un espace dédié aux collaborateurs.

• La réduction des émissions de gaz à effet de serre

L'indicateur retenu par le Groupe Norbert Dentressangle est la quantité de CO₂ (exprimée en grammes) émise par tonne transportée et par kilomètre parcouru.

Les leviers opérationnels d'amélioration de cet indicateur sont la consommation en carburant des véhicules, les distances parcourues à vide et l'optimisation de la capacité utile de transport des véhicules (exprimée en charge ou en volume utile).

L'ambition du Groupe est d'atteindre un niveau d'émission de 50g/t/km.

L'indicateur d'émission de CO₂ calculé pour 2008 et résultant de l'analyse des données issues de chacune des agences transport du Groupe se monte à 63,02g/t/km. Ce résultat traduit :

- un effet défavorable lié à un parc de véhicules plus anciens dans le périmètre Christian Salvesen et donc plus consommateurs de carburant.
- un effet défavorable lié au changement du mix d'activité intégrant une part très significative de transport de distribution à la palette.

Cependant, en 2008, le Groupe Norbert Dentressangle a continué à bénéficier des effets positifs de sa politique de renouvellement tous les quatre ans de son parc de véhicules moteur. Avec près de 53 % de son parc de véhicules moteur aux normes Euro IV et Euro V, le Groupe exploite la flotte la plus moderne d'Europe, plus économe en carburant et en rejets de polluants.

Répartition du parc de tracteurs routiers Norbert Dentressangle

Euro 0 : 0,1 %
Euro I : 1,0 %
Euro II : 2,7 %
Euro III : 6,6 %
Euro IV : 45,7 %
Euro V : 43,9 %



Un partenariat renforcé avec l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie)

Le Groupe Norbert Dentressangle et l'ADEME ont renouvelé en 2008 leur accord de partenariat "Pour une maîtrise des émissions de gaz à effet de serre des activités de transport de marchandises et de logistique".

Forts des résultats obtenus dans le cadre de l'accord de partenariat qui les lie depuis 2005, l'ADEME et le Groupe Norbert Dentressangle se sont engagés pour une nouvelle collaboration de trois ans, fondée sur la mutualisation des expertises de chacun.

Le Groupe Norbert Dentressangle poursuivra ses efforts relatifs à la maîtrise des émissions de gaz à effet de serre et permettra à l'ADEME d'évaluer et de multiplier les "solutions exemplaires" en matière de technologies et d'organisation, pour aider les entreprises du secteur du transport de marchandises et de la logistique à mieux prendre en compte les enjeux environnementaux de leur activité et ainsi de répondre aux objectifs fixés par le Grenelle de l'Environnement.

Le premier accord de partenariat initié en 2005 a permis d'expérimenter des nouvelles technologies et solutions organisationnelles pour faire émerger des outils et méthodes et les diffuser à l'ensemble de la profession :

- test en exploitation réelle de la technologie de dépollution SCR (Réduction Catalytique Sélective), des pneumatiques basse consommation et du bridage des véhicules, comparaison de consommation entre les normes Euro III et Euro IV,
- travail sur l'impact CO₂ des offres commerciales transport,
- participation au Bilan Carbone® d'un site logistique à Lyon,

- étude sur les perspectives de développement du transport combiné rail/route,
- mobilisation des collaborateurs du Groupe aux impacts environnementaux de leur activité.

Les résultats de ces actions ont contribué à l'élaboration de la démarche d'engagement volontaire de réduction des émissions de CO₂, lancée en 2007 par l'ADEME et le Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement Durable et de l'Aménagement du Territoire à destination des professionnels du secteur.

A ce titre, le Groupe Norbert Dentressangle a signé en décembre 2008 la Charte des Engagements Volontaires.

Le renouvellement de cet accord de partenariat permet au Groupe Norbert Dentressangle de continuer à bénéficier du soutien en expertise et en méthodologie de l'ADEME pour atteindre ses objectifs en matière de maîtrise des émissions de gaz à effet de serre, notamment sur ses nouvelles activités de messagerie palettisée et de logistique des produits sous température dirigée.

Ce nouvel accord met l'accent sur :

- la collaboration du Groupe Norbert Dentressangle aux travaux de recherche, d'études et d'expérimentations de l'ADEME,
- la poursuite d'actions dans le domaine du Transport : amélioration de la mesure des émissions de CO₂, tests techniques (véhicules et carburants), formation et communication sur la baisse de la consommation de carburant, organisation et optimisation des transports,
- la sensibilisation de nos clients et l'affichage des émissions de CO₂ des prestations de transport réalisées par le Groupe,
- dans le domaine de la Logistique : la mise en place d'actions relatives à l'optimisation des performances énergétiques des entrepôts frigorifiques,
- la communication et la valorisation des résultats obtenus par le Groupe Norbert Dentressangle au sein du secteur Transport et Logistique.

Développement du transport multimodal

Le Groupe Norbert Dentressangle a réalisé près de 9 000 transports combinés rail-route en 2008 sur les principaux axes suivants :

- Aiton (F)/Orbassano (IT) avec l'AFA: pour le transport de produits vrac en citernes à produits pulvérulents.
- Novara (IT)/Freiburg (CH) avec RALPIN: pour le transport de produits vrac en citernes à produits pulvérulents et liquides chimiques.
- Sud France/Paris et Nord France avec NOVATRANS: pour le transport de produits conditionnés et de messagerie palettisée.

Partenariats clients sur des projets de maîtrise des émissions de gaz à effet de serre

SEB

Travail engagé en 2008 pour mesurer les émissions de CO₂ des transports nationaux et internationaux réalisés pour le compte de ce client.

CROWN EUROPE

Présentation à ce client de la méthodologie de mesure et de consolidation de l'indicateur CO₂ dans l'objectif de définir une modélisation de comptabilisation CO₂ cohérente par rapport à notre méthodologie.

SCHNEIDER ELECTRIC et BIC

Test avec ces clients des fiches de mesure CO₂ établies au cours des groupes de travaux mis en place avec l'ADEME.

• La gestion environnementale des sites

Tout en gardant à l'esprit que les sites du Groupe Norbert Dentressangle, de par la nature des activités qu'ils abritent, ne sont ni de gros consommateurs d'énergie, ni de gros producteurs de déchets, le Groupe a néanmoins défini

- un standard de management environnemental couvrant plusieurs dimensions :
 - la conformité réglementaire,
 - le suivi et la mesure des consommations d'énergie et d'eau,
 - le suivi et la mesure des rejets et des déchets.

Le Groupe Norbert Dentressangle suit le pourcentage de sites amenés au niveau du standard environnement défini et a l'ambition d'amener 100 % des sites à ce standard. A fin 2008, 80 % des entrepôts logistiques du Groupe et 20 % des sites de transport répondaient à cette exigence interne.

Pour tous ses sites récents et systématiquement pour ses sites neufs, le Groupe a engagé une démarche de certification ISO 14001, plus exigeante que le standard de management environnemental. A fin 2008, 40 % des entrepôts logistiques, représentant 50 % du chiffre d'affaires de la Division Logistique étaient certifiés selon la norme ISO 14001.

15 sites de la Division Transport étaient certifiés selon ce même référentiel.

Actions menées au sein de la Division Logistique

- Incitation au recours aux transports en commun à Niederbipp (Suisse) afin d'éviter la multiplication des véhicules individuels,
- Adoption de nouvelles technologies pour les batteries des chariots élévateurs électriques,
- Réalisation d'un cahier des charges sous-traitants pour la maintenance de chaudières (action qui fait suite au diagnostic environnemental réalisé en 2007) et formation des services maintenance à la conduite des chaudières,
- Mise en place de nouvelles filières de gestion des déchets avec notamment un nouveau partenaire pour le recyclage du film, une étude en cours sur une filière de bio-méthanisation des déchets de produits alimentaires et une nouvelle filière pour le recyclage des textiles.

Activités de transport polluantes ou à risque

Le Groupe Norbert Dentressangle se conforme aux recommandations les plus strictes développées par les référentiels Sécurité et Qualité en vigueur dans l'industrie.

Pour ses activités de transport de produits dangereux et de produits sensibles, le Groupe Norbert Dentressangle est certifié selon les référentiels suivants :

SQAS (Système d'évaluation de la Sécurité et de la Qualité)

Système permettant d'assurer que les opérations de stockage, de manutention et de transport des produits chimiques en vrac sont effectuées en toute sécurité et qualité vis-à-vis de la protection des employés, du public et de l'environnement.

Six thèmes sont analysés : - Management - Hygiène - Sécurité - Environnement - Equipement - Fonctionnement.

MASE (Manuel d'Assurance de la Sécurité en Entreprise)

Système permettant d'améliorer de façon continue et permanente la Sécurité, l'Hygiène Industrielle et l'Environnement selon cinq axes : - L'engagement de la direction - La compétence et la qualification professionnelle du personnel - La préparation et l'organisation du travail - La mesure des résultats, l'analyse des écarts et les actions correctives - Le suivi et engagements permanents.

GMP (référentiel européen) et QUALIMAT (référentiel français)

Référentiels de traçabilité pour le lavage des citernes et conteneurs utilisés pour le transport de produits destinés à l'alimentation animale.

HACCP

Méthode de réflexion sur la sécurité alimentaire.

La gestion de la sécurité et des risques sur les entrepôts logistiques

Le risque lié aux activités logistiques est majoritairement celui de l'incendie et en marge celui d'une pollution accidentelle par le déversement dans le milieu naturel des eaux d'extinction d'un éventuel incendie. Pour évaluer l'impact de ces risques, le Groupe missionne des sociétés spécialisées dans ces études. L'ensemble des bâtiments, équipements et marchandises font l'objet d'assurances spécifiques (dommages, RC...).

Face à ces risques, le Groupe met en place une politique de gestion de la sécurité, accompagnée d'investissements conséquents pour diminuer les probabilités d'occurrence (par une détection précoce des incidents par exemple) d'une part et réduire les conséquences des incidents (par la mise en place de moyens de protection automatique) d'autre part.

Les mesures de prévention mises en œuvre sur les sites sont les suivantes :

- accès réglementé,
- clôture grillagée, site clos la nuit et en l'absence d'activité,
- télésurveillance du site, alarmes,
- interdiction d'apporter des feux nus sans permis de feu,
- procédure de plan de prévention, de protocole de sécurité et de permis de feu,
- procédure de gestion des incompatibilités entre produits,
- gestion des fiches de données sécurité,
- gestion des stocks et des volumes,
- détection incendie réalisée par le système de "sprinklage",
- protection contre la foudre,
- recoupement coupe-feu entre les cellules,
- planning des opérations de maintenance, de contrôle et de vérification de l'ensemble des équipements,
- suivi des procédures mises en place par un animateur qualité-sécurité sur chaque bâtiment exploité.

Les mesures de protection mises en œuvre sur les sites sont les suivantes :

- personnel sensibilisé au respect des consignes de sécurité,
- personnel formé à la manipulation des extincteurs,
- exercices incendie-évacuation,
- extincteurs répartis dans les différents locaux,
- bornes incendie et/ou réserves d'eau sur le site ou à proximité,
- extinction automatique dans la majorité des sites exploités,
- rétention des eaux d'extinction d'un éventuel incendie,
- présence de séparateurs hydrocarbures.

Cas spécifique de l'exploitation des installations classées SEVESO

Les entrepôts classés "SEVESO II" (au nombre de 7 dans le Groupe) du fait

des produits stockés (liquides inflammables, aérosols par exemple) sont dotés des moyens les plus importants en matière de sécurité (cloisonnement en petites cellules coupe-feu, rétention interne, rétention déportée, système d'extinction adapté au risque...).

En plus de la politique sécurité, d'un système de gestion de la sécurité, d'audits internes et externes, ces sites font l'objet d'opérations de surveillances approfondies avec remontée des informations à la direction du Groupe. Ainsi, en respect de l'application de l'arrêté du 10 mai 2000 relatif à la prévention des accidents majeurs et conformément à l'article 7 de cet arrêté, chaque site classé SEVESO II a mis en place un système de gestion de la sécurité. Un manuel décrit les dispositions générales prises par la société en matière de sécurité afin de prévenir les accidents majeurs et maîtriser les risques liés à son activité, notamment sur ce site impliquant des substances dangereuses. Il contient également la description des dispositions prises dans le cadre de l'application des obligations de l'annexe 3 de l'arrêté.

Les sites SEVESO II font l'objet d'une assurance risques environnementaux et bénéficient d'une caution bancaire (garantie concernant l'atteinte à la pollution graduelle et accidentelle).

• La sécurité routière

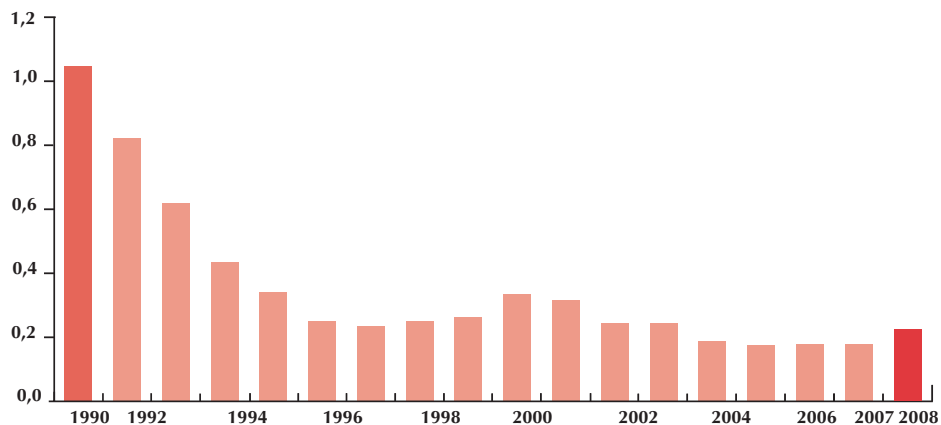
Depuis près de 20 ans, le Groupe Norbert Dentressangle s'est engagé dans la maîtrise quotidienne des risques routiers. L'indicateur retenu par le Groupe est le nombre de kilomètres parcourus par un conducteur sans accident responsable déclaré avec un tiers.

En 2008, le Groupe dépasse son objectif en atteignant 558 000 kilomètres parcourus par conducteur sans accident responsable.

Ces bons résultats qui se confirment dans le temps, sont le fruit d'un plan lourd de formation des conducteurs routiers du Groupe Norbert Dentressangle à la sécurité routière et baptisé "Plan Bonne Conduite".

Conçu dans les années 1990, le Plan Bonne Conduite a été modernisé en 2008 : il met particulièrement l'accent sur l'intégration des nouveaux conducteurs routiers avec l'objectif de diminuer la sinistralité par leur fidélisation.

Un nouveau plan d'intégration a été conçu et qui porte essentiellement sur le comportement du conducteur. Orientés sécurité, les outils et la pédagogie ont été redéfinis pour privilégier des sessions de formation interactives et participatives, plus motivantes pour les conducteurs. Tests, questions-réponses et jeux de rôles se succèdent pendant 3 jours de formation théorique. Les apprentissages sont immédiatement mis en pratique pendant 2 jours de formation dans le véhicule.



Evolution de la fréquence d'accidents responsables
(exprimée par an et par conducteur).

Etapes clés de la pédagogie :

- 1/ Test de conduite, entretien d'embauche et alcooltest,
- 2/ Prise en charge du nouveau conducteur par un moniteur dans le centre d'intégration (groupe de 4 à 16 conducteurs),
- 3/ 5 jours en centre d'intégration dès la prise de poste, le lundi,
- 4/ Minimum de 3 jours de formation accompagnée dans le véhicule avec un conducteur formateur,
- 5/ Pendant 24 mois, des étapes pédagogiques tous les 6 mois, adaptées au besoin du conducteur,
- 6/ Audit tous les 18 mois.

• Recherche et développement

Pour ses prestations de Transport et de Logistique, le Groupe Norbert Dentressangle développe des technologies d'avant-garde, des process et des technologies de l'information au service de la performance de ses clients.

Ainsi les directions de l'ingénierie des Divisions Transport et Logistique consacrent une partie de leur activité à la Recherche et Développement sur de nouveaux process ou sur de nouveaux équipements. L'objectif est d'être à l'avant-garde des solutions apportées aux clients et d'enrichir sans cesse l'offre.

Le logiciel de gestion des flux de transport (TMS) développé pour sa nouvelle offre d'organisation de transport Key PL®, est un exemple de la capacité du Groupe à innover et à élaborer de nouveaux systèmes au service de la performance de ses clients.

E-logiflux, My Norbert Dentressangle ou encore SHARNet sont autant d'outils adaptés aux différents enjeux des clients et leur assurant la traçabilité de leurs livraisons, en temps réel.

Norbert Dentressangle développe également de nouveaux systèmes pour répondre aux nouvelles exigences du marché, notamment en matière de reverse logistique. Le système d'information Bactrac permet ainsi de gérer les flux des supports et emballages des supports, tandis que Comet assure la traçabilité des retours des produits eux-mêmes.

Des partenariats sont également menés avec des clients pour faire avancer l'application de la technologie RFID dans la gestion des opérations logistiques.

• Description des principaux risques

L'Annexe aux comptes consolidés décrit les principaux risques afférents aux risques de change, de crédit, de taux d'intérêt ainsi que de liquidité.

Les principaux autres risques sont constitués des risques industriels et environnementaux (notamment la volatilité du cours de pétrole, les risques d'incendie et de pollution accidentelle en lien avec la gestion des sites logistiques, le risque routier en matière de transport ainsi que les risques liés à l'exploitation des stations de lavage), les risques juridiques (notamment du fait de l'exploitation de sites soumis à autorisation DRIRE, du contentieux OBI, des risques liés à l'exploitation de sites logistiques pour lesquels la durée du contrat ne correspondrait pas à la durée de l'engagement client, enfin le risque lié au fonds de pension Christian Salvesen et à l'estimation du déficit qui doit intervenir avant le 31 mars 2009 et le planning de comblement y afférent), enfin le risque d'assurances et de couvertures.

L'ensemble de ces risques est plus amplement détaillé dans le Document de référence 2007 n° R09-006, enregistré le 13 février 2009.

Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires au Directoire dans le domaine des augmentations de capital par application de l'article L.225-129 du Code de commerce

Date de l'Assemblée ayant octroyé l'autorisation	Contenu de l'autorisation	Date limite de validité	Utilisation effective de ces autorisations
22 mai 2008 (12 ^e résolution)	Émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières diverses donnant accès au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires.	21 juillet 2010	-
22 mai 2008 (13 ^e résolution)	Émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières diverses donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires.	21 juillet 2010	-
30 mai 2007 (12 ^e résolution)	Augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres.	29 juillet 2009	-
30 mai 2007 (13 ^e résolution)	Émission d'actions ordinaires, de valeurs mobilières donnant accès au capital, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, en rémunération d'apports en nature portant sur des titres de capital ou des valeurs mobilières donnant accès au capital.	29 juillet 2009	-
22 mai 2008 (14 ^e résolution)	Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription.	21 juillet 2010	-
30 mai 2007 (16 ^e résolution)	Autorisation pour consentir des options d'achat ou de souscription d'actions.	29 juillet 2010	Autorisation exercée par le Directoire le 25 juillet 2008 à hauteur du plafond, soit une émission de 250 000 options d'achat
30 mai 2007 (17 ^e résolution)	Autorisation pour attribuer des actions gratuites	29 juillet 2010	-

• **Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique**

Conformément à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont exposés ci-dessous :

Structure du capital de la Société

Un tableau détaillant la structure du capital de la Société est présenté en page 24 du Rapport financier annuel 2008.

Restrictions statutaires de l'exercice des droits de vote et au transfert d'actions

Les statuts de la Société ne prévoient pas de système de plafonnement des droits de vote.

L'article 9 des statuts de la Société prévoit que chaque action donne droit à une voix, toutefois un droit de vote double de celui conféré aux autres actions eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, est attribué :

- a) à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis quatre (4) ans au moins au nom du même actionnaire.
- b) aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire, en cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

En outre, nonobstant toute disposition relative aux obligations légales d'information, tout actionnaire agissant seul ou de concert, venant à détenir 2 % au moins du capital social ou un multiple de ce pourcentage et jusqu'au seuil de 50 %, est tenu d'en informer la Société, dans le délai de cinq (5) jours de bourse à compter du franchissement de chacun de ces seuils et ce, par lettre recommandée avec accusé de réception.

Le non respect de cette obligation peut être sanctionné par la privation du droit de vote pour les actions excédant la fraction non déclarée pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendra jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

Cette sanction ne pourra être exercée qu'à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % du capital ou des droits de vote de la Société.

Tout actionnaire est également tenu, suivant les mêmes modalités, d'informer la Société, dans le délai de cinq jours, lorsque sa participation au capital devient inférieure à chacun des seuils mentionnés ci-dessus.

Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société

Comme indiqué précédemment, le détail de l'actionariat de la Société est présenté en page 24 du Rapport financier annuel 2008.

Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci

Néant.

Mécanismes de contrôle prévus par un éventuel système d'actionariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier

Néant.

Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote

Il n'existe, à la connaissance de la Société, aucun accord entre actionnaires qui pourrait entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote de la Société.

Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts de la Société

Conformément aux dispositions de l'article 11.3 des statuts de la Société, les membres du Directoire sont nommés par le Conseil de Surveillance ; leur révocation peut être prononcée par ce Conseil ou par l'Assemblée générale des actionnaires.

Conformément aux termes de l'article L.225-96, al. 1 seule l'Assemblée générale extraordinaire est habilitée à modifier les statuts, celle-ci pouvant dans certains cas déléguer ses pouvoirs au Directoire, notamment dans le cadre des autorisations financières sollicitées annuellement.

Pouvoirs du Directoire en cas d'offre publique

L'Assemblée générale du 22 mai 2008 a, dans sa 10^{ème} résolution, autorisé le Directoire à faire acheter par la Société ses propres actions. L'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions peut être effectué par tous moyens, sur le marché, hors marché ou de gré à gré, notamment par blocs de titres, offres publiques, par utilisation ou exercice de tout instrument financier, produit dérivé, y compris par la mise en place d'opérations optionnelles, et aux époques que le Directoire appréciera, y compris en période d'offre publique visant les titres de la Société ou en période d'offre publique initiée par la Société, dans le respect de la réglementation en vigueur.

Par ailleurs, l'Assemblée générale du 22 mai 2008 a, dans ses 12^{ème} et 13^{ème} résolutions, délégué au Directoire la compétence d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires, de valeurs mobilières diverses pouvant donner accès au capital ou donnant droit à des titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription ou bien avec suppression du droit préférentiel de souscription mais obligation de conférer un droit de priorité.

Accords conclus par la Société susceptibles d'être modifiés ou de prendre fin en cas de changement de contrôle de la Société

Dans le cadre du financement de l'acquisition de la société Christian Salvesen Plc, la Société a conclu en octobre 2007 un contrat de crédit syndiqué comportant une clause de changement de contrôle. Ce contrat offre aux créanciers un droit de remboursement anticipé en cas de changement de contrôle.

Enfin, la Société et/ou ses filiales ont signé un certain nombre de contrats commerciaux intégrant des clauses offrant au client ou au partenaire la possibilité de résilier le contrat en cas de changement de contrôle.

Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Directoire ou les salariés s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique

Aucun engagement pris par la Société et correspondant à des indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de leurs mandats ou postérieurement à celles-ci n'existe à ce jour entre la Société et les membres du Directoire, et qui pourrait avoir une incidence en cas d'offre publique.

V - RÉSOLUTIONS PROPOSÉES

Vous trouverez en annexe du présent rapport le texte des résolutions que nous proposons de soumettre à votre approbation. Sont également joints au présent rapport l'ensemble des documents prévus par la réglementation en vigueur. Par avance, nous vous remercions de la confiance que vous ne manquerez pas de manifester à votre Directoire.

Le Directoire.

RAPPORT SPÉCIAL DU DIRECTOIRE SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS ATTRIBUÉES OU LEVÉES

Du 1^{er} janvier 2008 au 31 décembre 2008

• Options attribuées à des salariés non mandataires sociaux

Assemblée générale	Date attribution	Nature	Bénéficiaire(*)	Quantité	Date d'échéance	Prix en €
30/05/2007	25/07/08	Options d'achat	17	65 400	26/07/12	56,37

• Options levées par des salariés non mandataires sociaux

Assemblée générale	Date attribution	Nature	Bénéficiaire(*)	Quantité	Prix en €
29/05/2002	29/03/04	Options d'achat	23	29 543	39,64
25/05/2004	09/09/04	Options d'achat	2	1 500	39,88

(*) : 10 plus gros attributaires / acheteurs ou plus si une même quantité a été attribuée à / achetée par plusieurs d'entre eux.

OBSERVATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Mesdames, Messieurs,

Le Conseil de Surveillance a pris connaissance du rapport présenté par le Directoire pour l'exercice 2008.

Notre Société a réalisé en 2008 des résultats satisfaisants en regard du contexte atypique qui a marqué cet exercice, avec un premier semestre de croissance suivi d'un soudain et profond retournement de tendance au cours du second semestre. Les activités de transport, naturellement plus sensibles à de tels à-coups conjoncturels, ont particulièrement été affectées, alors que les activités de logistique ont enregistré une très bonne année 2008.

L'intégration opérationnelle des activités issues du groupe Christian Salvesen, qui constituait le défi majeur de 2008, a été conduite avec une grande maîtrise et dans des délais plus brefs que prévus par le plan de marche du Directoire.

Plus que jamais cette acquisition confirme son caractère stratégique, tant elle a transformé le Groupe Norbert Dentressangle en contribuant à lui donner une réelle dimension d'acteur majeur européen en transport et en logistique.

Face à la crise actuelle, le bilan de notre Société reste solide et les équipes Norbert Dentressangle sont très mobilisées sur l'abaissement du point mort avec l'objectif de retrouver au plus tôt une performance économique conforme à nos ambitions.

C'est dans ce contexte que le Conseil de Surveillance vous invite, concernant les résolutions à caractère ordinaire, à approuver les comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2008 et à adopter les résolutions proposées à ce titre par le Directoire, parmi lesquelles la distribution d'un dividende de 0,70 euro par action.

Au titre des résolutions à caractère extraordinaire, il vous est demandé notamment de :

- renouveler les délégations et autorisations accordées au Directoire lors des précédentes Assemblées générales pour annulation des actions détenues en propres et augmentation du capital social de notre Société, tant avec maintien du droit préférentiel de souscription qu'avec suppression de celui-ci,*
- proroger la période d'exercice des BSA 2006 pour tenir compte du contexte économique évoqué précédemment,*
- renforcer par une modification statutaire le regard de votre Conseil de surveillance sur les futures émissions de valeurs mobilières, même autorisées, pouvant entraîner immédiatement ou à terme une modification du capital social.*

Par avance, nous vous remercions de la confiance que vous saurez ainsi manifester à votre Directoire et à votre Conseil de Surveillance.

Le Conseil de Surveillance

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL AINSI QUE SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

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

- des modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale ;
- des conditions de préparation et d'organisation des travaux de votre Conseil de Surveillance ;
- des procédures de contrôle interne et de gestion des risques 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.

Pour les besoins du présent rapport, la Société déclare se référer au code de gouvernement d'entreprise des sociétés établi par l'AFEP-MEDEF en décembre 2008, consultable sur le site : www.medef.fr.

Il est indiqué en tant que de besoin que les informations visées à l'article L 225-100-3 du Code de commerce figurent dans le rapport de gestion.

Pour les besoins de l'élaboration, ainsi que pour la rédaction du présent rapport, la Société s'est appuyée sur le Guide de l'élaboration du document de référence à l'attention des valeurs moyennes et petites de l'AMF du 25 février 2008.

• Description des modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale

Assemblée d'actionnaires

Les assemblées sont convoquées et réunies dans les conditions prévues par la loi.

Les réunions ont lieu, soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Droit d'admission aux assemblées

Conformément à l'article 29 des statuts de Groupe Norbert Dentressangle S.A, les assemblées d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi et les dispositions de l'article 9 des statuts en ce qui concerne le droit de vote.

• Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance

Règlement intérieur

Le fonctionnement interne du Conseil de Surveillance et notamment l'organisation de l'information des membres du Conseil ainsi que ses relations avec le Directoire sont régis par un règlement intérieur.

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

Composition du Conseil

Sont membres du Conseil : M. Norbert Dentressangle depuis 1998, qui le préside, Mme Evelyne Dentressangle depuis 1998, M. Henri Lachmann depuis 1998, M. Pierre-André Martel depuis 2005, M. Vincent Menez depuis 2008, M. Jean-Luc Poumarède depuis 2008, M. Bruno Rousset depuis 2007 et M. François-Marie Valentin depuis 1998.

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 doit être composé d'au moins 33 % de membres indépendants. Pour l'exercice 2008, ceux-ci ont représenté une proportion de 50 %.

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 un 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.

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.

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 présence
20/03/08	<ul style="list-style-type: none"> • Activité de la Société et de ses filiales en 2007. Présentation du Directoire sur les comptes consolidés et les comptes sociaux arrêtés au 31 décembre 2007 et tendances du 1^{er} trimestre 2008. • Examen du rapport du Directoire à l'Assemblée Générale Annuelle. • Proposition aux actionnaires pour la nomination de deux nouveaux membres au Conseil de Surveillance. • Création d'une Commission d'audit. • Observations du Conseil de Surveillance sur les propositions du Directoire à l'Assemblée Générale Mixte. • Rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance, ainsi que les procédures de contrôle interne. • Rémunération des membres du Directoire. 	100 %
22/05/08	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation du Directoire sur les comptes consolidés arrêtés au 31 mars 2008. • Rapport d'activité du 1^{er} trimestre 2008 et tendances du 1^{er} semestre 2008. • Composition de la Commission d'audit. 	50 %
24/07/08	<ul style="list-style-type: none"> • Changement de Président du Directoire. • Projet de cession de sites logistiques. 	87,5 %
29/08/08	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport d'activité du 1^{er} semestre 2008. 	75 %
20/11/08	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation du Directoire sur les comptes consolidés arrêtés au 30 septembre 2008. • Rapport d'activité du 3^{ème} trimestre 2008 et perspectives de fin décembre 2008. • Point sur fonds de pension Christian Salvesen. • Revue rapport AFEP-MEDEF • Conventions d'assurances. • Prestations administratives aux sociétés du Groupe. 	87,5 %

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.

Au cours de l'exercice 2008, le Conseil de Surveillance a procédé par l'intermédiaire d'un questionnaire à une évaluation de sa composition, son organisation et son fonctionnement. Ce travail doit faire l'objet d'un point à l'ordre du jour d'un prochain Conseil de Surveillance, qui permettra, le cas échéant, de déterminer les actions à mettre en œuvre en 2009 en vue d'améliorer l'organisation et le fonctionnement du Conseil.

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 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 présents, 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.

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.

• Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société

Définition du contrôle interne

Le contrôle interne dans le Groupe Norbert Dentressangle est un dispositif destiné à améliorer 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 et comptables.

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.

Ce dispositif se fonde sur l'organisation du Groupe, l'environnement de contrôle interne et s'inscrit dans une démarche continue d'identification, d'évaluation et de gestion des facteurs de risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs et des opportunités pouvant améliorer les performances.

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. Ce dispositif a été structuré autour d'un système de délégations ainsi que d'un guide de procédures. Ce système de délégations et ce guide de procédures, fondé 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 de contrôle

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 que 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 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.

Gestion des risques

L'organisation du Groupe permet d'assurer la gestion des risques et opportunités liés à son activité. Cette responsabilité est déclinée à tous les niveaux au sein du Groupe. Les équipes centrales, opérationnelles et support constituent les acteurs du contrôle interne, conduisent les processus dans leur domaine de responsabilité et contribuent au dispositif de maîtrise des risques.

Les principales instances concourant au processus d'identification, d'évaluation et de gestion des risques et opportunités sont le Conseil de Surveillance, la Commission d'audit, le Directoire, le Comité de Direction Division et les Comités de Pilotage Division. Les membres de ces instances s'appuient sur leur expérience pour anticiper les risques et opportunités liés aux évolutions du secteur. Les risques sont gérés au niveau approprié de l'organisation. Il en est rendu compte dans la rubrique "Facteurs de risques" du Document de Référence (risques de marché, risques industriels et environnementaux, risques juridiques, assurances et couvertures de risques).

Le Groupe établit une cartographie des risques visant à recenser, analyser les principaux risques identifiables au regard de ses objectifs et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques. Cette cartographie, à la charge du service d'Audit Interne, est régulièrement actualisée suite aux entretiens menés avec les directions opérationnelles et fonctionnelles de chaque Division ainsi qu'avec les directions fonctionnelles transversales. Elle est l'occasion de vérifier la qualité des couvertures face aux risques identifiés.

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.

En outre, le Conseil de Surveillance a institué en mai 2008 une Commission d'audit composée de trois membres choisis au sein du Conseil : Monsieur Jean-Luc Poumarède en qualité de Président de la Commission, Monsieur Bruno Rousset et Monsieur Vincent Menez, soit deux membres indépendants sur trois.

La Commission d'audit a pour mission de porter un regard indépendant sur les risques du Groupe, leur gestion et leur traduction en informations financières. Elle assiste ainsi le Conseil de surveillance dans les domaines suivants :

- i) examen critique des comptes annuels et de l'information périodique,
- ii) surveillance de l'adéquation du contrôle interne compte-tenu de la perception des risques, et de l'efficacité de l'audit tant interne qu'externe, et
- iii) de manière plus générale, veille dans ces domaines au respect de la réglementation et la conformité juridique, qui constituent des facteurs essentiels de la réputation et de la valorisation du Groupe Norbert Dentressangle.

Depuis son instauration, la Commission d'audit s'est réunie à deux reprises au cours de l'exercice écoulé.

L'audit

Le service d'Audit Interne du Groupe est composé de trois collaborateurs confirmés, placés sous l'autorité du Directeur de l'audit, lui-même 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 sont organisées à l'issue de 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 efficace.

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 respectivement tous les deux mois afin de discuter et de planifier les orientations stratégiques.

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.

Les 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 en général 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, est constitué dans chaque Division, sous la responsabilité de la Direction Financière. L'existence d'un Credit Management Groupe centralisé permet que soient synthétisés les remontées des services de Credit 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 la 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 détaillé dans le rapport du Directoire, sous l'intitulé "Réalizations 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 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. Concernant les risques de change, le Groupe privilégie les systèmes d'auto-couverture naturelle et pour le risque de taux, l'utilisation de swaps.

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'exploitation et indicateurs financiers) sont constamment disponibles pour les Directions Division 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.

• *Principes de 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.

Les membres de la Commission d'audit perçoivent une rémunération variable complémentaire.

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. Cette rémunération comporte une partie fixe et une partie variable liée, pour l'essentiel, à la réalisation d'objectifs.

Le rapport de gestion précise les avantages en nature alloués ainsi que la part variable versée aux membres du Directoire. Par ailleurs, aucune rémunération différée, indemnité de départ et engagement de retraite n'est en vigueur à ce jour.

Le présent rapport a été préparé sur la base des contributions de plusieurs Directions, notamment des Directions financière, juridique et de l'audit du Groupe. Ces diligences ont fait l'objet d'une synthèse présentée le 10 mars 2009 à la Commission d'audit de la Société. Ce rapport a ensuite été approuvé par le Conseil de Surveillance à l'occasion de sa séance du 19 mars 2009.

Le Président du Conseil de Surveillance,
Norbert Dentressangle.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Exercice clos le 31 décembre 2008

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE LA SOCIÉTÉ GROUPE NORBERT DENTRESSANGLE

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Groupe Norbert Dentressangle et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2008.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil de Surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante,
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante,
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil de Surveillance, établi en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil de Surveillance comporte les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Lyon, le 17 avril 2009

Les Commissaires aux comptes

ACTITUD AUDIT
Alain Bonniot

ERNST & YOUNG AUDIT
Daniel Mary-Dauphin

COMPTES DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS

■ K€	note	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006
■ CHIFFRE D'AFFAIRES		3 107 222	1 804 341	1 607 905
Autres achats et charges externes	c	(1 860 018)	(1 095 628)	(992 001)
Charges de personnel	c	(1 011 838)	(531 233)	(455 274)
Impôts, taxes et versements assimilés	c	(54 347)	(35 936)	(47 416)
Résultat sur cessions d'actifs d'exploitation	c	6 093	7 028	5 110
Quote-part des résultats sur opérations faites en commun	c	0	2	(3)
Autres charges (produits)	c	1 237	(142)	18 781
Dotations aux amortissements	c	(122 538)	(87 929)	(79 524)
Dotations (reprises) sur provisions	c	13 089	7 125	4 120
■ RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT		78 900	67 628	61 698
Coûts de restructuration	c	(11 209)	(1 088)	(9 593)
Plus ou moins-values immobilières	c	21 002	1 872	3 913
Reprises sur provisions TNT	c	5 181	11 067	13 731
Autres produits et charges non courants	c	1 865	(5)	13 138
Autres dotations et reprises sur provisions non courants	c	2 430	334	201
■ RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉCARTS D'ACQUISITION (E.B.I.T.A)		98 169	79 808	83 088
Dépréciation des écarts d'acquisition	c	0	0	0
Autres dotations et reprises sur provision non courantes	i	(4 033)	3 144	0
■ RÉSULTAT OPÉRATIONNEL (E.B.I.T)	c	94 136	82 952	83 088
Produits financiers	d	134 137	22 577	10 092
Charges financières	d	(168 548)	(32 285)	(16 673)
■ RÉSULTAT DU GROUPE AVANT IMPÔT		59 725	73 244	76 507
Impôts sur les sociétés	e	(17 456)	(23 881)	(27 159)
Quote-part des résultats des sociétés mises en équivalence		137	(63)	444
■ RÉSULTAT NET DU GROUPE		42 406	49 300	49 792
Part des intérêts minoritaires		0	0	0
■ BÉNÉFICE NET REVENANT AU GROUPE NORBERT DENTRESSANGLE		42 406	49 300	49 792
■ RÉSULTAT PAR ACTION	f			
de base pour le résultat de l'exercice		4,43	5,14	5,19
de base pour le résultat des activités poursuivies		4,43	5,14	5,19
dilué pour le résultat de l'exercice		4,38	5,08	5,12
dilué pour le résultat des activités poursuivies		4,38	5,08	5,12

COMPTES CONSOLIDÉS

Bilans consolidés

ACTIF

■ K€	Note	31/12/2008	31/12/2007 Reraité*	31/12/2006
Écarts d'acquisition	k	355 448	389 517	78 058
Immobilisations incorporelles	i	72 310	90 461	5 665
Immobilisations corporelles	j	612 581	647 689	408 864
Participation dans les entreprises associées	l	5 639	6 652	1 491
Autres actifs financiers non-courants	m	28 698	21 412	19 337
Impôts différés actifs	t	29 811	56 684	18 344
■ ACTIFS NON-COURANTS		1 104 487	1 212 415	531 759
Stocks	n	15 122	17 454	7 390
Clients	o	484 933	533 455	330 104
Autres créances	o	152 171	132 731	80 331
Autres actifs financiers courants	m		1 169	1 425
Trésorerie et équivalents de trésorerie	p	86 769	220 708	255 706
■ ACTIFS COURANTS		738 995	905 517	674 956
Actifs destinés à être cédés	j	157	455	717
■ TOTAL DE L'ACTIF		1 843 639	2 118 388	1 207 432

PASSIF

■ K€	Note	31/12/2008	31/12/2007 Reraité*	31/12/2006
Capital social	q	19 672	19 672	19 671
Primes d'émissions		18 537	18 469	18 433
Écarts de conversion		(37 717)	(2 099)	760
Réserves consolidées		268 051	249 270	208 561
Résultat de l'exercice		42 406	49 300	49 792
■ CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE		310 949	334 612	297 217
Intérêts minoritaires		0	0	0
■ CAPITAUX PROPRES		310 949	334 612	297 217
Dettes financières à plus d'un an	r	458 045	479 873	198 397
Provisions à long terme	s	100 888	125 998	51 224
Impôts différés passifs	t	60 155	84 163	37 065
■ PASSIFS NON-COURANTS		619 088	690 034	286 686
Provisions à court terme	s	21 274	43 349	11 796
Fournisseurs	u	396 394	426 412	238 980
Dettes financières à moins d'un an	r	132 938	200 658	120 169
Autres passifs financiers courants	u-w	13 886	0	0
Découverts bancaires	p	49 008	73 380	58 609
Dettes d'impôt courant		23 813	8 937	4 919
Autres dettes	u	276 289	341 006	189 056
■ PASSIFS COURANTS		913 602	1 093 742	623 529
■ TOTAL DU PASSIF		1 843 639	2 118 388	1 207 432

* Au 31 décembre 2007, l'allocation du prix d'acquisition aux actifs et passifs identifiables du Groupe Christian Salvesen avait été établie provisoirement. Ces travaux ont été effectués dans le délai de 12 mois à compter de la date d'acquisition. Ils ont conduit à comptabiliser certains ajustements dans le cadre de l'établissement des comptes au 31 décembre 2008. Les ajustements

du bilan sont présentés en note g de l'annexe des comptes consolidés. Le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie n'ont pas été retraités, les impacts étant non significatifs compte tenu de la date d'acquisition le 14 décembre 2007.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

■ K€	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006
Résultat net	42 406	49 300	49 792
Amortissements et provisions	101 999	70 257	64 462
Plus ou moins-values sur cessions d'actifs immobilisés	(22 621)	(8 326)	(6 270)
Charges/ Produits d'impôts différés	(9 214)	856	7 635
Charges financières nettes liées aux opérations de financement	31 526	8 729	6 580
Autres retraitements	735	1 395	245
Marge opérationnelle brute d'autofinancement	144 831	122 211	122 444
Variations de stock	4 206	(5 080)	(1 186)
Créances clients - exploitation	24 470	(16 242)	24 217
Dettes fournisseurs - exploitation	(27 458)	36 008	6 045
BFR d'exploitation	1 218	14 686	29 076
Créances et dettes sociales	(14 057)	10 067	11 346
Créances et dettes fiscales	(1 336)	(8 384)	12 946
Créances et dettes autres	(20 799)	(3 500)	(15 754)
BFR hors exploitation	(36 192)	(1 817)	8 538
BFR opérationnel	(34 974)	12 869	37 614
■ FLUX NET DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR L'ACTIVITÉ	109 857	135 080	160 058
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	125 076	47 432	50 980
Créances sur cessions d'immobilisations	722	(1 218)	0
Cessions d'immobilisations financières	167	18	621
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(219 617)	(169 241)	(132 189)
Acquisitions d'immobilisations financières	(1 513)	0	0
Dettes sur acquisitions d'immobilisations	4 452	11 155	0
Acquisitions de filiales, nettes de la trésorerie acquise	0	(293 658)	(17 359)
Cessions de sociétés nettes de la trésorerie cédée	0	0	324
■ FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	(90 713)	(405 512)	(97 623)
■ FLUX NET DE TRÉSORERIE DISPONIBLE	19 144	(270 432)	62 435
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(10 506)	(9 586)	(8 490)
Émission d'emprunts	176 553	370 623	138 764
Augmentation/ Diminution de capital	0	0	1 284
Actions propres	(1 615)	0	(7 278)
Autres Actifs/ Passifs financiers	0	(8)	0
Remboursement d'emprunts	(266 259)	(131 498)	(127 526)
Charges financières nettes liées aux opérations de financement	(31 526)	(8 729)	(6 580)
■ FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	(133 353)	220 802	(9 826)
Écarts de change lors de la conversion des flux	4 645	(139)	387
Variation de trésorerie	(109 564)	(49 769)	52 996
Trésorerie et équivalents à l'ouverture	147 327	197 097	144 101
Trésorerie et équivalents à la clôture	37 763	147 328	197 097
Variation de trésorerie (clôture - ouverture)	(109 564)	(49 769)	52 996

Le flux de trésorerie lié au décaissement d'impôt courant s'élève à 29 510 K€ au 31 décembre 2008.

TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

■ K€	Capital	Primes	Actions propres	Réserves non distribuées	Autres	Intérêts minoritaires	Total
■ AU 1^{ER} JANVIER 2006	19 847	21 852	(8 860)	226 292	682	0	259 813
Résultat net part du Groupe de l'exercice 2006				49 792			49 792
Variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers					675		675
Écarts de conversion					1 012		1 012
■ Total des charges et produits de la période	0	0	0	49 792	1 687	0	51 479
Dividendes versés au titre de l'exercice 2005				(8 491)			(8 491)
Annulation des acquisitions de titres auto-détenus	(322)	(4 557)	(2 399)				(7 278)
Augmentation du nominal des actions de 1,60 € à 2 €	146	1 138					1 284
Augmentation de capital liée aux Options de souscription d'actions							0
Coûts des paiements en Stock Options					542		542
Effets des variations de périmètre							0
Engagement de rachat des intérêts minoritaires							0
Autres variations					(132)		(132)
■ AU 31 DÉCEMBRE 2006	19 671	18 433	(11 259)	267 593	2 779	0	297 217
Résultat net part du Groupe de l'exercice 2007				49 300			49 300
Variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers					(335)		(335)
Écarts de conversion					(2 862)		(2 862)
■ Total des charges et produits de la période	0	0	0	49 300	(3 197)	0	46 103
Dividendes versés au titre de l'exercice 2006				(9 586)			(9 586)
Annulation des acquisitions de titres auto-détenus							0
Augmentation de capital	1	36			(37)		0
Augmentation de capital liée aux Options de souscription d'actions							0
Coûts des paiements en Stock Options					855		855
Effets des variations de périmètre							0
Engagement de rachat des intérêts minoritaires							0
Autres variations					23		23
■ AU 31 DÉCEMBRE 2007	19 672	18 469	(11 259)	307 307	423	0	334 612
Résultat net part du Groupe de l'exercice 2008				42 406			42 406
Variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers					(14 808)		(14 808)
Écarts de conversion					(35 615)		(35 615)
Effet d'impôt sur instruments et écarts de conversion					(4 342)		(4 342)
■ Total des charges et produits de la période	0	0	0	42 406	(54 765)	0	(12 361)
Dividendes versés au titre de l'exercice 2007				(10 506)			(10 506)
Annulation des acquisitions de titres auto-détenus			(1 387)				(1 387)
Augmentation de capital							0
Augmentation de capital liée aux Options de souscription d'actions							0
Coûts des paiements en Stock Options					452		452
Effets des variations de périmètre							0
Engagement de rachat des intérêts minoritaires							0
Autres variations		68			69		137
■ AU 31 DÉCEMBRE 2008	19 672	18 537	(12 646)	339 207	(53 821)	0	310 949

ANNEXE AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 2008

NORMES IFRS

I - RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT L'ÉMETTEUR

Dénomination : Groupe Norbert Dentressangle.
 Siège social : "Les Pierrelles" 26240 BEAUSEMBLANT.
 Forme juridique : Société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance, soumise aux dispositions du Code de commerce.
 La société tête de groupe est la société Groupe Norbert Dentressangle.
 Elle est soumise à la législation française.
 L'Assemblée Générale qui doit approuver les comptes de l'année 2008 se tiendra le 26 mai 2009.
 Les comptes du Groupe Norbert Dentressangle ont été arrêtés par le Directoire en date du 9 mars 2009.
 Les métiers du Groupe sont le transport et la logistique.

Trois types de sociétés peuvent être distingués au sein du Groupe Norbert Dentressangle :

- Des sociétés opérationnelles logistiques dont le rôle, en France comme à

l'étranger consiste à fournir des prestations d'entreposage auxquelles il faut rajouter des prestations complémentaires amonts (préparation de commande, personnalisation et localisation de produits, contrôle qualité...) et avalas (gestion des circuits de distribution, reverse logistique).

- Des sociétés opérationnelles transport dont le rôle consiste à exploiter une flotte de véhicules et conducteurs, afin d'acheminer des flux physiques de marchandises adaptés aux besoins du client.
 - Des sociétés dites de services, dont la mission consiste à apporter aux sociétés opérationnelles des prestations permettant à ces dernières de se concentrer sur le cœur de leur métier. Parmi ces sociétés, on retrouve la société holding ainsi que les holdings pays qui ont un rôle d'assistance notamment en matière de stratégie et de communication.

La pondération des deux métiers du Groupe peut être appréciée grâce aux informations sectorielles fournies plus bas dans l'annexe.

II - RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

a) Principes de consolidation

En application du Règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002 sur les normes internationales, les comptes consolidés du Groupe Norbert Dentressangle au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2008 sont établis selon les Normes Internationales d'Information Financière (IFRS) applicables à cette date et telles qu'approuvées par l'Union Européenne à la date de préparation de ces états financiers.

Certaines de ces normes sont susceptibles d'évolution ou d'interprétation dont l'application pourrait être rétrospective. Ces évolutions pourraient amener le Groupe à modifier ultérieurement les comptes consolidés retraités aux normes IFRS.

Les principes comptables retenus pour la préparation des comptes consolidés sont conformes aux normes et interprétations IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne au 31 décembre 2008 et disponibles sur le site : http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_fr.htm#adopted-commission

• Evolution des règles et méthodes comptables

Ces principes comptables retenus sont cohérents avec ceux utilisés dans la préparation des comptes consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2007, à l'exception de l'adoption des nouvelles normes et interprétations suivantes :

- IFRIC 11 "IFRS 2 - Actions propres et transactions intra-groupe" ; selon le règlement européen, l'interprétation est d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} mars 2007, soit pour le Groupe à compter du 1^{er} janvier 2008. Cette interprétation n'a pas d'incidence au 31 décembre 2008 sur la charge de salaires et traitements.

- Amendements d'IAS 39 et d'IFRS 7, portant sur le reclassement des actifs financiers, applicable au 1^{er} juillet 2008, sans impact sur le Groupe.

Normes, interprétations et amendements aux normes déjà publiés par l'IASB et endossés par l'Union Européenne, mais dont l'application n'est pas encore obligatoire au 31 décembre 2008. Ces normes et interprétations n'ont pas été appliquées par anticipation par le Groupe.

- IFRS 8 "Segments opérationnels", applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2009.
- Amendements à IAS 1 "Présentation des états financiers", révision de la présentation et de la terminologie de certains états financiers - applicable au 1^{er} janvier 2009.
- Amendements à IAS 23 "Coûts d'emprunts" - applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2009.
- L'interprétation IFRIC 12 "Accords de concessions de services" ne trouve pas à s'appliquer dans les états financiers du Groupe Norbert Dentressangle.
- IFRIC 13 "Programmes de fidélisation des clients", applicable pour les exercices ouverts postérieurement au 1^{er} juillet 2008, soit pour le Groupe à compter du 1^{er} janvier 2009.
- Amendements à IFRS 2 "Paiement fondé sur des actions - Conditions d'acquisition des droits et annulations" - applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2009.
- IFRIC 14 - IAS 19 - Le plafonnement de l'actif au titre des régimes à prestations définies, les exigences de financement minimal et leur interaction, applicable au 1^{er} janvier 2009.

Le Groupe n'a appliqué par anticipation aucune des normes, interprétations et amendements suivants déjà publiés par l'IASB mais non encore endossés par l'Union Européenne :

- Amendements à IAS 32 et IAS 1 "Instruments financiers remboursables par anticipation à la juste valeur et obligation liées à la liquidation" - applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2009.
- IFRS 3 révisée "Regroupements d'entreprises", applicable pour les exercices

ouverts à compter du 1^{er} juillet 2009, soit pour le Groupe à compter du 1^{er} janvier 2010.

- IAS 27 révisée "Etats financiers consolidés et individuels" - applicable à compter du 1^{er} juillet 2009, soit pour le Groupe à compter du 1^{er} janvier 2010.
- Amendements d'IAS 39 - Instruments financiers : comptabilisation et évaluation : Eléments éligibles à la couverture.
- IFRIC 15 - Accords de construction de biens immobiliers.
- IFRIC 16 - Couvertures d'un investissement net dans une activité à l'étranger.
- IFRIC 17 - Distributions en nature aux propriétaires.
- Amendement à IFRS 1 et IAS 27 "Coûts d'acquisition des titres" - applicable à compter du 1^{er} janvier 2009.
- Amélioration annuelle des IFRS "Annual improvement" - applicable à compter du 1^{er} janvier 2009 à l'exception d'IFRS 5 amendement d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1^{er} juillet 2009.

Le Groupe a commencé à examiner les impacts éventuels sur les comptes consolidés. A ce stade de l'analyse, il n'anticipe pas d'impact significatif sur ses comptes consolidés.

• **Estimations et jugements**

Pour établir ses comptes, le Groupe doit procéder à des estimations et faire des hypothèses qui peuvent affecter les états financiers. Le Groupe revoit ses estimations et appréciations de manière régulière pour prendre en compte l'expérience passée et les autres facteurs jugés pertinents au regard des conditions économiques. En fonction de l'évolution de ces hypothèses ou de conditions différentes, les montants figurant dans ses futurs états financiers pourraient différer des estimations actuelles.

Les principales rubriques des états financiers qui peuvent faire l'objet d'estimations sont les suivantes :

- dépréciation des créances douteuses,
- juste valeur des actifs et des passifs identifiables et éventuels assumés acquis par voie de regroupement d'entreprises,
- dépréciation des écarts d'acquisition dont l'évaluation repose notamment sur des hypothèses de flux de trésorerie futurs, des taux d'actualisation, de valeurs terminales basées notamment sur des taux de croissance à long terme,
- valorisation des options liées aux plans de souscription d'actions accordés aux salariés et des engagements de retraite dont l'évaluation se fonde sur un certain nombre d'hypothèses actuarielles,
- valorisation des actifs et passifs liés aux engagements de retraite à travers la prise en compte des hypothèses actuarielles en vigueur à la date de clôture (taux d'actualisation, taux d'évolution des salaires et taux d'inflation),
- valorisation des instruments financiers,
- impôts différés et charges d'impôts.

Les états financiers reflètent les meilleures estimations, sur la base des informations disponibles à la date d'arrêt des comptes.

Ils ont été établis selon le principe du coût historique, à l'exception de certains éléments notamment les actifs et passifs financiers qui sont évalués à la juste valeur.

Les comptes sociaux de chacune des sociétés du Groupe sont établis en accord avec les principes comptables et les réglementations en vigueur dans leur pays respectif. Ils font l'objet de retraitements pour se conformer aux principes de consolidation en vigueur dans le Groupe.

L'exercice 2008 a été marqué par une crise économique mondiale qui a affecté significativement le secteur du transport et de la logistique en Europe. La performance économique du Groupe a été affectée en particulier depuis novembre 2008. Dans ce contexte, la valorisation des actifs et passifs court terme a fait l'objet d'une vigilance particulière. Aucune dépréciation significative exceptionnelle n'a néanmoins été enregistrée. Par ailleurs, dans le cadre de la continuité de l'exploitation dans laquelle le Groupe s'est inscrit pour

l'avenir, les actifs et les passifs long terme ont été évalués en prenant en compte une crise limitée dans le temps. Aucune dépréciation complémentaire n'a été enregistrée.

• **Périmètre de consolidation**

Les comptes consolidés intègrent les comptes des sociétés contrôlées de manière exclusive, directement ou indirectement par la société Groupe Norbert Dentressangle S.A. société mère du Groupe.

Les dates de clôture des différentes entités sont conformes à celle du Groupe. Le périmètre de consolidation est présenté dans la Note III aa.

Contrôle exclusif

Le contrôle est le pouvoir de diriger, directement ou indirectement, les politiques financières et opérationnelles de l'entreprise de manière à obtenir des avantages des activités de celle-ci. Le contrôle est généralement présumé exister si le Groupe détient plus de la moitié des droits de vote de l'entreprise contrôlée. Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à compter de la date du transfert du contrôle effectif jusqu'à la date où le contrôle cesse d'exister.

Toutes les transactions significatives entre les sociétés intégrées ainsi que les résultats internes à l'ensemble consolidé sont éliminés.

Le Groupe consolide les entités "ad hoc" françaises servant exclusivement au financement des tracteurs routiers (cf note III z).

Ces entités dénommées Locad sont des GIE qui appartiennent majoritairement à un pool bancaire.

Ils acquièrent une flotte de véhicules correspondant aux besoins du Groupe qu'ils financent par l'intermédiaire d'emprunts auprès d'un pool bancaire. Ces véhicules sont donnés en location exclusive aux différentes sociétés françaises utilisatrices. Ces entités étant directement contrôlées opérationnellement par le Groupe et étant à sa disposition exclusive, conformément à SIC 12, elles sont consolidées par la méthode de l'intégration globale.

Ces sociétés bénéficient d'engagements de reprise fermes des constructeurs sur ces véhicules moteur.

Contrôle conjoint

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint avec un nombre limité d'associés en vertu d'un accord contractuel sont consolidées selon la méthode de l'intégration proportionnelle.

Les actifs, passifs, revenus et charges sont consolidés au prorata de la participation du Groupe au capital.

Influence notable

Les entreprises associées sont celles dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur les politiques financières et opérationnelles, mais dont il n'a pas le contrôle. Lorsque l'investisseur détient, directement ou indirectement, 20 % ou davantage des droits de vote dans l'entreprise détenue, il est notamment présumé avoir une influence notable, sauf à démontrer clairement que ce n'est pas le cas.

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

L'écart d'acquisition lié à ces entités est inclus dans la valeur comptable de la participation.

Il n'y pas de sociétés dans lesquelles le Groupe possède un contrôle majoritaire et qui ne soient pas consolidées.

Acquisition d'intérêts minoritaires

Conformément à la révision de la norme IAS 27 en date du 10 janvier 2008, les compléments d'acquisitions d'intérêts minoritaires seront imputés directement en capitaux propres. Ce traitement comptable s'appliquera à compter du 1^{er} juillet 2009 et n'est pas rétroactif.

Au 31 décembre 2008, le Groupe continue d'appliquer la méthode

préconisée dans les textes français actuellement en vigueur. En cas d'acquisition d'intérêts complémentaires dans une filiale, la différence entre le prix payé et la valeur comptable des intérêts minoritaires acquis telle qu'elle ressort des comptes consolidés du Groupe avant l'acquisition, est comptabilisée en tant qu'écart d'acquisition.

b) Conversion des éléments en devises

Les comptes consolidés au 31 décembre ont été établis en euro qui est la monnaie fonctionnelle du Groupe.

• Comptabilisation des opérations en devises dans les comptes des sociétés consolidées

Les transactions en devises constatées dans les comptes de charges et de produits sont converties au taux de change en vigueur à la date de l'opération. Les éléments monétaires comptabilisés dans le bilan en devises, et n'ayant pas fait l'objet de couverture, sont convertis au taux de change en vigueur à la date de clôture. Les différences de change qui en résultent sont enregistrées au compte de résultat.

Les différences de change ayant trait à des éléments monétaires faisant partie intégrante de l'investissement net dans les filiales étrangères sont inscrites en réserves de conversion.

• Conversion des comptes des filiales étrangères

Les bilans des sociétés étrangères dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro, sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la date de clôture et leurs comptes de résultat au taux de change moyen de l'exercice. Les différences de conversion ainsi dégagées sont comptabilisées dans les capitaux propres, dans la rubrique "Écarts de conversion".

En cas de cession d'une entité, les écarts de conversion sont constatés en résultat de la période.

Les écarts d'acquisition sont suivis dans la devise de la filiale concernée.

Aucune filiale significative du Groupe n'est située dans un pays à forte inflation.

c) Regroupements d'entreprises

Lors d'une entrée dans le périmètre de consolidation, les actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entité acquise qui satisfont aux critères de comptabilisation en IFRS, sont comptabilisés à la juste valeur déterminée à la date d'acquisition, à l'exception des actifs non-courants classés comme actifs détenus en vue de la vente, qui sont comptabilisés à la juste valeur nette des coûts de sortie.

Seuls les passifs identifiables satisfaisant aux critères de reconnaissance d'un passif chez l'entité acquise sont comptabilisés lors du regroupement. Ainsi, un passif de restructuration n'est pas comptabilisé en tant que passif de l'entité acquise si celle-ci n'a pas une obligation existante, à la date d'acquisition, d'effectuer cette restructuration.

Un écart d'acquisition est calculé par différence entre la somme des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entité acquise évalués individuellement à leur juste valeur et le coût d'acquisition des titres de la société concernée.

Les ajustements de valeurs des actifs et passifs relatifs à des acquisitions comptabilisées sur une base provisoire (en raison de travaux d'expertise en cours ou d'analyses complémentaires) sont comptabilisés comme des ajustements rétrospectifs de l'écart d'acquisition s'ils interviennent dans la période de douze mois à compter de la date d'acquisition.

Au-delà de ce délai, les effets sont constatés directement en résultat sauf s'ils correspondent à des corrections d'erreurs.

Les sociétés nouvellement acquises sont consolidées dès la date effective de prise de contrôle.

En cas d'acquisition d'intérêts complémentaires dans une filiale, la différence entre le prix payé et la valeur comptable des intérêts minoritaires acquis telle qu'elle ressort des comptes consolidés du Groupe avant l'acquisition, est comptabilisée en tant qu'écart d'acquisition. Le Groupe a conservé la méthode appliquée selon les textes français.

Les normes IAS 27 et IAS 32 conduisent les groupes en l'état actuel des textes à enregistrer les engagements d'achat des intérêts minoritaires en dettes financières. Le Groupe a opté pour la comptabilisation en écart d'acquisition de la différence entre la juste valeur actualisée du prix d'exercice des options et le montant des intérêts minoritaires annulés en capitaux propres.

Cet écart d'acquisition est réajusté chaque année de la variation du prix d'exercice des options et de la variation des intérêts minoritaires. Ce traitement, qui est celui qui serait appliqué si les options étaient exercées aujourd'hui, est celui qui traduit le mieux la réalité de la transaction.

d) Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition sont évalués à leur coût, celui-ci étant l'excédent du coût des titres des sociétés consolidées sur la part d'intérêt de l'acquéreur dans la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables.

Les différences négatives entre le coût d'acquisition et la part d'intérêt de l'acquéreur dans la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables acquis (écarts d'acquisitions négatifs) sont enregistrées, après vérification de leur montant, directement en résultat de l'exercice.

Les différences positives entre le coût d'acquisition et la part d'intérêt de l'acquéreur dans la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables acquis (écarts d'acquisitions positifs) sont enregistrées, après vérification de leur montant, à l'actif du bilan.

Les écarts d'acquisition positifs font l'objet de tests de dépréciation au moins une fois par an ou plus fréquemment quand des événements ou des changements de circonstances indiquent qu'ils se sont dépréciés à travers la valorisation des UGT auxquelles ils se rattachent. Toute dépréciation constatée est irréversible.

Les écarts d'acquisition liés aux sociétés mises en équivalence sont comptabilisés dans le poste "Titres mis en équivalence".

Les acquisitions d'intérêts complémentaires et les "puts" sur minoritaires dans des sociétés contrôlées sont traités comme des transactions de capitaux propres. L'écart positif ou négatif entre le coût d'acquisition des titres (y compris frais d'acquisition) et la valeur comptable des intérêts minoritaires acquis est comptabilisé en capitaux propres. Dans le cadre des "puts", les intérêts minoritaires sont évalués à leur valeur actuelle et reclassés en dette au bilan.

e) Immobilisations incorporelles

• Relations clientèles

Les relations clientèles identifiées lors de l'acquisition du Groupe Salvesen et conformément à l'IFRS 3 et à l'IAS 38, sont évaluées en fonction de la marge générée par le chiffre d'affaires prévisionnel et de la rémunération du capital, sur une durée estimée par référence au taux d'attrition observé.

Ces actifs sont amortis sur une durée de 11 à 19 ans suivant le mode linéaire.

Les contrats spécifiques à durée indéfinie ne sont pas amortis ; ils font l'objet d'un test de dépréciation au moins une fois par an ou plus fréquemment quand des événements ou des changements de circonstances indiquent qu'ils se sont dépréciés.

• **Logiciels**

Les logiciels sont amortis sur une durée de 12 à 60 mois suivant le mode linéaire.

Les logiciels développés en interne sont inscrits au bilan lorsque les deux conditions suivantes sont respectées :

- il est probable que l'entité bénéficiera des avantages économiques futurs correspondants,
- son coût ou sa valeur peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

Les conditions définies par la norme IAS 38 en matière de capitalisation des coûts de développement doivent être respectées (notamment la faisabilité technique du projet, l'intention d'achever le logiciel et la disponibilité des ressources).

Les coûts retenus pour les logiciels générés en interne sont de deux ordres :

- des dépenses externes (licences, recours à des sociétés spécialisées...),
- ainsi que les coûts directs des collaborateurs associés au projet, pendant les phases de conception, paramétrage et recette.

Le coût total ainsi enregistré est rapporté à la valeur recouvrable du logiciel. De cette analyse peut résulter une dépréciation.

f) Immobilisations corporelles

• **Matériel de transport**

Le matériel de transport est initialement comptabilisé à son coût d'acquisition. Le Groupe apprécie chaque année, les conditions de marché ainsi que les conditions de reprise qui lui sont accordées par ses fournisseurs. Ces conditions sont fonction de l'année d'acquisition et du type de véhicule (tracteur, semi-remorque, porteur remorqueur).

En fonction de ces critères, le Groupe projette linéairement une durée d'utilisation estimée des véhicules et en déduit une durée d'amortissement. L'amortissement pratiqué sur les véhicules est donc linéaire sur une durée allant actuellement de 80 mois à 150 mois.

Les valeurs résiduelles des autres immobilisations sont revues chaque année. Des tests de perte de valeur sont effectués conformément à la procédure définie ci-dessous au paragraphe h (Tests de perte de valeur).

• **Autres immobilisations corporelles**

Les investissements en immobilisations corporelles sont initialement comptabilisés à leur coût d'acquisition.

L'amortissement est calculé suivant la méthode linéaire fondée sur la durée d'utilisation estimée des différentes catégories d'immobilisations.

Les principales durées d'utilisation sont les suivantes :

- constructions : linéaire sur une durée allant de 15 à 30 ans,
- agencements de construction : linéaire sur 10 ans,
- installations techniques, matériels et outillage industriel : linéaire sur 5 ans,
- autres immobilisations corporelles : linéaire sur 5 à 10 ans.

Compte tenu de la nature des immobilisations détenues par le Groupe, il n'a pas été identifié de composants significatifs.

Les valeurs résiduelles des immobilisations sont revues chaque année. Des

tests de perte de valeur sont effectués lorsque des indicateurs sont rencontrés (valeur de marché pour l'immobilier).

Les dépenses ultérieures sont capitalisées si elles satisfont aux critères de reconnaissance d'un actif définis par la norme IAS 16, notamment s'il est probable que des avantages économiques futurs iront à l'entreprise. Ces critères sont appréciés avant l'engagement de la dépense.

Une immobilisation corporelle est décomptabilisée lors de sa sortie ou quand aucun avantage économique futur n'est attendu de son utilisation ou de sa sortie. Tout gain ou perte résultant de la décomptabilisation d'un actif (calculé sur la différence entre le produit net de cession et la valeur comptable de cet actif) est inclus dans le compte de résultat de l'année de la décomptabilisation de l'actif.

g) Contrats de location

Le Groupe porte les contrats de location financement à l'actif de son bilan au moment du début de la location.

Le montant porté au bilan est le montant le plus faible entre la juste valeur du bien et la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location.

Les contrats de location financement transfèrent au preneur la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété, ils correspondent aux principaux indicateurs retenus par la norme IAS 17 soit :

- transfert de la propriété au terme de la durée du bail sur option, et les conditions d'exercice de l'option sont telles que le transfert de propriété paraît hautement probable à la date de conclusion du bail,
- durée du bail recouvre l'essentiel de la durée de vie du bien dans les conditions d'utilisation du preneur,
- valeur actualisée des paiements minimaux est proche de la juste valeur du bien loué à la date de conclusion du bail.

Les paiements au titre de la location financement sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement de la dette de manière à obtenir un taux d'intérêts périodique constant sur le solde restant dû au passif. Les charges financières sont enregistrées directement au compte de résultat.

Les contrats qualifiés de location simple ne font pas l'objet de retraitement.

Les paiements au titre des contrats de location simple sont comptabilisés en charge dans la majorité des cas sur une base linéaire jusqu'à l'échéance du contrat.

Les immobilisations acquises via des contrats de location financement sont comptabilisées à l'actif du bilan et sont amorties selon les mêmes durées que celles décrites précédemment si le Groupe estime qu'il obtiendra la propriété de l'actif au terme du contrat. Autrement, l'actif est amorti sur la base de la durée la plus courte entre la durée d'utilisation de l'actif et la durée du contrat.

Le Groupe est parfois amené à procéder à des opérations de cession-bail de certains actifs.

Conformément à la norme IAS 17, le traitement comptable de ces transactions dépend notamment des éléments suivants :

- qualification ultérieure du contrat mis en place (contrat de location simple ou contrat de location financement),
- conditions de vente du bien antérieurement détenu (prix de vente aux conditions de marché).

h) Tests de perte de valeur

Le Groupe procède, conformément à la norme IAS 36 – Dépréciation d'actifs, à l'évaluation de la recouvrabilité de ses actifs long terme selon le processus suivant :

- pour les actifs corporels et incorporels amortis, le Groupe évalue à chaque clôture s'il existe un indice de perte de valeur sur ses immobilisations. Ces indices sont identifiés par rapport à des critères externes ou internes. Le cas

échéant, un test de dépréciation est réalisé en comparant la valeur nette comptable à la valeur recouvrable qui correspond à la plus élevée des deux valeurs suivantes : prix de vente diminué du coût de cession ou valeur d'utilité, - pour les actifs incorporels non amortis et les écarts d'acquisition, un test de dépréciation de chaque UGT est effectué au minimum une fois par an, ou lorsque qu'un indice de perte de valeur est identifié. Les écarts d'acquisition individuels sont rattachés à l'UGT de l'activité à laquelle ils se rapportent.

La valeur d'utilité est déterminée à partir de la valeur actualisée des flux de trésorerie estimés provenant de l'utilisation des actifs. Les flux futurs de trésorerie sont issus du plan d'affaires à cinq ans établi et validé par la Direction auquel s'ajoute une valeur terminale basée sur des flux de trésorerie normatifs actualisés, après application d'un taux de croissance à l'infini. Le taux d'actualisation utilisé correspond au coût moyen pondéré du capital déterminé par l'entreprise.

Perte de valeur des participations dans les entreprises associées :

- Des tests de dépréciation sur les valeurs des participations dans les entreprises associées sont conduits dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur. Les changements significatifs et défavorables intervenus sur les marchés sur lesquels l'entreprise associée opère ou une baisse importante prolongée de la valeur boursière du titre constituent les indices essentiels de perte de valeur.
- Les tests de dépréciation sont conduits conformément aux dispositions des normes IAS 28 et IAS 36, par comparaison entre la valeur comptable de la participation dans l'entreprise associée et la quote-part de la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés attendus par l'entreprise associée.
- Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable, la perte de valeur qui en résulte est comptabilisée en diminution de la valeur de la participation dans l'entreprise associée à laquelle elle se rattache.

i) Stocks

Les stocks sont comptabilisés à leur coût d'acquisition suivant la méthode du prix moyen pondéré. Lorsque la valeur de marché devient inférieure au coût d'acquisition, une provision pour dépréciation est constatée.

j) Clients et autres débiteurs

Les créances clients sont valorisées à leur valeur nominale. Elles sont dépréciées par voie de provision en fonction des risques de non-recouvrement appréciés au cas par cas. Les créances dépréciées sont constatées en perte lorsqu'elles sont jugées irrécouvrables.

k) Provisions

Les provisions sont comptabilisées lorsque le Groupe a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé, qu'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation et que le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable.

Les provisions font l'objet d'une actualisation si l'impact est jugé significatif. L'effet de cette actualisation est constaté en résultat opérationnel le cas échéant.

Les provisions de propre assureur relatives aux sinistres sont évaluées sur la base des réclamations reçues à la date d'arrêt des comptes et des réclamations encourues mais non reçues.

Les provisions pour restructuration sont comptabilisées conformément à la norme IAS 37, à savoir :

- s'il existe un plan formalisé et détaillé précisant à minima :
 - l'activité ou la partie d'activité concernée,
 - la localisation,
 - la fonction et le nombre approximatif de membres du personnel qui seront indemnisés,
 - les dépenses qui seront engagées,
 - la date à laquelle le plan sera mis en œuvre.

- si l'entreprise a créé, chez les personnes concernées, une attente fondée qu'elle mettra en œuvre lors de la restructuration.

Les passifs éventuels correspondent à des obligations potentielles résultant d'événements passés dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'événements futurs incertains qui ne sont pas sous le contrôle de l'entité ou à des obligations actuelles pour lesquelles une sortie de ressources n'est pas probable. En dehors de ceux résultant d'un regroupement d'entreprises, ils ne sont pas comptabilisés mais font l'objet d'une information en annexe.

I) Avantages au personnel

• Avantages postérieurs à l'emploi

Il existe dans le Groupe différents régimes de retraite au bénéfice de certains salariés. Les régimes de retraite, les indemnités assimilées et autres avantages sociaux qui sont analysés comme des régimes à prestations définies (régime dans lequel le Groupe s'engage à garantir un montant ou un niveau de prestation défini), sont comptabilisés au bilan sur la base d'une évaluation actuarielle des engagements à la date de clôture, diminuée de la juste valeur des actifs afférents qui leur sont dédiés.

Cette évaluation est établie par des actuaires indépendants en appliquant une méthode tenant compte des salaires projetés de fin de carrière (méthode dite des unités de crédit projetées) sur une base individuelle, qui repose sur des hypothèses d'espérance de vie, de rotation d'effectifs, d'évolution des salaires, de revalorisation des rentes et d'une actualisation des sommes à verser. Les hypothèses propres à chaque régime tiennent compte des contextes économiques et démographiques locaux.

Les cotisations versées au titre des régimes qui sont analysés comme des régimes à cotisations définies, c'est-à-dire lorsque le Groupe n'a pas d'autre obligation que le paiement de cotisations, sont comptabilisées en charges de l'exercice.

Les engagements de retraite et avantages assimilés à prestations définies contractés par les sociétés du Groupe Norbert Dentressangle sont :

- les régimes d'indemnités de fin de carrière (IFC) pour l'ensemble des sociétés françaises en application des conventions collectives en vigueur (Transports Routiers, Services de l'Automobile, Syntec & Entreprises de Propreté),
- le régime du "trattamento di fine rapporto" (TFR) pour les sociétés italiennes,
- les régimes de retraites pour certaines sociétés du Royaume-Uni.

En application de la norme IAS 19, les pertes/gains actuariels liés à l'expérience et/ou à la modification d'hypothèses actuarielles sont amortis dans les charges futures de chacune des sociétés sur la durée moyenne probable de vie active résiduelle des salariés, ceci, après application d'un corridor de 10 % du maximum entre la valeur des engagements et la valeur des actifs de couverture.

Le coût des services passés est comptabilisé en charge, selon un mode linéaire, sur la durée moyenne restant à courir jusqu'à ce que les droits correspondants soient acquis au personnel. Si les droits à prestations sont déjà acquis lors de l'adoption du plan de retraite ou de sa modification, le coût des services passés est immédiatement comptabilisé en charge.

• Autres avantages à long terme

Les autres avantages à long terme incluent principalement les régimes de gratifications versées lors de l'octroi d'une médaille du travail pour les seules sociétés françaises de la Division Logistique. Les engagements à verser aux salariés en activité au titre des médailles du travail sont comptabilisés sous forme de provisions.

Les dépenses engagées au titre du Droit Individuel à la Formation (DIF) constituent une charge de la période et ne donnent donc lieu à aucun

provisionnement, sauf lorsque ces dépenses peuvent être considérées comme rémunérant des services passés et que l'obligation à l'égard du salarié est probable ou certaine.

Une mention en annexe (note III bb.) est faite du volume d'heures à la clôture de l'exercice de la part ouverte des droits avec indication du volume d'heures ayant fait l'objet de demandes de la part des salariés.

Les engagements complémentaires au titre de l'ANI non pris en compte dans les provisions liées aux avantages postérieurs à l'emploi ou autres avantages à long terme ne font pas l'objet de provision et constituent un engagement hors bilan. Une mention du montant de l'engagement est faite en note III bb.

m) Emprunts et coûts des emprunts

Lors de leur comptabilisation initiale, les emprunts obligataires et les autres dettes sont mesurés à leur juste valeur sur laquelle sont imputés les coûts de transaction qui sont directement attribuables à l'émission du passif.

La juste valeur correspond généralement au montant de la trésorerie reçue.

Après la comptabilisation initiale, les emprunts sont constatés sur la base du coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêts effectif.

Les frais et primes d'émission d'emprunts ainsi que les primes de remboursement d'obligations sont pris en compte dans le calcul du coût amorti selon la méthode du taux effectif et sont donc constatés en résultat de manière actuarielle sur la durée de vie du passif.

Les intérêts sur emprunts sont comptabilisés en charges de l'exercice.

n) Paiement en actions

Certains salariés et mandataires sociaux du Groupe bénéficient de bons de souscription d'actions, de plans d'achat d'actions et de plans de souscription d'actions.

Ces opérations sont évaluées, à la date d'attribution selon le modèle de Black & Scholes, modèle d'évaluation qui permet d'obtenir la juste valeur à la date d'attribution et prend notamment en compte différents paramètres tels que le cours de l'action, le prix d'exercice, la volatilité attendue, les dividendes attendus, le taux d'intérêt sans risque ainsi que la durée de vie de l'option.

Le coût ainsi déterminé est comptabilisé en charge sur la période d'acquisition des droits, la contrepartie, en situation nette dans un compte spécifique.

Aucune charge n'est constatée pour les instruments qui ne sont finalement pas acquis, sauf pour ceux dont l'acquisition dépend de conditions liées au marché. Ces dernières sont considérées comme étant acquises, que les conditions du marché soient réunies ou pas, pourvu que les autres conditions de performance soient remplies.

Si les termes d'une rémunération réglée en instruments de capitaux propres sont modifiés, une charge est constatée a minima pour le montant qui aurait été reconnu si aucun changement n'était survenu.

Une charge est en outre comptabilisée pour prendre en compte les effets des modifications qui augmentent la juste valeur totale de l'accord dont le paiement est fondé sur des actions ou qui sont favorables d'une autre façon aux membres du personnel. Elle est valorisée à la date de la modification.

Conformément aux dispositions transitoires de la norme, seuls les plans d'options postérieurs au 7 novembre 2002 ont été comptabilisés selon le principe exposé ci-dessus et font l'objet d'une valorisation.

o) Impôts différés

Les actifs et passifs d'impôt différé sont évalués aux taux d'impôt dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé, sur la base des taux d'impôt (et des réglementations fiscales) qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Les impôts différés sont comptabilisés sur l'ensemble des différences temporaires entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et passifs du bilan consolidé ainsi que sur les déficits fiscaux reportables.

Les actifs d'impôts différés nets des passifs ne sont comptabilisés que dans la mesure où il existe une probabilité raisonnable de réalisation ou de recouvrement.

La reconnaissance des impôts différés actifs sur les pertes reportables se fait conformément aux critères définis dans la norme IAS 12, à savoir lorsque :

- l'entité dispose de différences temporelles taxables suffisantes auprès de la même autorité fiscale et de la même entité imposable, qui engendreront des montants imposables sur lesquels les pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés pourront s'imputer avant qu'ils n'expirent,
- il est probable que l'entité dégagera des bénéfices imposables avant que les pertes fiscales ou les crédits d'impôt non utilisés n'expirent,
- les pertes fiscales non utilisées résultent de causes identifiables qui ne se reproduiront vraisemblablement pas,
- les opportunités liées à la gestion fiscale de l'entité généreront un bénéfice imposable pendant l'exercice au cours duquel les pertes fiscales ou les crédits d'impôts non utilisés pourront être imputés.

Dans la mesure où il n'est pas probable que l'entité disposera d'un bénéfice imposable sur lequel elle pourra imputer les créances d'impôt latentes dont les crédits d'impôt non utilisés, l'actif d'impôt différé n'est pas comptabilisé.

p) Instruments financiers dérivés

Le Groupe a choisi d'appliquer les normes IAS 21/32/39 à compter du 1^{er} janvier 2005.

Selon la norme, lorsque les dérivés sont désignés comme éléments de couverture, leur traitement varie selon qu'ils sont désignés :

- de couverture de juste valeur,
- de couverture de flux de trésorerie,
- de couverture d'un investissement net réalisé à l'étranger.

Tous les instruments financiers dérivés sont valorisés à leur juste valeur. La juste valeur est, soit la valeur de marché pour les instruments cotés en bourse, soit une valeur fournie par les établissements financiers selon les critères traditionnels (marché de gré à gré).

L'ensemble des couvertures efficaces conformément aux critères de la norme IAS 32 sont traitées en comptabilité de couverture.

• Couverture de change

Les couvertures ont comme élément sous-jacent les créances et dettes opérationnelles et financières enregistrées au bilan des sociétés du Groupe.

Le Groupe pratique des couvertures de juste valeur, des couvertures de flux de trésorerie et des couvertures d'investissement net réalisé à l'étranger. La part efficace des couvertures est comptabilisée dans une rubrique distincte des capitaux propres (réserves de conversion) jusqu'à réalisation effective du flux couvert, et recyclée en résultat lorsque l'élément couvert affecte lui-même le compte de résultat.

• Couverture de taux

Les instruments financiers dérivés consistent principalement en contrats de swap de taux d'intérêt.

La dette des structures de financement "ad hoc" étant contractée à taux variable et les loyers facturés par ces entités étant eux aussi indexés sur un taux variable, le Groupe a mis en place des instruments de couverture afin de limiter son exposition aux risques de variation de taux.

Les dérivés qualifiés de cash flow hedge sont comptabilisés au bilan dans les actifs ou passifs financiers courants avec les capitaux propres comme contrepartie.

q) Autres actifs financiers

Les actifs financiers sont classés en quatre catégories selon leur nature et l'intention de détention :

- les actifs détenus jusqu'à l'échéance,
- les actifs évalués en juste valeur par résultat,
- les actifs disponibles à la vente,
- les prêts et créances (hors clients).

Les actifs financiers sont initialement comptabilisés au coût qui correspond à la juste valeur du prix payé, augmenté des coûts d'acquisition.

Les autres actifs financiers sont essentiellement composés de dépôts et cautionnements versés auprès des bailleurs des locaux dans lesquels le Groupe exerce ses activités.

r) Actifs non courants destinés à être cédés et activités arrêtées ou en cours de cession

Lorsque des actifs sont destinés à être cédés suivant les principes de la norme IFRS 5, c'est-à-dire que leur valeur comptable est recouvrée principalement par le biais d'une transaction de vente plutôt que par l'utilisation continue, le Groupe évalue ces actifs au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente, et cesse de pratiquer l'amortissement sur ces derniers.

Les actifs destinés à être cédés sont présentés séparément dans le bilan et le compte de résultat.

Une activité abandonnée est une composante dont le Groupe s'est séparé ou qui est classée comme disponible à la vente. Ces activités sont notamment présentées sur une ligne spécifique du compte de résultat.

s) Titres en autocontrôle

Les titres en autocontrôle quelle que soit leur destination sont éliminés lors de la consolidation par les capitaux propres.

Aucun profit ou perte n'est comptabilisé dans le compte de résultat lors de l'achat, de la vente, de l'émission ou de l'annulation d'instruments de capitaux propres du Groupe.

t) Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie correspond aux soldes bancaires (actifs et découverts bancaires) ainsi qu'aux caisses.

Les équivalents de trésorerie sont principalement des OPCVM qui correspondent à des placements à court terme, très liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

Ils sont classés au bilan à l'actif sur la ligne "Trésorerie et équivalent de trésorerie" et au passif sur la ligne "Découverts bancaires".

La trésorerie et équivalents de trésorerie présentés dans le tableau des flux de trésorerie comprennent la trésorerie et les équivalents de trésorerie tels que définis ci-dessus.

u) Résultat par action

Le résultat net par action est obtenu en rapportant le résultat net de la période au nombre moyen d'actions en circulation sur la période, sous déduction du nombre d'actions auto-détenues.

Le résultat net consolidé par action après dilution prend en compte les actions issues de l'exercice d'options de souscription d'actions sous déduction des actions auto-détenues.

v) Chiffre d'affaires

Les produits des activités ordinaires sont comptabilisés lorsqu'il est probable que les avantages économiques futurs iront au Groupe et que ces produits peuvent être évalués de façon fiable. Ces produits sont évalués à la juste valeur de la contrepartie à recevoir.

Les revenus des prestations de services réalisées dans le cadre de l'activité logistique sont reconnus dès la réalisation des tâches convenues contractuellement.

Les revenus relatifs à l'activité transport sont reconnus dès que la prestation est achevée.

w) Résultat opérationnel avant écart d'acquisition (EBITA)

Résultat opérationnel avant amortissements et dépréciations des incorporels issus des acquisitions, avant perte de valeur des écarts d'acquisition et constatation des écarts d'acquisition négatifs.

EBITA: Earnings Before Interests Taxes and Amortization of purchase accounting intangibles.

x) Résultat opérationnel (EBIT)

Résultat avant quote-part des résultats des sociétés mises en équivalence, résultat financier et impôts sur les sociétés.

III - NOTES ANNEXES SUR LES COMPTES ANNUELS 2008

a) Evénements de l'exercice

Les principaux événements relatifs à l'exercice 2008 sont les suivants :

• Intégration du Groupe Christian Salvesen

L'exercice 2008 a été marqué par l'intégration du Groupe Christian Salvesen acquis le 14 décembre 2007. L'allocation définitive du prix d'acquisition du Groupe Salvesen au 31/12/2007 est présentée en note g de la présente annexe.

• Variations de périmètre

Cession d'activités

Le Groupe n'a pas cédé d'activité au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2008.

Acquisition de sociétés

Le Groupe n'a procédé à aucune acquisition de société au cours de l'exercice 2008.

- **Acquisition et cession d'actif**

Acquisitions de titres de participation

Au cours du premier trimestre 2008, le Groupe a acquis une participation de 4,38 % du capital et des droits de vote de Novatrans, portant ainsi sa participation à 15,30 % au 23 mars 2008.

Cette opération est conforme à la volonté du Groupe Norbert Dentressangle d'élargir sa gamme de prestations en concevant des solutions de transport combiné.

La société Novatrans est un leader français du transport combiné rail-route. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 119 M€ et un résultat net provisoire de - 5,9 M€ en 2008.

Avec un effectif de 345 personnes, Novatrans possède un parc de 1 300 wagons, 13 terminaux en France, 1 en Italie et 2 filiales en Europe, transporte l'équivalent de 450 000 véhicules chaque année et achemine plus de 8 millions de tonnes de marchandises.

- **Secteur primaire par activité**

Information par activité

b) Information sectorielle

Comme cité dans la première partie de l'annexe, les deux activités du Groupe sont le transport et la logistique.

Les activités de Transport regroupent l'organisation de transport (gestion de la totalité des flux transport d'un client), le groupage international, la distribution nationale, la reprise de parcs clients, la location avec conducteurs et la logistique sur site clients.

Les principales activités de la Division Logistique sont la gestion des stocks, les contrôles qualité, la préparation des commandes, la distribution, l'emballage, la différenciation retardée, le montage de sous-ensembles, le co-packing, la livraison au consommateur final, la gestion des informations, le contrôle de la traçabilité en temps réel et la reverse logistique.

Le Groupe présente une information détaillée (secteur primaire) sur ses deux activités Transport et Logistique parce qu'elles présentent des marchés différents ainsi qu'une intensité capitalistique qui leur est propre.

D'autre part, elles correspondent à l'organisation interne du Groupe. La présentation géographique permet d'avoir une vision internationale du Groupe.

■ k€	Activité Transport	Activité Logistique	Non affecté	Total
<i>Chiffre d'affaires contributif Total</i>				
31/12/2006	1 008 147	599 758		1 607 905
31/12/2007	1 129 050	675 291		1 804 341
31/12/2008	1 743 503	1 363 719		3 107 222
<i>Flux de trésorerie d'exploitation</i>				
31/12/2006	133 995	19 482		153 477
31/12/2007	85 454	49 626		135 080
31/12/2008	68 395	41 462		109 857
<i>Résultat opérationnel (E.B.I.T)</i>				
31/12/2006	49 950	33 138		83 088
31/12/2007	42 895	40 056		82 952
31/12/2008	29 426	64 710		94 136
<i>Quote-part des résultats des sociétés mises en équivalence</i>				
31/12/2006	378	66		444
31/12/2007	(186)	123		(63)
31/12/2008	(30)	167		137
<i>Immobilisations brutes incorporelles et corporelles*</i>				
31/12/2006	560 430	165 594		726 024
31/12/2007	701 305	370 086		1 071 391
31/12/2008	711 181	353 716		1 064 896
<i>dont acquisitions de l'année</i>				
31/12/2006	108 559	25 448		134 007
31/12/2007	144 977	24 265		169 242
31/12/2008	147 445	63 218		210 663
<i>Badwill et impairment des goodwills</i>				
31/12/2006	0	0		0
31/12/2007	0	3 144		3 144
31/12/2008	0	0		0

<i>Participation dans les entreprises associées</i>			
31/12/2006	925	566	1 491
31/12/2007	6 059	593	6 652
31/12/2008	4 920	719	5 639
<i>Autres actifs non-courants</i>			
31/12/2006	456 884	74 875	531 759
31/12/2007	682 455	529 961	1 212 416
31/12/2008	610 808	493 679	1 104 487
<i>Actifs courants</i>			
31/12/2006	451 054	223 902	674 956
31/12/2007	512 753	392 764	905 517
31/12/2008	438 473	300 521	738 995
<i>Total Actifs</i>			
31/12/2006	908 655	298 777	1 207 432
31/12/2007	1 195 663	922 724	2 118 387
31/12/2008	1 056 629	787 009	1 843 638
<i>Actifs destinés à la vente</i>			
31/12/2006	717		717
31/12/2007	455		455
31/12/2008	157		157
<i>Total Passifs</i>			
31/12/2006	887 849	319 583	1 207 432
31/12/2007	1 195 663	922 724	2 118 387
31/12/2008	1 056 629	787 009	1 843 638
<i>Effectifs</i>			
31/12/2006	8 721	5 887	14 608
31/12/2007	14 673	14 958	29 631
31/12/2008	14 289	14 311	28 600
<i>Nombre de véhicules moteur</i>			
31/12/2006	4 983	226	5 209
31/12/2007	7 197	809	8 006
31/12/2008	6 965	900	7 865
<i>Nombre de m²</i>			
31/12/2006	124 814	2 642 078	2 766 892
31/12/2007	525 014	3 288 447	3 813 461
31/12/2008	558 688	4 869 809	5 428 497

* y compris immobilisations en cours de cession

Les différentes sociétés réalisent moins de 10 % de leur chiffre d'affaires avec des sociétés de l'autre secteur d'activité. Les différentes facturations

s'effectuent au prix du marché.

• Secteur secondaire par zone géographique

■ K€	31/12/2008				31/12/2007				31/12/2006			
	France	Grande Bretagne	Autres	Total	France	Grande Bretagne	Autres	Total	France	Grande Bretagne	Autres	Total
Chiffre d'affaires contributif Total	1 728 967	668 099	710 156	3 107 222	1 387 907	112 518	303 916	1 804 341	1 273 417	88 934	245 554	1 607 905
Immobilisations	638 155	143 404	283 337	1 064 896	626 883	107 863	234 378	969 124	529 757	23 780	172 487	726 024
Dont acquisitions de l'année	129 513	29 052	52 098	210 663	104 954	13 577	50 711	169 242	91 389	4 588	38 030	134 007
Effectifs	14 497	8 747	5 356	28 600	14 501	9 098	6 032	29 631	11 080	660	2 868	14 608
Nombre de m ²	2 340 585	1 960 503	1 127 409	5 428 497	2 186 988	616 634	1 009 839	3 813 461	1 966 240	171 584	629 068	2 766 892
Nombre de véhicules moteur	5 049	1 248	1 568	7 865	5 002	1 468	1 536	8 006	3 956	97	1 156	5 209

Les pays "autres" sont l'Espagne, le Portugal, l'Italie, l'Allemagne, la Suisse, la Pologne, la Roumanie, la République Tchèque, la Belgique, la Hollande et le Luxembourg.

c) Résultat opérationnel

• Décomposition du Résultat Opérationnel ; E.B.I.T.D.A ; Dotations/Reprises

■ K€	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006
■ CHIFFRE D'AFFAIRES	3 107 222	1 804 341	1 607 905
Autres achats et charges externes	(1 860 015)	(1 095 628)	(992 001)
Charges de personnel	(1 027 030)	(531 233)	(455 274)
Impôts, taxes et versements assimilés	(54 347)	(35 936)	(47 416)
Résultat sur cessions d'actifs	27 096	8 901	8 308
Quote-part des résultats sur opérations en commun	0	2	(3)
Autres charges	(2 323)	(521)	(9 936)
Autres produits	5 422	373	35 940
■ TOTAL CHARGES HORS AMORTISSEMENTS/DÉPRÉCIATIONS	(2 911 197)	(1 654 042)	(1 460 382)
■ E.B.I.T.D.A	196 025	150 299	147 523
Dotations aux amortissements	(126 571)	(84 785)	(79 694)
Reprises sur amortissements	0	0	0
Dotations aux provisions	(14 787)	(11 396)	(18 957)
Reprises de provisions	39 469	28 834	34 216
■ TOTAL (DOTATIONS)/REPRISES	(101 889)	(67 347)	(64 435)
■ RÉSULTAT OPÉRATIONNEL (E.B.I.T)	94 136	82 952	83 088

d) Résultat financier

■ K€	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006
Intérêts et produits financiers assimilés	8 970	4 469	2 990
Différences positives de change	124 425	12 747	4 055
Résultat de cessions de valeurs de placements	681	5 361	3 044
Reprise provisions sur titres et immobilisations financières	61	0	3
■ TOTAL PRODUITS FINANCIERS	134 137	22 577	10 092
Intérêts et charges assimilés	(40 943)	(18 040)	(12 551)
Différences négatives de change	(127 319)	(14 245)	(4 122)
Dotations aux amortissements et aux provisions	(286)	0	0
■ TOTAL CHARGES FINANCIÈRES	(168 548)	(32 285)	(16 673)
■ TOTAL	(34 411)	(9 708)	(6 581)

e) Impôts sur les sociétés

■ K€	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006
(Charge)/Gain net d'impôts courants	(26 670)	(23 029)	(19 524)
(Charge)/Gain net d'impôts différés	9 214	(852)	(7 635)
Impôt des activités arrêtées ou en cours de cession			
■ TOTAL	(17 456)	(23 881)	(27 159)
Résultat net de l'ensemble consolidé	42 406	49 300	49 792
Impôts	17 456	23 881	27 159
Résultat des entités mises en équivalence	(137)	63	(444)
■ RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	59 725	73 244	76 507
Taux d'impôt théorique	34,43 %	34,43 %	34,43 %
■ IMPÔTS THÉORIQUES	20 563	25 218	26 341
Différences permanentes	113	1 457	(328)
Activation de déficits n'ayant pas donné lieu à la reconnaissance d'impôt différé antérieurement	(1 218)	602	677
Déficits de la période n'ayant pas donné à activation d'impôt différé	1 117	(555)	(724)
Effet des différences de taux d'impôt	3 095	(167)	(443)
■ IMPÔTS COMPTABILISÉS	17 456	23 881	27 159
Taux Effectif d'Impôt	29,23 %	32,60 %	35,50 %

Il n'y a pas de comptabilisation d'impôt différé actif lorsqu'il n'y a pas de certitude de pouvoir imputer le déficit fiscal de la filiale sur l'impôt futur dû. Le changement de taux d'impôt est dû à l'évolution de la réglementation fiscale en vigueur.

Le montant des impôts différés constatés directement dans les capitaux propres correspondant à l'application de la norme IAS 12 s'élève à (4 342) K€.

f) Résultat par action

■ K€	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006
Résultat net consolidé	42 406	49 300	49 792
Résultat pour les activités poursuivies	42 406	49 300	49 792
Nombre moyen d'actions	9 836 241	9 836 241	9 818 243
Nombre moyen d'actions propres	(269 071)	(250 114)	(215 506)
Résultat net par action	4,43	5,14	5,19
Résultat par action pour les activités poursuivies	4,43	5,14	5,19
Résultat net par action pour les activités arrêtées ou en cours de cession	N/A	N/A	N/A
Bons de souscription d'actions	115 000	115 000	115 000
Options de souscription d'actions	0	0	0
Nombre total moyen d'actions diluées	9 682 170	9 701 127	9 717 737
Résultat net dilué par action	4,38	5,08	5,12
Résultat net dilué par action pour les activités poursuivies	4,38	5,08	5,12
Résultat net dilué par action pour les activités arrêtées ou en cours de cession	N/A	N/A	N/A

Les résultats par action sont calculés à partir du résultat net du Groupe après impôts. La méthode de calcul retenue est celle de l'IAS 33.

g) Allocation définitive du prix d'acquisition du Groupe Christian Salvesen au 31/12/2007

Au 31 décembre 2007, l'allocation du prix d'acquisition aux actifs et passifs identifiables du Groupe Christian Salvesen avait été établie provisoirement. Ces travaux ont été effectués dans le délai de 12 mois à compter de la date d'acquisition. Ils ont conduit à comptabiliser certains ajustements dans le

cadre de l'établissement des comptes au 31 décembre 2008. Les ajustements du bilan sont présentés ci-dessous. Le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie n'ont pas été retraités, les impacts étant non significatifs compte tenu de la date d'acquisition le 14 décembre 2007.

• **Passage du Bilan Publié au Bilan Ajusté des nouveaux éléments intégrés dans le goodwill (écart d'acquisition) Christian Salvesen**

ACTIF

■ K€	31/12/2007 Publié	Réévaluation nette des actifs immobilisés	Provisions pour risques et charges	Affectation GW et relations clients	Autres retraitements	Bilan retraité 31/12/2007
<i>Ecarts d'acquisition</i>	425 486	(5 704)	22 701	(56 354)	3 385	389 517
<i>Immobilisations incorporelles</i>	17 099	(1 977)	0	75 336	0	90 461
<i>Immobilisations corporelles</i>	617 872	11 512	0	0	18 310	647 689
<i>Participation dans les entreprises associées</i>	6 652	0	0	0	0	6 652
<i>Autres actifs financiers non-courants</i>	21 412	0	0	0	0	21 412
<i>Impôts différés actifs</i>	45 658	996	8 955	0	1 079	56 684
■ ACTIFS NON-COURANTS	1 134 179	4 826	31 656	18 982	22 774	1 212 415
<i>Stocks</i>	17 454	0	0	0	0	17 454
<i>Clients</i>	533 872	0	0	0	(417)	533 455
<i>Autres créances</i>	132 731	0	0	0	1	132 731
<i>Autres actifs financiers courants</i>	19 475	0	0	0	(18 307)	1 169
<i>Trésorerie et équivalents de trésorerie</i>	220 708	0	0	0	(1)	220 708
<i>Actifs destinés à être cédés</i>	455	0	0	0	0	455
■ ACTIFS COURANTS	924 695	0	0	0	(18 724)	905 972
■ TOTAL DE L'ACTIF	2 058 874	4 826	31 656	18 982	4 050	2 118 388

PASSIF

■ K€	31/12/2007 Publié	Réévaluation nette des actifs immobilisés	Provisions pour risques et charges	Affectation GW et relations clients	Autres retraitements	Bilan retraité 31/12/2007
<i>Capital social</i>	19 672	0	0	0	0	19 672
<i>Primes d'émissions</i>	18 469	0	0	0	0	18 469
<i>Ecart de conversion</i>	818	0	0	(2 917)	0	(2 099)
<i>Réserves consolidées</i>	249 273	0	0	0	(2)	249 273
<i>Résultat de l'exercice</i>	49 300	0	0	0	0	49 300
<i>Intérêts minoritaires</i>	0	0	0	0	0	0
■ CAPITAUX PROPRES	337 532	0	0	(2 917)	(2)	334 612
<i>Dettes financières à plus d'un an</i>	479 873	0	0	0	0	479 873
<i>Provisions à long terme</i>	95 278	0	30 721	0	(1)	125 998
<i>Impôts différés passifs</i>	61 575	4 826	0	21 899	(4 137)	84 163
■ PASSIFS NON-COURANTS	636 726	4 826	30 721	21 899	(4 138)	690 034
<i>Provisions à court terme</i>	42 244	0	0	0	1 105	43 349
<i>Fournisseurs</i>	373 791	0	935	0	51 686	426 412
<i>Dettes financières à moins d'un an</i>	200 658	0	0	0	(1)	200 658
<i>Découverts bancaires</i>	73 380	0	0	0	0	73 380
<i>Dettes d'impôt courant</i>	7 969	0	0	0	968	8 937
<i>Autres dettes</i>	386 574	0	0	0	(45 568)	341 006
■ PASSIFS COURANTS	1 084 616	0	935	0	8 190	1 093 742
■ TOTAL DU PASSIF	2 058 874	4 826	31 656	18 982	4 050	2 118 388

Les ajustements ont porté principalement sur :

- l'identification d'un actif incorporel au titre des Relations clientèles constitué de la récurrence du chiffre d'affaires avec de nombreux clients et représentant un montant de 75 336 K€. Les Relations clientèles sont évaluées en fonction de la marge générée par le chiffre d'affaires prévisionnel et de la rémunération du capital, sur une durée estimée par référence au taux d'attrition observé,
- la réévaluation de certains actifs immobilisés à la valeur de marché dont notamment la réévaluation d'actifs immobiliers Logistique et Transport à la valeur de marché pour un montant de 15 039 K€, ainsi que la dépréciation de certains actifs corporels et incorporels informatiques (logiciels

principalement) représentant des non-valeurs à la date d'acquisition pour un montant de (3 528) K€,

- l'ajustement des provisions pour risques dont principalement des ajustements afférents à des risques clients pour 4 091 K€ et divers litiges pour environ 7 000 K€,
- l'ajustement des provisions pour charges dont principalement des charges afférentes à la remise en état de sites en location pour 15 360 K€,
- le reclassement au bilan des postes fournisseurs et autres dettes pour 50 963 K€ ainsi que des postes immobilisations et autres créances pour 18 308 K€.

Consécutivement à ces retraitements, l'écart d'acquisition relatif à l'acquisition le 14/12/07 du Groupe Christian Salvesen a été impacté. L'écart d'acquisition du Groupe Christian Salvesen au 14/12/08 reconnu dans les comptes se décompose comme suit :

■ K€	Valeur bilancielle au 13/12/2007	Retraitements de juste valeur retraités au 31/12/08	Valeur réévaluée
<i>Ecarts d'acquisition</i>	98 453	(98 453)	0
<i>Immobilisations incorporelles</i>	11 881	73 359	85 240
<i>Immobilisations corporelles</i>	146 547	29 821	176 368
<i>Impôts différés actifs</i>	22 633	11 030	33 663
<i>Autres actifs</i>	388 277	(18 724)	369 553
<i>Ecart de conversion</i>		2 917	2 917
<i>Dettes financières</i>	(161 739)	0	(161 739)
<i>Impôts différés passifs</i>	(13 331)	(22 588)	(35 919)
<i>Autres passifs</i>	(367 021)	(50 328)	(417 349)
Actif net	125 700	(72 966)	52 734
<i>Quote-part acquise</i>			100%
Actif net			52 734
<i>Prix d'acquisition</i>			356 695
<i>Frais liés à l'acquisition</i>			7 432
Ecart d'acquisition positif			311 393

h) Effectifs

■	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006
<i>Cadres</i>	1 607	1 654	876
<i>Employés et agents de maîtrise</i>	7 190	6 649	3 434
<i>Conducteurs</i>	10 149	11 105	6 554
<i>Ouvriers</i>	9 654	10 223	3 744
■ TOTAL	28 600	29 631	14 608

i) Immobilisations incorporelles

• Variation des immobilisations

■ K€	Valeurs brutes	Amortissements et dépréciations	Valeurs nettes
Ecarts d'acquisition			
■ Valeur au 1^{er} janvier 2006	70 700	0	70 700
<i>Acquisitions</i>	7 295		7 295
<i>Cessions</i>			
<i>Écarts de conversion</i>	63		63
<i>Variations de périmètre et reclassement</i>			

■ Valeur au 31 décembre 2006	78 058	0	78 058
Acquisitions			
Cessions			
Écarts de conversion	(3 492)		(3 492)
Variations de périmètre et reclassement	314 951		314 951
■ Valeur au 31 décembre 2007	389 517	0	389 517
Acquisitions			0
Cessions			0
Écarts de conversion	(34 069)		(34 069)
Variations de périmètre et reclassement			0
Dont variations de périmètre			0
Valeur au 31 décembre 2008	355 449	0	355 448
Concessions, brevets, licences			
■ Valeur au 1^{er} janvier 2006	15 600	(9 016)	6 584
Acquisitions/ Dotations	1 321	(2 207)	(886)
Cessions/ Reprises	(38)	32	(6)
Écarts de conversion			
Variations de périmètre et reclassement	59	(132)	(73)
Valeur au 31 décembre 2006	16 942	(11 323)	5 619
Acquisitions/ Dotations	1 602	(2 430)	(828)
Cessions/ Reprises	(157)	147	(10)
Écarts de conversion	(198)	11	(187)
Variations de périmètre et reclassement	11 723	(1 488)	10 235
■ Valeur au 31 décembre 2007	29 912	(15 083)	14 829
Acquisitions/ Dotations	4 337	(7 244)	(2 907)
Cessions/ Reprises	(1 868)	1 243	(625)
Écarts de conversion	(1 624)	607	(1 017)
Variations de périmètre et reclassement	(261)	(215)	(476)
Dont variations de périmètre			
Valeur au 31 décembre 2008	30 496	(20 692)	9 804
Autres immobilisations incorporelles			
■ Valeurs brutes au 1^{er} janvier 2006	1 905	(1 846)	59
Acquisitions/ Dotations	96	(1)	95
Cessions/ Reprises	(196)	87	(109)
Écarts de conversion	8	(10)	(2)
Variations de périmètre et reclassement	19	(16)	3
■ Valeur au 31 décembre 2006	1 832	(1 786)	46
Acquisitions/ Dotations	143	(16)	127
Cessions/ Reprises	(61)	61	
Écarts de conversion	(1 661)	65	(1 596)
Variations de périmètre et reclassement	76 547	508	77 055
■ Valeur au 31 décembre 2007	76 800	(1 168)	75 632
Acquisitions/ Dotations	106	(4 112)	(4 006)
Cessions/ Reprises	(757)	168	(589)
Écarts de conversion	(9 822)	730	(9 092)
Variations de périmètre et reclassement	1 008	(447)	561
Dont variations de périmètre			
Valeur au 31 décembre 2008	67 335	(4 829)	62 506
Valeur au 31 décembre 2006	96 832	(13 109)	83 723
Valeur au 31 décembre 2007	496 229	(16 251)	479 977
Valeur au 31 décembre 2008	453 279	(25 521)	427 757

Il n'y a pas de restriction à l'utilisation par le Groupe de ses immobilisations. Les écarts d'acquisition sont à durée de vie indéfinie.

Les Relations clientèles et contrats à durée indéterminée valorisés lors de l'acquisition du Groupe Christian Salvesen sont regroupés dans le poste "Autres immobilisations incorporelles" pour un montant net global de 62,2 M€ au 31/12/2008.

Les Relations clientèles sont à durée de vie définie pour 36,6 M€ et indéfinie pour 25,4 M€ lorsque aucune attrition n'est envisagée compte tenu de la spécificité des contrats commerciaux sous-jacents.

Les actifs identifiés comme amortissables le sont sur une durée de 11 à 19 ans suivant le mode linéaire, leur montant s'élève à 4 M€ sur l'exercice 2008. Les autres actifs incorporels sont à durée de vie définie.

j) Immobilisations corporelles

Les actifs destinés à être cédés correspondent aux actifs du site de Roost Warendin rattachés à l'activité transport, soit 157 K€ au 31/12/2008.

• Variation des immobilisations

■ K€	Valeurs brutes	Amortissements et dépréciations	Valeurs nettes
Terrains et agencements			
Valeur au 1^{er} janvier 2006	10 045	(466)	9 579
Acquisitions/ Dotations		(63)	(63)
Cessions/ Reprises	(417)	106	(311)
Écarts de conversion	39		39
Actifs destinés à la cession			0
Variations de périmètre et reclassement	444		444
Valeur au 31 décembre 2006	10 111	(423)	9 688
Acquisitions/ Dotations	4	(42)	(38)
Cessions/ Reprises	(890)	5	(885)
Écarts de conversion	(252)		(252)
Actifs destinés à la cession			0
Variations de périmètre et reclassement	30 801	(80)	30 721
Valeur au 31 décembre 2007	39 774	(540)	39 234
Acquisitions/ Dotations	5 947	(81)	5 866
Cessions/ Reprises	(10 775)	10	(10 765)
Écarts de conversion	(2 442)		(2 442)
Actifs destinés à la cession			0
Variations de périmètre et reclassement	(14)	5	(9)
Dont variations de périmètre			
Valeur au 31 décembre 2008	32 490	(606)	31 884
Constructions			
Valeur au 1^{er} janvier 2006	87 993	(37 672)	50 321
Acquisitions/ Dotations	4 948	(4 380)	568
Cessions/ Reprises	(10 922)	3 551	(7 371)
Écarts de conversion	220	(59)	161
Actifs destinés à la cession	273		273
Variations de périmètre et reclassement	841	(310)	531
Valeur au 31 décembre 2006	83 353	(38 870)	44 483
Acquisitions/ Dotations	12 764	(5 199)	7 565
Cessions/ Reprises	(9 883)	4 461	(5 422)
Écarts de conversion	(1 743)	100	(1 643)
Actifs destinés à la cession			0
Variations de périmètre et reclassement	83 813	2 126	85 939
Valeur au 31 décembre 2007	168 304	(37 382)	130 922
Acquisitions/ Dotations	11 765	(10 867)	898
Cessions/ Reprises	(25 624)	2 591	(23 033)
Écarts de conversion	(10 517)	625	(9 892)
Actifs destinés à la cession			0
Variations de périmètre et reclassement	2 234	(150)	2 084
Dont variations de périmètre			
Valeur au 31 décembre 2008	146 162	(45 183)	100 979

Matériel et outillage			
Valeur au 1^{er} janvier 2006	69 666	(44 095)	25 571
Acquisitions/ Dotations	15 941	(11 167)	4 774
Cessions/ Reprises	(7 590)	5 327	(2 263)
Écarts de conversion	131	(84)	47
Variations de périmètre et reclassement	1 683	(236)	1 447
■ Valeur au 31 décembre 2006	79 831	(50 255)	29 576
Acquisitions/ Dotations	11 157	(7 973)	3 184
Cessions/ Reprises	(5 741)	4 005	(1 736)
Écarts de conversion	(630)	97	(533)
Variations de périmètre et reclassement	35 025	9 135	44 160
■ Valeur au 31 décembre 2007	119 642	(44 991)	74 651
Acquisitions/ Dotations	21 706	(16 107)	5 599
Cessions/ Reprises	(11 306)	5 779	(5 527)
Écarts de conversion	(9 469)	1 072	(8 397)
Variations de périmètre et reclassement	(5 012)	1 097	(3 915)
Dont variations de périmètre			
■ Valeur au 31 décembre 2008	115 561	(53 150)	62 411
Matériel de transport			
■ Valeur au 1^{er} janvier 2006	416 543	(135 934)	280 609
Acquisitions/ Dotations	97 294	(53 112)	44 182
Cessions/ Reprises	(69 057)	38 574	(30 483)
Écarts de conversion	1 798	(930)	868
Variations de périmètre et reclassement	11 579	(8 751)	2 828
■ Valeur au 31 décembre 2006	458 157	(160 152)	298 004
Acquisitions/ Dotations	117 877	(58 639)	59 238
Cessions/ Reprises	(76 730)	46 631	(30 099)
Écarts de conversion	1 187	(263)	924
Variations de périmètre et reclassement	18 803	2 829	21 632
■ Valeur au 31 décembre 2007	519 294	(169 595)	349 699
Acquisitions/ Dotations	138 158	(69 653)	68 505
Cessions/ Reprises	(104 549)	56 810	(47 739)
Écarts de conversion	(14 127)	4 330	(9 797)
Variations de périmètre et reclassement	8 830	355	9 185
Dont variations de périmètre			
■ Valeur au 31 décembre 2008	547 606	(177 753)	369 853
Autres immobilisations corporelles			
■ Valeur au 1^{er} janvier 2006	60 211	(37 508)	22 704
Acquisitions/ Dotations	11 687	(9 301)	2 386
Cessions/ Reprises	(3 473)	2 710	(763)
Écarts de conversion	32	(13)	19
Variations de périmètre et reclassement	1 507	(813)	694
■ Valeur au 31 décembre 2006	69 964	(44 925)	25 040
Acquisitions/ Dotations	13 654	(13 617)	37
Cessions/ Reprises	(4 927)	4 316	(611)
Écarts de conversion	(118)	45	(73)
Variations de périmètre et reclassement	25 143	(10 252)	14 891
■ Valeur au 31 décembre 2007	103 716	(64 433)	39 283
Acquisitions/ Dotations	21 593	(18 397)	3 196
Cessions/ Reprises	(8 709)	5 282	(3 427)
Écarts de conversion	(2 003)	601	(1 402)
Variations de périmètre et reclassement	5 862	(825)	5 037
Dont variations de périmètre			
■ Valeur au 31 décembre 2008	120 459	(77 772)	42 687

Avances et acomptes			
■ Valeur au 1 ^{er} janvier 2006	2 286	0	2 286
Acquisitions/ Dotations	1 694		1 694
Cessions/ Reprises	(1 906)		(1 906)
Écarts de conversion			
Variations de périmètre et reclassement			
■ Valeur au 31 décembre 2006	2 074	0	2 074
Acquisitions/ Dotations	12 041		12 041
Cessions/ Reprises			
Écarts de conversion	(554)		(554)
Variations de périmètre et reclassement	339		339
■ Valeur au 31 décembre 2007	13 900	0	13 900
Acquisitions/ Dotations	7 051		7 051
Cessions/ Reprises	(1 798)		(1 798)
Écarts de conversion	(226)		(226)
Variations de périmètre et reclassement	(14 160)		(14 160)
■ Valeur au 31 décembre 2008	4 767	0	4 767
Valeur au 31 décembre 2006	703 490	(294 626)	408 864
Valeur au 31 décembre 2007	964 630	(316 942)	647 689
Valeur au 31 décembre 2008	967 045	(354 464)	612 581

• Biens capitalisés et loués

■ K€	Valeurs brutes			Amortissements et impairments		
	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006
	retraité					
Terrains et agencements	7 419	11 328	8 179			
Constructions	34 469	56 971	24 676	(6 782)	(7 255)	(7 894)
Matériel et outillage	1 416	5 414	2 754	(890)	(3 395)	(2 201)
Matériel de transport	4 659	7 449	17 466	(2 274)	(3 484)	(9 441)
Autres immobilisations corporelles			42			(42)
■ TOTAL	47 963	81 162	53 118	(9 946)	(14 134)	(19 578)

Il n'y a pas de restriction à l'utilisation par le Groupe de ses immobilisations. Comme indiqué en III-bb, les véhicules moteur bénéficient d'un engagement de reprise de la part des constructeurs.

Au cours du 3^{ème} trimestre 2008, trois bâtiments situés en France, pris en crédit bail et consolidés dans les comptes du Groupe conformément à la norme IAS 17, ont été cédés pour un montant de 40,4 M€ dégageant une

plus-value nette de frais de 10,1 M€. Cette opération conclue à des conditions normales de marché a été réalisée avec des sociétés appartenant directement ou indirectement à l'actionnaire majoritaire du Groupe. Cette opération a été suivie par un contrat de location simple établi à des conditions normales de marché entre le Groupe Norbert Dentressangle et les sociétés liées.

k) Ecart d'acquisition et tests de dépréciation des actifs à long terme

Les principales hypothèses utilisées pour l'évaluation des "impairments tests" sont les suivantes :

■ Paramètres d'actualisation 2008	Royaume-Uni	Benelux	France	Espagne	Italie	PECO*
Taux sans risque**	4,2 %	4,3 %	4,1 %	4,8 %	4,7 %	5,2 %
Prime de marché	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %
Beta***	1,26	1,25	1,25	1,26	1,24	1,30
Prime de risque pays	0,0 %	0,3 %	0,0 %	0,0 %	0,8 %	1,4 %
Coût de la dette net d'IS	4,3 %	4,1 %	4,1 %	4,7 %	4,2 %	5,8 %
Coût moyen pondéré du capital	8,8 %	9,0 %	8,7 %	9,4 %	9,7 %	11,2 %
Taux de croissance long terme	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %

* PECO : Pays d'Europe Centrale et Orientale

** Rendement moyen du 01/07/2008 au 31/12/2008 des obligations d'Etat

*** Beta calculé sur la base d'une régression sur 5 ans entre la variation mensuelle des sociétés du secteur logistique/transport et les indices applicables - Source : Bloomberg

■ Paramètres d'actualisation 2007	Royaume-Uni	Benelux	France	Espagne	Italie	PECO
Taux sans risque	4,35 %	4,35 %	4,35 %	4,35 %	4,35 %	4,35 %
Prime de marché	4,91 %	4,91 %	4,91 %	4,91 %	4,91 %	4,91 %
Beta	1,14	1,14	1,14	1,14	1,14	1,14
Prime de risque pays	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Coût de la dette net d'IS	3,26 %	3,26 %	3,26 %	3,26 %	3,26 %	3,26 %
Coût moyen pondéré du capital	9,24 %	9,24 %	9,24 %	9,24 %	9,24 %	9,24 %
Taux de croissance long terme	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %

■ Paramètres d'actualisation 2006	Royaume-Uni	Benelux	France	Espagne	Italie	PECO
Taux sans risque	3,40 %	3,40 %	3,40 %	3,40 %	3,40 %	3,40 %
Prime de marché	4,50 %	4,50 %	4,50 %	4,50 %	4,50 %	4,50 %
Beta	1,16	1,16	1,16	1,16	1,16	1,16
Prime de risque pays	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Coût de la dette net d'IS	2,75 %	2,75 %	2,75 %	2,75 %	2,75 %	2,75 %
Coût moyen pondéré du capital	9,05 %	9,05 %	9,05 %	9,05 %	9,05 %	9,05 %
Taux de croissance long terme	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %

L'ensemble des Unités Génératrices de Trésorerie ont fait l'objet de tests de dépréciation en 2008. Les tests réalisés n'ont pas conduit à la constatation de perte de valeur rattachée aux Unités Génératrices de Trésorerie.

■ K€	Ecarts d'acquisition Transport	Ecarts d'acquisition Logistique	Total
Valeur nette des écarts d'acquisition au 01/01/2006	25 812	44 888	70 700
Variation des écarts 2006	109	7 186	7 295
Dépréciation 2006			0
Effets de change	63		63
Valeur nette au 31/12/2006	25 984	52 074	78 058
Variation des écarts 2007	126 977	187 974	314 951
Dépréciation 2007			0
Effets de change	58	(3 550)	(3 492)
Valeur nette au 31/12/2007	153 019	236 498	389 517
Variation des écarts 2008			0
Dépréciation 2008			0
Effets de change	(831)	(33 238)	(34 069)
Valeur nette au 31/12/2008	152 188	203 260	355 448

■ K€	
Logistique France	41 694
Logistique Royaume-Uni	111 184
Logistique Italie	8 316
Logistique PECO	1 660
Logistique Espagne	27 079
Logistique Benelux	13 327
Transport Royaume-Uni	2 184
Transport France	7 006
Transport PECO	105
Transport & Distribution France	91 044
Transport & Distribution Espagne	51 849
Détail des écarts d'acquisition 2008 par UGT	355 448

Une réduction de 0,5 % du taux de croissance long terme (soit un taux de 2 % au lieu de 2,5 %) n'entraînerait pas de dépréciation.

Une augmentation de 0,5 % du coût moyen pondéré du capital n'entraînerait pas de dépréciation.

Les variations des hypothèses de calcul sur le plan à 5 ans montrent que pour couvrir les actifs valorisés, pour chaque facteur pris individuellement et pour

l'ensemble des Unités Génératrices de Trésorerie :

- la réduction du chiffre d'affaires ne doit pas excéder 5 % par rapport aux hypothèses retenues,
- la réduction de la marge ne doit pas excéder 5 % par rapport aux hypothèses retenues.

l) Informations sur les sociétés mises en équivalence

■ K€	Titres mis en équivalence	Capitaux propres	Chiffre d'affaires	Résultat net
CSND				
31/12/2008	446	879	6 108	188
31/12/2007	362	711	6 507	92
31/12/2006	328	645	7 591	149
Centrale des Franchisés				
31/12/2008	31	69	14 168	(73)
31/12/2007	99	198	17 902	107
31/12/2006	71	141	16 881	97
NDB Logistica Romania				
31/12/2008	52	104	5 143	(346)
31/12/2007	235	469	4 241	(460)
31/12/2006	477	1 662	3 333	506
Salto				
31/12/2008	49	142	7 756	32
31/12/2007	38	111	8 981	49
31/12/2006	21	62	9 998	(15)
LGL				
31/12/2008	719	1 468	8 121	342
31/12/2007	593	1 210	6 517	252
31/12/2006	566	1 157	6 211	134
TigerFuel				
31/12/2008	15	37		0
31/12/2007	15	37		(3)
31/12/2006				
Interbulk				
31/12/2008 (1)	4 292	65 038	314 083	1 043
31/12/2007	5 278	79 969	152 479	(1 153)
31/12/2006				
MNS				
31/12/2008	35	83	106	4
31/12/2007	33	79	181	12
31/12/2006	28	67	169	16

(1) Le total bilan d'Interbulk est de 252,7 M€ au 31/12/2008.

Au 31 décembre 2008, la valorisation boursière de la participation dans Interbulk est inférieure à 93 % de la valeur de la participation dans les comptes du Groupe Norbert Dentressangle. Dans ce contexte et conformément à l'approche décrite dans les règles et méthodes comptables un test de dépréciation a été réalisé.

S'agissant d'un investissement stratégique et conformément à IAS 36, la valeur recouvrable a été déterminée en retenant la valeur la plus importante entre le cours de Bourse représentatif de la juste valeur et la valeur d'utilité. Cette dernière a été estimée en actualisant les flux de trésorerie futurs issus

de plan d'affaires à 5 ans. Un taux d'actualisation après impôt de 9,5 % et un taux de croissance à l'infini de 1,8 % ont été retenus pour calculer la valeur d'utilité.

En 2008, les tests réalisés n'ont pas conduit à la constatation de perte de valeur de la participation d'Interbulk.

Un accroissement de 0,5 % du taux d'actualisation ou une baisse du taux de croissance à l'infini de 0,5 % n'aurait pas d'effet sur la valeur comptable de la participation dans Interbulk.

m) Autres actifs financiers

• Autres actifs financiers non-courants

■ K€	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006
Prêts	2 147	1 431	1 665
Dépôts et cautionnements	24 154	19 157	17 606
TOTAL	26 301	20 588	19 271
Titres de sociétés non consolidées	2 396	824	67
TOTAL	28 698	21 412	19 338

Le détail par échéance des prêts et des dépôts et cautionnements au 31/12/2008 est le suivant :

■ K€	31/12/2008 Total	Moins d'1 an	Echéances Entre 1 et 5 ans	Plus de 5 ans
Prêts	2 147	2	1 242	903
Dépôts et cautionnements	24 154	1 729	16 414	6 011
TOTAL	26 301	1 731	17 656	6 914

Les prêts portent intérêts. Les dépôts et cautionnements ne portent pas intérêts.

• *Autres actifs financiers courants*

■ K€	31/12/2008	31/12/2007 retraité	31/12/2006
Instrument financiers	0	247	1 425
Actifs financiers opérationnels	0	922	
TOTAL	0	1 169	1 425

Les actifs financiers opérationnels portent intérêts avec comme référence l'Euribor.

n) Stocks

Les stocks s'élèvent au 31 décembre 2008 à 15 122 K€ (17 454 K€ et 7 390 K€ respectivement au 31 décembre 2007 et au 31 décembre 2006). Ils sont essentiellement composés de gasoil (3 490 K€ au 31 décembre 2008, 5 599 K€ au 31 décembre 2007, 1 595 K€ au 31 décembre 2006), de pièces et fournitures

destinées à l'entretien des véhicules et des chariots (3 602 K€ au 31 décembre 2008, 3 532 K€ au 31 décembre 2007, 2 521 K€ au 31 décembre 2006) ainsi que de fournitures diverses telles que film pour palettes, listings... (8 030 K€ au 31 décembre 2008, 1 310 K€ au 31 décembre 2007, 898 K€ au 31 décembre 2006).

o) Clients et autres débiteurs courants

■ K€	31/12/2008	31/12/2007 retraité	31/12/2006
Clients et comptes rattachés	493 775	538 232	334 960
Provisions pour dépréciations	(8 842)	(4 777)	(4 856)
Clients	484 933	533 455	330 104
Créances fiscales et sociales	103 416	66 371	49 050
Avances et acomptes versés	1 798	24 427	6 035
Charges constatées d'avance	24 415	8 540	6 250
Autres créances diverses	22 542	33 393	18 996
Autres créances	152 171	132 731	80 331

Les créances fiscales correspondent essentiellement à de la TVA déductible et aux acomptes payés au titre des impôts.

Au 31 décembre 2008, les créances clients ont été dépréciées à hauteur de 3 153 K€. Les variations des dépréciations des créances clients s'analysent comme suit :

■ K€	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006
Ouverture	(4 777)	(4 857)	(5 342)
Dotations de la période	(3 153)	(1 635)	(1 625)
Reprises utilisées	2 588	389	311
Reprises non utilisées	2	1 417	1 395
Variations de périmètre et reclassement	(3 593)	(88)	418
Ecart de conversion	91	(3)	(14)
Clôture	(8 842)	(4 777)	(4 857)

L'échéancier des créances clients se détaille comme suit :

■ K€	Total	Non échues et non dépréciées	Echues de 0 à 90 jours	Echues de plus de 90 jours
31/12/2008	493 775	341 224	140 209	12 342

Les créances échues de plus de 90 jours ne portent pas intérêts.

p) Trésorerie et équivalents de trésorerie

■ K€	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006
VMP	4 538	83 125	178 422
Disponibilités	82 230	137 583	77 284
Trésorerie et équivalents de trésorerie	86 769	220 708	255 706
Banques (soldes créditeurs)	(49 008)	(73 380)	(58 609)
Trésorerie Nette	37 761	147 328	197 097

Les valeurs mobilières de placement sont composées de placements de type Sicav monétaires à valeur liquidative journalière. Il n'y a pas de restriction à l'utilisation de sa trésorerie par le Groupe.

q) Capital émis et réserves

■ Années	Nature de l'opération	Nombre d'actions	Variation du capital		Capital après opération	
			Nominal en euros	Primes en euros	Montant en euros	Nombre d'actions
Au 1^{er} janvier 2005					19 533 412	9 766 706
Juin 2005	Exercice de bons de souscription	10 000	2	204 100	20 000	9 776 706
Août 2005	Exercice de bons de souscription	75 000	2	1 530 750	150 000	9 851 706
Octobre 2005	Exercice de bons de souscription	10 000	2	204 100	20 000	9 861 706
	Exercice d'options de souscription	42 600	2	558 486	85 200	9 904 306
Novembre 2005	Exercice d'options de souscription	9 300	2	121 923	18 600	9 913 606
Décembre 2005	Exercice d'options de souscription	9 700	2	127 167	19 400	9 923 306
Au 31 décembre 2005					19 846 612	9 923 306
Janvier 2006	Exercice d'options de souscription	21 600	2	283 176	43 200	9 944 906
	Annulation d'actions	(160 913)	2	(4 557 628)	(321 826)	9 783 993
Février 2006	Exercice de bons de souscription	10 000	2	204 100	20 000	9 793 993
	Exercice d'options de souscription	3 500	2	45 885	7 000	9 797 493
Mars 2006	Exercice d'options de souscription	1 500	2	19 665	3 000	9 798 993
Avril 2006	Exercice d'options de souscription	8 000	2	104 880	16 000	9 806 993
Mai 2006	Exercice d'options de souscription	4 600	2	60 306	9 200	9 811 593
Juin 2006	Exercice d'options de souscription	4 000	2	52 440	8 000	9 815 593
Septembre 2006	Exercice d'options de souscription	6 600	2	86 526	13 200	9 822 193
Octobre 2006	Exercice d'options de souscription	13 500	2	224 105	27 000	9 835 693
Au 31 décembre 2006					19 671 386	9 835 693
Juin 2007	Augmentation de capital suite fusion Stockalliance	548	2	36 475	1 096	9 836 241
Au 31 décembre 2007					19 672 482	9 836 241
Au 31 décembre 2008					19 672 482	9 836 241

Aucun mouvement sur le capital social n'a eu lieu au cours de l'exercice 2008.

Le capital social est composé d'actions dont la valeur nominale est 2 €.

Chaque action donne droit à une voix ; toutefois un droit de vote double de celui conféré aux autres actions eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, est attribué :

a) à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis 4 ans au moins au nom du même actionnaire.

b) aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire, en cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Ce droit de vote double cessera de plein droit pour toute action convertie au porteur (au cas où les actions viendraient à être admises à la cote officielle d'une bourse de valeur) ou transférée en propriété. Néanmoins, n'interrompt pas le délai ci-dessus fixé ou conserve le droit acquis, tout transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs, au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible.

Outre le droit de vote, chaque action donne droit à une quotité proportionnelle au nombre et à la valeur nominale des actions existantes, de l'actif social, des bénéfices ou du boni de liquidation.

Afin que toutes les actions reçoivent, sans distinction, la même somme nette et puissent être cotées sur la même ligne, la Société prend à sa charge, à moins d'une prohibition légale, le montant de tout impôt proportionnel qui pourrait être dû par certaines actions seulement, notamment à l'occasion de la dissolution de la Société ou d'une réduction de capital ; toutefois, il n'y aura pas lieu à cette prise

en charge lorsque l'impôt s'appliquera dans les mêmes conditions à toutes les actions d'une même catégorie, s'il existe plusieurs catégories d'actions auxquelles sont attachés des droits différents.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder un certain nombre d'actions pour exercer un droit, il appartient aux propriétaires qui ne possèdent pas ce nombre de faire leur affaire personnelle du groupement d'actions requis.

c) nonobstant toute disposition relative aux obligations légales d'information, tout actionnaire agissant seul ou de concert, venant à détenir 2 % au moins du capital de la Société ou un multiple de ce pourcentage et jusqu'au seuil de 50 %, est tenu d'en informer la Société, dans le délai de cinq jours de bourse à compter du franchissement de chacun de ces seuils et ce, par lettre recommandée avec accusé de réception.

Le non-respect de cette obligation peut être sanctionné de la privation du droit de vote pour les actions excédant la fraction non déclarée pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendra jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

Cette sanction ne pourra être exercée qu'à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % du capital ou des droits de vote de la société.

Tout actionnaire est également tenu, suivant les mêmes modalités, d'informer la Société, dans le délai de cinq jours, lorsque sa participation au capital devient inférieure à chacun des seuils mentionnés ci-dessus.

Ces dispositions ont été instaurées par l'Assemblée Générale Mixte du 23 décembre 1998, modifiées par les Assemblées du 29 mai 2002, du 25 mai 2004, du 24 mai 2005 et du 23 mai 2006.

■ En €	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
<i>Dividende net</i>	1,10	1,00	0,89	0,84	0,70	0,64	0,60
<i>Avoirs fiscaux</i>					0,35	0,32	0,30
■ Revenu total	1,10	1,00	0,89	0,84	1,05	0,96	0,90

■ En K€	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006
<i>Actions propres</i>	(12 646)	(11 259)	(11 259)
<i>Réserves non distribuées</i>	339 205	307 307	267 593
<i>Ecart de conversion</i>	(37 717)	(2 102)	760
<i>Coûts de paiements en Stocks Options</i>	2 768	2 316	1 461
<i>Juste valeur des cash flow hedge</i>	(13 886)	597	932
<i>Autres</i>	(4 984)	(388)	(374)
■ Total Réserves consolidées	272 740	296 471	259 113

r) Dettes financières

■ K€	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008	Échéances		
				moins d'1 an	entre 1 et 5 ans	plus de 5 ans
COURANT						
Dettes financières à moins d'un an	113 015	192 066	114 654	114 654		
Location financement	5 193	7 577	2 281	2 281		
Autres dettes financières diverses	928	292	15 128	15 128		
Participation des salariés	1 033	724	875	875		
■ TOTAL COURANT	120 169	200 659	132 938	132 938		
NON-COURANT						
Dettes financières à plus d'un an	170 579	438 674	437 589		426 088	11 501
Location financement	23 233	30 690	12 351		10 970	1 381
Autres dettes financières diverses	1 027	5 180	1 146		1 146	
Participation des salariés	3 558	5 329	6 959		6 959	
■ TOTAL NON-COURANT	198 397	479 873	458 045		445 163	12 882
■ TOTAL	318 566	680 532	590 983	132 938	445 163	12 882

■		Devise	Taux	K€
Emprunt		EUR	Euribor 1 mois	120 184
Emprunt		EUR	Euribor 3 mois	335 040
Emprunt		EUR	Taux fixe	43 006
Emprunt		GBP	Libor 1 mois	45 631
Emprunt		GBP	Libor 6 mois	5 770
Emprunt		GBP	UK BBR	5 030
Emprunt location financement		EUR	Euribor 1 mois	671
Emprunt location financement		EUR	Euribor 3 mois	6 558
Emprunt location financement		EUR	Taux fixe	6 529
Emprunt location financement		GBP	Taux fixe	887
Autres dettes		EUR	Taux fixe	8 805
Autres dettes		GBP	Taux fixe	12 872
■ POSITION AVANT GESTION				590 983
	DONT		Taux fixe	72 099
	DONT		Taux variable	518 884
Couverture		EUR		94 222
		EUR		175 000
		GBP		20 997
■ POSITION APRES GESTION				228 664

Au 31 décembre 2008, 88 % des emprunts contractés auprès des établissements bancaires sont indexés sur des taux variables, 12 % sur des taux fixes (respectivement 94 % et 6 % pour 2007 et 92 % et 8 % en 2006).

L'ensemble des emprunts est libellé en euros à l'exception des emprunts en GBP pour un montant équivalent à 56 431 K€ équivalent 53 751 KGBP (74 983 K€ en 2007 et 5 015 K€ en 2006).

Au 31/12/2008 les couvertures de taux liées à la dette totale du Groupe mises en place ont permis d'indexer la dette du Groupe sur des taux fixes à hauteur de 61 %.

Au 31/12/2008 la revalorisation du portefeuille de couverture de taux a impacté la situation nette du Groupe à hauteur de (9 702) K€ contre (335) K€ au 31/12/2007 et 675 K€ au 31/12/2006

• “Covenants” bancaires

L'emprunt souscrit dans le cadre de l'acquisition du Groupe Christian Salvesen est soumis à des conditions bancaires. Ces dernières comprennent notamment l'engagement de respecter des covenants bancaires.

La convention de crédit contient l'engagement pour le Groupe de respecter trois ratios financiers calculés semestriellement sur la base des comptes consolidés publiés conformément aux définitions contractuelles sur une base glissante de douze mois.

Au 31 décembre 2008 le Groupe satisfait ces trois ratios.

Le “Gearing ratio” tel que défini dans le contrat de dette d'acquisition se monte à 1,76. Sa valeur au 31 décembre 2008 devait être inférieure à 2,40.

Le “Net Interest Cover ratio” tel que défini dans le contrat de dette d'acquisition se monte à 3,20. Sa valeur au 31 décembre 2008 devait être supérieure à 2,50.

Le “Leverage ratio” tel que défini dans le contrat de dette d'acquisition se monte à 2,82. Sa valeur au 31 décembre 2008 devait être inférieure à 3,50.

Compte tenu du cadre de continuité d'exploitation dans lequel le Groupe s'est inscrit pour l'avenir et en particulier pour 2009, le Groupe estime qu'il satisfera les 3 ratios en 2009 dans les limites fixées par la convention de crédit.

s) Provisions

■ K€	Sinistres	Litiges sociaux et fiscaux	Avantages au personnel	Autres provisions	Total
Valeur au 1^{er} janvier 2007	7 810	3 688	8 921	42 601	63 020
<i>Dotations</i>	4 191	1 360	866	5 512	11 929
<i>Reprises utilisées</i>	(2 239)	(2 819)	(560)	(8 318)	(13 936)
<i>Reprises sans objet</i>	(1 070)	(219)	0	(11 348)	(12 637)
<i>Variations de périmètre</i>	73	536	65 562	57 540	123 711
<i>Autres variations</i>	(2 666)	1 000	(1 172)	97	(2 741)
Valeur au 31 décembre 2007	6 099	3 546	73 617	86 084	169 346
<i>Dotations</i>	4 162	2 391	1 373	9 935	17 861
<i>Reprises utilisées</i>	(3 614)	(1 415)	(828)	(16 254)	(22 111)
<i>Reprises sans objet</i>	(1 600)	(689)	(8 482)	(10 058)	(20 829)
<i>Variations de périmètre</i>					
<i>Autres variations</i>	(27)	(328)	(10 938)	(10 814)	(22 105)
Valeur au 31 décembre 2008	5 020	3 505	54 742	58 895	122 162

Pour l'exercice clos au 31 décembre 2008, les avantages au personnel incluent notamment les avantages au personnel Christian Salvesen pour un montant de 42 198 K€.

Le montant des autres provisions est notamment composé de 20 006 K€ en 2007 et de 13 626 K€ en 2008 de provisions constituées suite à l'acquisition d'une partie des activités françaises du Groupe TNT. Le montant net des reprises

de provisions TNT en 2008 s'élève à 6 380 K€ dont 1 685 K€ de reprises de provisions utilisées.

Le solde des Autres provisions de 58 895 K€ est composé principalement de :

- 13,6 M€ relatifs à des sites actuellement non exploités repris dans le cadre l'opération TNT,
- 14,4 M€ relatifs à des provisions pour remise en état de sites en location simple,
- 8,5 M€ relatifs à des provisions pour autres litiges.

t) Impôts différés

■ K€	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006
<i>Impôts différés actifs</i>	29 811	56 684	18 345
<i>Impôts différés passifs</i>	(60 155)	(84 163)	(37 065)
■ Impôts différés nets	(30 344)	(27 479)	(18 720)

Les impôts différés comptabilisés au bilan se détaillent comme suit :

■ K€	31/12/2008			31/12/2007			31/12/2006		
	Impôts différés actifs	Impôts différés passifs	Total	Impôts différés actifs	Impôts différés passifs	Total	Impôts différés actifs	Impôts différés passifs	Total
<i>Immobilisations incorporelles</i>	147	(28 697)	(28 550)	527	(29 658)	(29 131)			
<i>Immobilisations corporelles et location de financement</i>	10 208	(32 818)	(22 610)	1 300	(57 463)	(56 163)	1 812	(37 918)	(36 106)
<i>Provisions et avantages au personnel</i>	24 476	(125)	24 351	50 150	(533)	49 617	17 415	(1 845)	15 570
<i>Autres éléments</i>	18 726	(22 260)	(3 534)	11 497	(3 299)	8 198	3 109	(1 294)	1 815
Total	53 557	(83 901)	(30 344)	63 474	(90 953)	(27 479)	22 336	(41 057)	(18 721)
<i>Effet de la compensation</i>	(23 746)	23 746		(6 790)	6 790	0	(3 992)	3 992	0
Impôts comptabilisés	29 811	(60 155)	(30 344)	56 684	(84 163)	(27 479)	18 344	(37 065)	(18 721)

La variation des impôts différés s'analyse comme suit :

■ K€	Immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles et location financement	Provisions et avantages au personnel	Autres éléments	Total
Impôts différés au 1 ^{er} janvier 2006		(34 646)	23 196	711	(10 739)
Éléments comptabilisés en résultat		(704)	(8 451)	1 520	(7 635)
Effet des variations de change					0
Éléments comptabilisés en capitaux propres et effet des variations de périmètre		(756)	825	(416)	(347)
Impôts différés au 31/12/2006	0	(36 106)	15 570	1 815	(18 721)
Éléments comptabilisés en résultat		(1 155)	971	(668)	(852)
Effet des variations de change	481	507	(765)	(194)	29
Éléments comptabilisés en capitaux propres et effet des variations de périmètre	(29 612)	(19 409)	33 841	7 245	(7 935)
Impôts différés au 31/12/2007	(29 131)	(56 163)	49 617	8 198	(27 479)
Éléments comptabilisés en résultat	581	33 553	(19 730)	(5 190)	9 214
Effet des variations de change			(2 126)	(1 892)	(4 018)
Éléments comptabilisés en capitaux propres et effet des variations de périmètre			(3 410)	(4 650)	(8 060)
Impôts différés au 31/12/2008	(28 550)	(22 610)	24 351	(3 534)	(30 343)

Les impôts différés passifs sont générés essentiellement par la reconnaissance des actifs incorporels Relations clientèles et de la revalorisation des sites immobiliers reconnus lors de l'acquisition du Groupe Christian Salvesen, ainsi que par la différence entre la durée d'amortissement social et la durée d'amortissement consolidé des véhicules.

Les impôts différés actifs proviennent des provisions pour risques et charges, des engagements au titre des avantages au personnel ainsi que des écarts de change.

Les déficits reportables pour lesquels aucun impôt différé actif n'a été reconnu représentent un montant de 3 911 K€ au titre de l'exercice 2008.

u) Fournisseurs et autres créditeurs

■ K€	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	396 394	426 412	238 979
Fournisseurs	396 394	426 412	238 979
Autres dettes fiscales et sociales	246 500	236 326	170 755
Autres dettes courantes	29 789	104 680	18 301
Autres dettes	276 289	341 006	189 056
Autres passifs financiers	13 886	0	0

v) Informations relatives aux parties liées

Les parties liées sont :

- les sociétés mères,
- les entités qui exercent un contrôle conjoint ou une influence notable sur l'entité,
- les filiales,
- les entreprises associées,
- les co-entreprises,
- les membres du Directoire, du Conseil de Surveillance.

1. Les transactions conclues entre le Groupe et les sociétés appartenant directement ou indirectement à l'actionnaire majoritaire de la société Groupe Norbert Dentressangle S.A, sont conclues à des conditions normales de marché.

Il s'agit :

- des charges de loyers relatifs à des terrains et des immeubles loués par le Groupe Norbert Dentressangle pour un montant de 20 885 K€ (18 909 K€ en 2007, 21 633 K€ en 2006),
- d'honoraires relatifs à des prestations administratives facturées par la société

Financière Norbert Dentressangle pour un montant de 1 140 K€ au titre de l'exercice 2008,

- d'honoraires et frais facturés par SOFADE pour un montant global de 292 K€ au titre de l'exercice 2008.

Par ailleurs au cours du 3^{ème} trimestre 2008 :

- trois bâtiments situés en France, pris en crédit bail et consolidés dans les comptes du Groupe conformément à la norme IAS 17, ont été cédés pour un montant de 40,4 M€ dégageant une plus-value nette de frais de 10,1 M€. Cette opération a été réalisée avec des sociétés appartenant directement ou indirectement à l'actionnaire majoritaire du Groupe. Cette opération, conclue à des conditions normales de marché, a été suivie par un contrat de location simple entre le Groupe Norbert Dentressangle et les sociétés liées,
- une option d'achat pour un bâtiment situé en Hollande, a été cédée pour un montant de 9,5 M€ dégageant une plus-value nette de frais de 9,5 M€. Cette opération a été réalisée avec une société appartenant directement ou indirectement à l'actionnaire majoritaire du Groupe. Cette opération, conclue à des conditions normales de marché, a été suivie par un contrat de location simple entre le Groupe Norbert Dentressangle et les sociétés liées.

Monsieur Norbert Dentressangle a cédé, en juillet 2005 à la société Financière Norbert Dentressangle la marque "Norbert Dentressangle" et le logo "ND" déposés à son nom et qu'il lui concédait auparavant à titre gracieux.

Comme par le passé, la société Financière Norbert Dentressangle a autorisé le Groupe Norbert Dentressangle ainsi que ses filiales et sous-filiales au sens de l'article L233-1 du Code de commerce et des sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable au sens de l'article L233-16-4 du Code de commerce à utiliser cette marque et ce logo à titre gracieux et à concéder l'utilisation de la marque à certains artisans transporteurs liés au Groupe par un contrat de franchise.

A cet effet, les deux sociétés ont signé le 13 juillet 2005 un contrat de licence de marques à titre gracieux, pour une durée de trois ans renouvelable. Ce contrat est

devenu, à compter du 13 juillet 2008, un contrat à durée indéterminée avec faculté pour chacune des parties d'y mettre fin sous réserve d'un préavis de douze mois.

La licence est consentie à titre gratuit. En contrepartie du droit d'exploitation concédé, la société Groupe Norbert Dentressangle rembourse les frais afférents au maintien des enregistrements et à la défense des marques.

Le contrat de licence de marque peut être résilié par anticipation notamment dans les cas de violation des obligations contractuelles ainsi que dans le cas où le Licencié fait l'objet d'une procédure de redressement ou de liquidation judiciaire sous réserve d'un délai de trois mois ; il en est de même dans le cas où le Concédant ne détient plus le contrôle de la société Groupe Norbert Dentressangle au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce et ce, sous réserve d'un délai de 18 mois.

2. Montants concernant les entreprises sur lesquelles le Groupe Norbert Dentressangle exerce une influence notable et comptabilisées selon la méthode de mises en équivalence.

	Affrètement (CA)	Autre CA	Frais de holding et assimilés	Autres charges
CSND	1 021			9
LGL			457	
NDB Logistica Romania				
SALTO	59			1 867
Centrale des Franchisés	14 168	19		1 478
Tiger Fuel	1			
Interbulk				
MNS		4		103

Les soldes bilanciaux au 31 décembre 2008 sont non significatifs au regard de la taille du Groupe.

3. Rémunérations brutes allouées aux organes d'administration et de direction

■ K€	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006
■ Nature de la charge			
Avantage du personnel à court terme	2 451	1 938	1 763
Avantages postérieurs à l'emploi			
Autres avantages à long terme			
Indemnités de fin de contrat	1 070		
Avantages au titre de stocks options et bons de souscription d'actions	240	519	236
Jetons de présence	138	57	51

Du fait d'un changement dans la date de règlement des salaires (le 31 de chaque mois au lieu du 1^{er} du mois suivant) intervenu à compter du 1^{er} janvier 2008, les rémunérations des membres du Directoire couvrent

exceptionnellement une période de treize mois allant du 1^{er} décembre 2007 au 31 décembre 2008.

4. Rémunérations allouées sous forme d'actions aux dirigeants

	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006
Souscriptions de l'exercice			
Options de souscription d'actions			
Options d'achat d'actions			
Bons de souscription d'actions	175 000		115 000
Levées de l'exercice			
Options de souscription d'actions			
Options d'achat d'actions			
Bons de souscription d'actions	40 000 *		10 000
Stock détenu à la fin de l'exercice			
Options de souscription d'actions			
Options d'achat d'actions			
Bons de souscription d'actions	250 000	115 000	115 000

* Annulation par le Directoire du 15 septembre 2008

w) Instruments financiers et gestion du risque

Les principaux passifs financiers du Groupe sont constitués d'emprunts et de découverts bancaires, de dettes de location financement, de dettes fournisseurs et de contrats de locations avec option d'achat.

L'objectif principal de ces passifs financiers est de financer les activités opérationnelles du Groupe. Le Groupe détient d'autres actifs financiers tels que des créances clients, de la trésorerie et des dépôts à court terme qui sont générés directement par ses activités.

Le Groupe contracte également des instruments dérivés de swaps de taux d'intérêt.

• Instruments dérivés

La dette des structures de financement "ad hoc" étant contractée à taux variable Euribor 3 mois, le Groupe a mis en place des instruments de couverture afin de limiter son exposition aux risques de variation de taux. Les couvertures ont été maintenues au 31 décembre 2008.

Le portefeuille de couvertures est constitué exclusivement de swaps de taux (échange d'un taux variable - Euribor 3 mois - contre un taux fixe) portant sur

un montant nominal total de 175 000 K€ (95 000 K€ au 31 décembre 2007 et 140 000 K€ au 31 décembre 2006). Les échéances de ces contrats sont comprises entre 1 et 5 ans. Il n'existe pas de dérivé incorporé.

La dette d'acquisition étant contractée également à taux variable, le Groupe a mis en place des instruments de couverture afin de limiter son exposition aux risques de variation de taux. Les couvertures ont été mises en place en 2008.

Le portefeuille de couvertures est constitué exclusivement de swaps de taux (échange d'un taux variable contre un taux fixe) portant sur un montant nominal total de 106 000 K€ et de 22 500 KGBP. Les échéances de ces contrats sont comprises entre 2 et 4 ans. Il n'existe pas de dérivé incorporé.

Les charges ou produits résultant de la différence entre le taux servi et le taux reçu sont comptabilisés en résultat sur l'exercice. Le résultat ainsi enregistré au titre de l'année 2008 est un gain de 2 325 K€ (gain de 1 129 K€ en 2007 et perte de 86 K€ en 2006).

La juste valeur de l'instrument de couverture est comptabilisée conformément à la norme IAS 39 à l'actif du bilan, avec en contrepartie, pour son montant net d'impôts, une diminution des capitaux propres pour 9 702 K€ (net d'impôts différés) au 31 décembre 2008 (contre une diminution de 335 K€ au 31 décembre 2007 et une augmentation de 675 K€ au 31 décembre 2006).

■ K€	Notionnel en euros à la clôture de l'exercice	Juste valeur au bilan				Imputation en	
		Ouverture		Clôture		Résultat	Capitaux Propres*
		Actif	Passif	Actif	Passif		
<i>Swaps de taux</i>							
<i>Exercice clos au 31 décembre 2006</i>	140 000	257		932			675
<i>Exercice clos au 31 décembre 2007</i>	95 000	932		597			(335)
<i>Exercice clos au 31 décembre 2008</i>	304 622	597			9 105		(9 702)

* nets d'impôt

Le Groupe ne souscrit pas d'instruments dérivés à des fins de spéculation.

• Gestion des risques

Les risques principaux attachés aux instruments financiers du Groupe sont le risque de taux d'intérêt sur les flux de trésorerie, le risque de liquidité, le risque de change et le risque de contrepartie.

Risque de change

Le montant total des actifs libellés en devises autres que la monnaie du Groupe (GBP, RON, CZK, PLN, HUF, CHF) relatif aux sociétés situées dans la zone hors euro est synthétisé dans le tableau ci-après. Ces montants ne font pas l'objet d'une couverture de change.

■ Devise	GBP	LEI	CZK	PLN	HUF	CHF	Total
Actif	517 404	18 955	3 764	47 192	330	2 660	590 304
Passif hors capitaux propres	(416 031)	(20 361)	(3 663)	(45 082)	30	(818)	(485 925)
Position nette avant gestion en euros	101 373	(1 406)	101	2 109	360	1 841	104 379
Gestion							0
Position nette après gestion en euros	101 373	(1 406)	101	2 109	360	1 841	104 379

Sur l'exercice 2008, la variation des écarts de conversion comptabilisés en capitaux propres consolidés sur les actifs nets exposés au risque de change est de - 35,6 M€. L'impact des couvertures naturelles comptabilisé en capitaux propres (couvertures d'investissement net à l'étranger et couvertures de flux de trésorerie) conformément aux normes IAS 21 - 32 est de + 23,6 M€.

Le Groupe est principalement exposé au GBP. Une appréciation de 10 % du GBP entraînerait une augmentation de l'actif net converti en euro d'environ 11 M€. Une dépréciation de 10 % du GBP entraînerait une diminution de l'actif net converti en euro d'environ 10 M€. Une appréciation de 10 % du GBP entraînerait une augmentation du résultat net converti en euro d'environ 1 M€. Une dépréciation de 10 % du GBP entraînerait une diminution du résultat net converti en euro d'environ 0,9 M€.

Risque de crédit

Compte tenu de la qualité du portefeuille des clients et de sa diversité, le Groupe Norbert Dentressangle n'est pas exposé significativement au risque de crédit.

Risque de taux d'intérêts

Le risque de taux est géré au niveau central pour l'ensemble des positions du Groupe.

Les emprunts sont concentrés sur quelques sociétés du Groupe : Groupe Norbert Dentressangle S.A, ND Location, ND Logistics. Tous les contrats sont négociés par le service Trésorerie du Groupe et validés par le Directeur Financier du Groupe.

Sensibilité du résultat et des capitaux propres liée aux variations de juste valeur des instruments dérivés de taux d'intérêts :

■ K€	Variation des points de base	Effet sur le résultat avant impôt
2008	+100/(100)	(3 160)/ 3 160
2007	+100/(100)	(6 366)/ 6 366
2006	+100/(100)	(2 865)/ 2 865
■ K€	Variation des points de base	Effet sur les capitaux propres
31/12/2008	+ 100/(100)	(6 764)/ 6 726

Au 31 décembre 2008, 88 % des emprunts contractés auprès des établissements bancaires sont indexés sur des taux variables, 12 % sur des taux fixes.

L'échéancier des dettes financières (590 985 K€ au 31 décembre 2008) est décrit au paragraphe r. Les dettes fournisseurs (373 792 K€) ainsi que les "Autres dettes" (386 574 K€) sont dues principalement à court terme (moins d'un an).

Les créances (533 872 K€ pour les créances clients et 132 731 K€ pour les autres créances), quant à elles, sont à échéance à moins d'un an.

Risque de liquidité

Le financement du Groupe repose essentiellement sur un emprunt moyen terme amortissable affecté à l'acquisition Christian Salvesen, des prêts à moyen terme amortissables, des crédits-bails des locations financières ou assimilées affectés aux financements d'immobilisations corporelles. De plus, au 31/12/2008, le Groupe dispose d'une ligne de crédit revolving confirmée à échéance de plus d'un an et non utilisée de 125 M€, et de lignes de découvert confirmées à hauteur de 12 M€ et non confirmées à hauteur de 45 M€, ainsi que de la trésorerie disponible à hauteur de 38 M€.

Les montants des flux de trésorerie des passifs financiers établis sur la base des paiements contractuels non actualisés sont les suivants :

■ K€	Valeur comptable	Moins d'1 an			Entre 1 et 5 ans			Plus de 5 ans		
		Charges d'intérêts sur taux fixes	Charges d'intérêts sur taux variables	Remboursement	Charges d'intérêts sur taux variables	Charges d'intérêts sur taux variables	Remboursement	Charges d'intérêts sur taux fixes	Charges d'intérêts sur taux variables	Remboursement
Passifs financiers										
Découvert bancaire	49 006			49 006						
Dettes location financement	14 632	218	269	2 281	138	428	10 970	15	115	1 381
Dettes financière	552 243	1 991	16 038	114 654	3 259	24 702	426 088		332	11 501
Autres passifs financiers	24 110	1 061		16 005	2 278		8 105			

Risque sur placements OPCVM

Compte tenu de la composition de son portefeuille de valeurs mobilières de placement, le Groupe n'est pas exposé au risque de fluctuation de cours.

• Gestion du capital

L'objectif principal du Groupe en terme de gestion de son capital est de s'assurer le maintien d'une bonne notation du risque de crédit propre et des ratios sur capital sains, de manière à faciliter son activité et maximiser la valeur pour les actionnaires.

Le Groupe gère son capital en utilisant un ratio égal à l'endettement net divisé par la somme des capitaux propres et de l'endettement net.

Le Groupe inclut dans l'endettement net, les emprunts portant intérêts, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, hors activités abandonnées.

Les capitaux propres incluent la part du Groupe dans le capital, ainsi que les gains et pertes latents enregistrés directement en capitaux propres.

■ K€	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006
Emprunts portant intérêts à plus d'un an	458 045	479 873	198 397
Emprunts portant intérêts à moins d'un an	132 938	200 658	120 169
Découverts	49 008	73 380	58 609
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(86 769)	(220 708)	(255 706)
Endettement net	553 222	533 203	121 469
Capitaux propres part du Groupe	310 949	337 532	297 217
Ratio	1,8	1,6	0,4

• Instruments financiers

La juste valeur d'un contrat est le prix qui serait convenu entre des parties libres de contracter et opérant aux conditions du marché. A la date de la transaction, elle correspond généralement au prix de transaction. La détermination de la juste valeur doit ensuite être fondée sur des données de marché observables qui fournissent l'indication la plus fiable de la juste valeur d'un instrument financier.

Pour les swaps, la juste valeur des dérivés est déterminée sur la base des flux contractuels actualisés.

La juste valeur des emprunts est déterminée en actualisant les flux contractuels aux taux d'intérêt du marché.

La juste valeur des dettes fournisseurs, des créances clients correspond à la valeur comptable indiquée au bilan, l'effet de l'actualisation des flux futurs de trésorerie n'étant pas significatif.

La comparaison entre la valeur comptable et la juste valeur des instruments financiers du Groupe s'établit comme suit :

■ K€	Valeur comptable			Juste valeur		
	2008	2007	2006	2008	2007	2006
Passifs financiers						
Découverts bancaires	49 006	73 380	58 609	49 006	73 380	58 609
Dettes financières	552 243	630 740	283 594	510 877	625 969	283 420
Dettes liées aux contrats de location financement	14 632	38 267	28 426	14 551	37 576	30 866
Autres passifs financiers	24 110	11 525	6 546	21 715	11 400	6 541
Total	639 991	753 912	377 125	596 149	748 325	379 437

■ K€	Valeur comptable	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
31 décembre 2006							
Actifs financiers non courants	19 337			67	19 270		
Créances clients	330 104				330 104		
Autres créances	80 331				80 331		
Actifs financiers courants	1 425						1 425
Trésorerie et équivalents de trésorerie	255 706	255 706					
Total actifs financiers	686 903	255 706	0	67	429 705	0	1 425
Dettes financières	318 566					318 566	
Découverts	58 609					58 609	
Dettes fournisseurs	238 980				238 980		
Total passifs financiers	616 155	0	0	0	238 980	377 175	0
31 décembre 2007							
Actifs financiers non courants	21 412			824	20 588		
Créances clients	533 455				533 455		
Autres créances	132 731				132 731		
Actifs financiers courants	1 169				247		922
Trésorerie et équivalents de trésorerie	220 708	220 708					
Total actifs financiers	909 475	220 708	0	824	687 021	0	922
Dettes financières	680 531					680 531	
Découverts	73 380					73 380	
Dettes fournisseurs	426 412				426 412		
Total passifs financiers	1 180 323	0	0	0	426 412	753 911	0
31 décembre 2008							
Actifs financiers non courants	28 698			2 353	26 345		
Créances clients	484 933				484 933		
Autres créances	152 171				152 171		
Actifs financiers courants	1 169				247		922
Trésorerie et équivalents de trésorerie	86 769	86 769					
Total actifs financiers	752 571	86 769	0	2 353	663 449	0	922
Dettes financières	590 983					590 983	
Découverts	49 008					49 008	
Dettes fournisseurs	396 394				396 394		
Autres passifs financiers courants	13 886						13 886
Total passifs financiers	1 050 271	0	0	0	396 394	639 991	13 886

x) Avantages au personnel

• Retraites

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation des indemnités de fin de carrière sont les suivantes :

■ %	31/12/2008			31/12/2007			31/12/2006		
	France	Italie	Royaume-Uni	France	Italie	Royaume-Uni	France	Italie	Royaume-Uni
Taux d'actualisation	5,25	5,25	6,40	5,50	5,50	5,85	4,50	4,50	
Taux de rendement des actifs	4,50		7,08	4,50		7,37	4,50		
Taux de progression des salaires									
- Transport	3	3	2,7	3	3	3,1	3	3	
- Logistique	3	3	2,7	3	3	3,1	3	3	
Taux de mobilité									
- Transport	17,1	8,0		17,1	8,8		17,20	9,4	
- Logistique	10,6	7,8		10,8	7,5		10,50	7,4	
Tables de mortalité	INSEE TD/TV 2004-2006	80 SIM/ SIF92		INSEE TD/TV 2003-2005	80 SIM/ SIF92		INSEE TD/TV 2002-2004	80 SIM/ SIF92	

Pour la France, les âges de départ à la retraite tiennent compte des mesures d'allongement de la durée de vie active prévues par la loi Fillon du 21 août 2003 ainsi que pour les conducteurs routiers d'une possibilité de fin d'activité à partir de 55 ans.

Les actifs des régimes sont composés comme suit :

■ En %	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006
Actions	75,8	77,8	
Obligations	11,1	9,9	
Obligations d'Etat	11,1	9,9	
Autres	2,1	2,4	100

Les actifs de régime sont principalement logés dans un fonds basé au Royaume-Uni qui concerne les collaborateurs de l'ex Groupe Christian Salvesen basés au Royaume-Uni.

■ K€	France et autres	31/12/2008 Royaume-Uni	Total	France et autres	31/12/2007 Royaume-Uni	Total	31/12/2006 France et autres
Provision nette à l'ouverture de l'exercice	9 672	63 945	73 617	8 540		8 540	6 858
Charges de la période	1 508	879	2 387	866		866	1 395
Entrée de périmètre				119	65 111	65 230	463
Utilisation de l'exercice	(853)		(853)	(560)		(560)	(736)
Autres mouvements	2 252	(9 266)	(7 014)	707		707	559
Effet de la conversion	(35)	(13 360)	(13 395)		(1 166)	(1 166)	
Provision nette à la clôture de l'exercice	12 544	42 198	54 742	9 672	63 945	73 617	8 540
La ligne "Autres Mouvements" concerne principalement le reclassement des gratifications de la Division Logistique antérieurement comptabilisées en autres provisions et la contribution versée au fonds de pension du Royaume-Uni.							
Coût des services rendus au cours de l'exercice	963	6 529	7 492	789		789	1 074
Coût de l'actualisation	557	21 218	21 775	391		391	297
Amortissement des modifications des régimes		(5 148)	(5 148)	2		2	2
Amortissement des pertes et gains actuariels	(8)		(8)	(194)		(194)	3 022
Rendements attendus des actifs des régimes	(4)	(21 720)	(21 724)				(9)
Charge de la période	1 508	879	2 387	989		989	1 395
Valeur actualisée des engagements à l'ouverture	9 982	397 900	407 882	9 162		9 162	7 632
Coût des services rendus au cours de l'exercice	963	6 529	7 492	789		789	1 074
Coût de l'actualisation	557	21 218	21 775	391		391	297
Amortissement des modifications des régimes				2		2	2
Amortissement des pertes et gains actuariels				(194)		(194)	30
Effet des regroupements d'entreprises				34	407 713	407 746	463
Prestations versées	(918)	(16 321)	(17 239)	(582)		(582)	(763)
Entrées dans l'année	97		97				
Autres mouvements				806		806	559
Réductions et cessations	(89)		(89)	(105)		(105)	
Modifications de régime et changement d'hypothèse	269	(5 148)	(4 879)				
Effet de la conversion	(35)	(84 064)	(84 099)		(9 813)	(9 813)	
Variation des pertes et gains actuariels	111	(55 744)	(55 633)	(321)		(321)	(133)
Reclassement des comptes Autres provisions	2 188	3 766	5 954				
Valeur actualisée des engagements à la clôture	13 126	268 136	281 262	9 982	397 900	407 882	9 162
Valeur actualisée des actifs des régimes à l'ouverture	184	334 356	334 540	203		203	222
Contributions versées		13 057	13 057				
Prestations payées par les fonds	(24)	(16 321)	(16 345)	(25)		(25)	27
Effet des regroupements d'entreprises					342 602	342 602	
Rendement réel des actifs des régimes	6	(61 394)	(61 388)	6		6	8
Effet de la conversion		(66 338)	(66 338)		(8 246)	(8 246)	
Valeur actualisée des actifs des régimes à la clôture	166	203 360	203 526	184	334 356	334 540	203
Valeur nette de l'obligation	12 960	64 776	76 504	9 798	63 544	73 342	8 959
Ecart actuariels non reconnus	(398)	(22 578)	(21 744)	(92)		(92)	(399)
Coût des services passés non reconnus	(18)		(35)	(34)		(34)	(20)
Valeur nette de l'obligation comptabilisée	12 544	42 198	54 742	9 672	63 544	73 216	8 540

Pour l'exercice clos au 31 décembre 2008, les gains et pertes actuariels liés à l'effet d'expérience s'élèvent à 111 K€.

Une diminution de 0,15 % du taux d'actualisation aurait un impact à la hausse sur l'engagement de 7,9 M€.

Le montant à décaisser par le Groupe au titre des régimes de retraite à prestations

définies correspond aux prestations payées aux employés, aux contributions du Groupe aux fonds, déduction faite des prestations payées directement par ces fonds. Le montant estimé pour l'exercice 2009 s'élève à 9,4 M€.

Les médailles du travail s'élèvent à 163 K€ au 31 décembre 2008.

Le montant des gratifications est de 673 K€ au 31 décembre 2008

• Paiement en actions : plan d'options de souscription ou d'achat

Options d'achat d'actions

Date d'attribution	Quantités d'options d'achat attribuées	Prix d'exercice unitaire	Quantités levées	Annulation	Options en vie au 31/12/2008	Fin de levées d'options
29/03/04	116 500	39,64	29 543	(26 000)	59 957	30/04/11
09/09/04	3 000	39,88	1 500	(1 000)	500	11/10/11
13/12/04	8 500	39,99		(1 500)	7 000	15/01/12
21/01/06	9 500	50,81			9 500	21/02/11
16/10/06	7 500	61,81		(3 500)	4 000	17/11/11
25/07/08	250 000	56,37		(2 160)	247 840	26/07/14
	395 000		31 043	(34 160)	328 797	

Bons de souscription d'actions

Date d'attribution	Bons de souscription d'actions (émissions)	Bons de souscription d'actions (souscription)	Prix unitaire	Quantités exercées	Annulation	Solde	Fin de levées d'options
17/07/06	115 000	115 000	51,68	0	(40 000)	75 000	31/05/09
15/09/08	245 000	175 000	A : 59,52 B : 60,64	0	0	175 000	A : 31/05/13 B : 31/05/15
TOTAL	360 000	290 000		0	(40 000)	250 000	

Le coût global du plan a été déterminé selon la formule de Black & Scholes et la charge annuelle brute en a été déduite.

Cette formule prend en compte :

- la valeur de l'action à la date d'attribution,
- le prix d'exercice,
- la période de vesting,

- le taux d'investissement sans risque du marché (le taux sans risque des obligations zéro coupon de même maturité),
- un facteur de volatilité du titre (volatilité historique du Groupe).

Il résulte de ces calculs une charge avec incidence sur la situation nette de 542 K€ en 2006, 855 K€ en 2007 et 680 K€ en 2008.

• Panorama historique des stocks options

	Achats d'actions	Achats d'actions	Achats d'actions	Achats d'actions	Achats d'actions	Bons de souscription d'actions	Achats d'actions	Bons de souscription d'actions
Date de l'Assemblée	29/05/02	25/05/04	25/05/04	25/05/04	25/05/04	23/05/06	30/05/07	22/05/08
Date du Directoire	29/03/04	09/09/04	13/12/04	20/01/06	16/10/06	17/07/06	25/07/08	15/09/08
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	116 500	3 000	8 500	9 500	7 500	115 000	250 000	245 000
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées par :								
Les Mandataires sociaux	0	0	0	0	0	115 000	0	175 000
Les dix premiers attributaires salariés *	32 000	3 000	8 500	9 500	7 500	0	65 400	0
Point de départ d'exercice des bons ou options	30/03/08	11/09/08	15/12/08	21/01/10	17/10/10	01/06/08	26/07/12	A : 01/06/11 B : 01/06/13
Date d'expiration	30/04/11	11/10/11	15/01/12	21/02/11	17/11/11	31/05/09	26/07/14	A : 31/05/13 B : 31/05/15
Prix de souscription ou d'achat	39,64 €	39,88 €	39,99 €	50,81 €	61,81 €	51,68 €	56,37 €	A : 59,52 € B : 60,64 €
Bons ou options annulés en 2008 **	3 000					40 000	2 160	
Bons ou options annulés au 31/12/2008 **	26 000	1 000	1 500		3 500	40 000	2 160	
Bons ou options exercés au 31/12/2008	29 543	1 500						
Bons ou options restants au 31/12/2008	59 957	500	7 000	9 500	4 000	75 000	247 840	175 000

* 10 plus gros attributaires ou plus si une même quantité a été attribuée à plusieurs d'entre eux.

** A la suite du départ des bénéficiaires.

• Autres avantages :

Les salariés du Groupe ainsi que la Direction ne bénéficient pas d'autres avantages. Il n'existe pas de retraite chapeau pour les dirigeants.

y) Variations de périmètre

• Evolutions de l'exercice 2006

Acquisitions de sociétés

Le 19 juillet 2006, le Groupe Norbert Dentressangle s'est porté acquéreur de la société roumaine Transcondor basée à Arad.

L'activité principale de cette société est le transport de produits conditionnés et de produits sous température dirigée entre la Roumanie et les autres pays de l'Union Européenne.

Le Groupe a acquis 100 % des titres de cette société.

Le résultat de cette société est intégré suivant la méthode de l'intégration globale depuis le 1^{er} août 2006.

La contribution de la société au résultat net du Groupe depuis son entrée dans le périmètre est de (536) K€, à son chiffre d'affaires est de 2 528 K€, à son total d'actifs en juste valeur est de 3 733 K€. Le chiffre d'affaires annuel 2006 de la société est estimé à 10 M€.

Il n'y a pas de goodwill.

Le 20 septembre 2006, le Groupe Norbert Dentressangle s'est porté acquéreur des sociétés espagnoles CCH et GPL basées à Madrid et aux Iles Canaries. L'activité principale de ces sociétés est la logistique de produits "high tech" et la reverse logistique.

Le Groupe a acquis 100 % des titres de ces sociétés.

Le résultat de ces sociétés est intégré suivant la méthode de l'intégration globale depuis le 20 septembre 2006.

La contribution de ces sociétés au résultat net du Groupe depuis leur entrée dans le périmètre est de 387 K€, à son chiffre d'affaires est de 5 652 K€, à son total d'actifs en juste valeur est de 10 952 K€. Le chiffre d'affaires annuel 2006 des sociétés est estimé à 20 M€.

Le goodwill s'élève à 7 186 K€.

Désengagement d'entreprises

Le Groupe a procédé à la cession de la société Les Routiers Français en mars 2006. Le montant de la plus-value est de 553 K€.

Restructurations

Dans le cadre d'une économie d'échelle et d'une rationalisation de ses activités dans la branche Transport, la société ND Inter Pulvé a absorbé la société Intersilos en date du 1^{er} avril avec effet rétroactif au 1^{er} janvier. Les deux sociétés sont détenues à 100 % et sont consolidées par la méthode de l'intégration globale par le Groupe.

La société Omega III a été rebaptisée THT et abrite 2 contrats logistiques nouvellement gagnés auprès du Groupe Carrefour/Logidis.

- Un transfert universel de patrimoine a été opéré de la société LMDI vers la société Logibal en date du 20 octobre 2006,
- Un transfert universel de patrimoine a été opéré de la société LTU vers la société ND Logistics en date du 4 octobre 2006.

Toutes les sociétés qui ont fait l'objet d'une restructuration sont détenues à 100 % et font (ou faisaient pour les sociétés absorbées) l'objet d'une consolidation par la méthode de l'intégration globale.

• *Evolutions de l'exercice 2007*

Acquisitions de sociétés

Le Groupe Norbert Dentressangle a acquis le 23 mars 2007, 80 % de la société de logistique roumaine Northern Distribution et Logistics via la holding chypriote Glashota (et 20 % d'engagement de rachat).

L'écart d'acquisition positif s'élève à 1 851 K€.

La trésorerie acquise s'élève à 200 K€.

Le Groupe Norbert Dentressangle a acquis le 28 février 2007 la société Beiersdorf Logistics France, devenue ND BL.

L'écart d'acquisition négatif s'élève à 3 144 K€ et a été comptabilisé en résultat dans la rubrique "Dépréciation des écarts d'acquisition et écarts d'acquisition négatifs".

La trésorerie acquise s'élève à 3 740 K€.

Le Groupe Norbert Dentressangle a souscrit à l'Augmentation de capital d'Interbulk Investments plc. A l'issue de l'opération, le 10 avril 2007, le Groupe Norbert Dentressangle est détenteur de 6,6 % du capital de la société cotée sur le marché AIM de Londres.

Aucun écart d'acquisition n'a été constaté. L'écart entre l'actif net acquis (pourcentage de situation nette au 30 mars 2007 augmenté de l'augmentation de capital du 10 avril 2007) et le prix payé (5 902 K€) à la date d'acquisition est non matériel.

Le 14 décembre 2007, le Groupe Norbert Dentressangle s'est porté acquéreur de la société Christian Salvesen Plc.

L'allocation définitive du prix d'acquisition est présentée en note g de la présente annexe.

Le coût total du regroupement s'est élevé à 359 M€. Il a été financé par emprunt pour un montant 209,3 M€.

La trésorerie acquise s'élève à 71 448 K€.

• *Evolutions de l'exercice 2008*

Acquisitions de sociétés

Le Groupe n'a procédé à aucune acquisition de société au cours de l'exercice 2008.

Restructurations

Dans le cadre d'une économie d'échelle et d'une rationalisation de ses activités, le Groupe a procédé à des cessions de titres internes au Groupe et à plusieurs fusions, toutes avec effet rétroactif au 1^{er} janvier.

Les sociétés sont détenues à 100 % et sont consolidées par la méthode de l'intégration globale par le Groupe. Ces restructurations sont donc sans effet au niveau des comptes consolidés du Groupe.

- Salvesen Logistics Ltd a vendu les titres Finances Transport et Participations, Darfeuille Associés et Christian Salvesen SA respectivement à NDT, Finances Transport et Participations et NDT,
- Salvesen Logistics Holdings Ltd a vendu les titres Salvesen Logistics International BV, Christian Salvesen Holding BV et Christian Salvesen

Nederland BV à ND Logistics Nederland BV,

- Salvesen Logistics International BV a vendu les titres Norbert Dentressangle Gerposa à ND Iberica,
- Salvesen Logistics Ltd a vendu les titres Christian Salvesen Ireland Ltd et Christian Salvesen Belgium NV à ND Logistics SAS,
- ND Logistics Nederland BV a fusionné avec Christian Salvesen Nederland BV,
- Transcondor a absorbé SC Norbert Dentressangle,
- TND Nord a fusionné avec ND Eastern Europe,
- Finances Transport et Participations a absorbé Darfeuille associés,
- Création de Norbert Dentressangle Logistics Ltd qui reprend l'activité logistique de Salvesen Logistics Ltd,
- Création de Norbert Dentressangle Maintenance UK Ltd qui reprend l'activité maintenance de Salvesen Logistics Ltd,
- Création de Norbert Dentressangle Transport Services Ltd qui reprend l'activité "distribution services" de Salvesen Logistics Ltd.

z) Entités "ad hoc"

Les entités "ad hoc" utilisées par le Groupe correspondent aux structures utilisées pour le financement de la flotte de véhicules français du Groupe.

Ces entités dénommées Locad sont des GIE qui appartiennent majoritairement à un pool bancaire.

Elles sont destinées à faire l'acquisition d'une flotte de véhicules correspondant aux besoins du Groupe, à la financer par l'intermédiaire d'emprunts auprès du pool bancaire et à la donner en location exclusive aux différentes sociétés utilisatrices françaises du Groupe.

Au 31/12/2008, l'encours résiduel de la dette s'élève à 153,6 M€ contre 150,3 M€ fin 2007 et 126,9 M€ fin 2006.

aa) Périmètre

Toutes les sociétés qui font partie du périmètre de consolidation arrêtent leur exercice au 31 décembre.

	Pourcentage d'intérêt			Pourcentage de contrôles			Intégration fiscale
	2008	2007	2006	2008	2007	2006	
TRANSPORT ROUTIER							
AJG (Grande-Bretagne) <i>Greenfold Way commerce park Greater Manchester WN7 LEIGH</i>	100	100	100	100	100	100	GB
CSND (République Tchèque) <i>Tr Masada Malinovského 874 686 01 UHERSKE HRADISTE</i>	50	50	50	50	50	50	
DICIVRAC Siren 690 802 079 <i>Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT</i>	100	100	100	100	100	100	F
HEINRICH THIER GmbH (Allemagne) <i>Nikolaus Otto Str. 6 Postfach 630 46282 DORSTEN</i>	100	100	100	100	100	100	
INTERSILOS Siren 380078 360 <i>Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT</i>	0	0	100	0	0	100	
OMEGA 2 Siren 479 885 725 <i>Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT</i>	100	100	100	100	100	100	F
MNS Siren 480 073 766 <i>Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT</i>	42	42	42	42	42	42	
LOGIBAL Siren 425 018 975 <i>Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT</i>	100	100	100	100	100	100	F
MARQUISE BENNE Siren 399 099 936 <i>Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT</i>	100	100	100	100	100	100	
ND ALIMENTAIRE Siren 377 722 814 <i>Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT</i>	0	0	100	0	0	100	
ND BELGIUM (Belgique) <i>Industrie Zone de Blauwe Toren Monnikenwerve 85 8000 BRUGGE</i>	100	100	100	100	100	100	
ND CHIMIE Siren 352 621 601 <i>Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT</i>	100	100	100	100	100	100	
ND EASTERN EUROPE Siren 410 211 916 (fusion avec TND Nord) <i>Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT</i>	0	100	100	0	100	100	
ND IBERICA ESTE (Espagne) <i>Calle Buena Ventura Munoz 13-15 entresuelo 2A 08018 BARCELONA</i>	100	100	100	100	100	100	ESP
ND INTER-PULVE Siren 328 802 913 <i>Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT</i>	100	100	100	100	100	100	F
ND ITALIA (Italie) <i>Sede in viar Vittor Pisani N16 20124 MILANO</i>	100	100	100	100	100	100	
ND MEDITERRANEE (fusion avec ND Petronalp et ND Petronord) Siren 425 060 951 <i>Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT</i>	0	0	100	0	0	100	
ND HYDROCARBURES (anciennement ND PETRONALP et fusion avec ND MEDITERRANEE et ND PETRONORD) Siren 326 445 392 <i>Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT</i>	100	100	100	100	100	100	
ND PETRONORD (fusion avec les sociétés ND PETRONALP et ND MEDITERRANEE) Siren 425 090 735 <i>Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT</i>	0	0	100	0	0	100	
ND POLSKA (Pologne) <i>UL GORNICZA 18/36 91765 LODZ</i>	100	100	100	100	100	100	
ND PORTUGAL (Portugal) <i>Terminal tir do Freixieiro ed Mastosinhos 4 PISO 4460 PERAFITA</i>	100	100	100	100	100	100	
ND SILO Siren 352 619 845 <i>Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT</i>	100	100	100	100	100	100	
ND SILO BELGIUM (Belgique) <i>Industrie Zone de Blauwe Toren Monnikenwerve 85 8000 BRUGGE</i>	100	100	100	100	100	100	
ND SILO IBERICA (Espagne) <i>Carretera Taraganone KM 293.3E 08730 LA RAPITA MONJOS</i>	100	100	100	100	100	100	ESP
ND TANKERS (Grande-Bretagne) <i>Greenfold Way commerce park Greater Manchester WN7 LEIGH</i>	100	100	100	100	100	100	GB
ND UK LTD (Grande-Bretagne) <i>Greenfold Way commerce park Greater Manchester WN7 LEIGH</i>	100	100	100	100	100	100	GB
NDB Siren 414 642 249 <i>Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT</i>	100	100	100	100	100	100	

NDFI LOGISTICA Y TRANSPORTES SL (Espagne) VALENCIA	100	100	100	100	100	100	ESP
SALTO Siren 441 587 888 Zone industrielle de Seyssuel 38200 VIENNE	34	34	34	34	34	34	
SAVAM Lux (Luxembourg) 1 Zone du Scheleck 3225 BETTEMBOURG	100	100	100	100	100	100	
SHEDDICK (Grande-Bretagne) Greenfold Way commerce park Greater Manchester WN7 LEIGH	100	100	100	100	100	100	GB
TFND Siren 352 210 640 ZA Bords des Durances 880 av. de la 1 ^{ère} division blindée 84300 CAVAILLON	100	100	100	100	100	100	F
TND BRETAGNE Siren 380 677 369 Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT	0	0	100	0	0	100	
TND ILE DE FRANCE Siren 425 090 966 Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT	100	100	100	100	100	100	
TND NORD Siren 380 631 929 Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT	100	100	100	100	100	100	
TND NORMANDIE BRETAGNE Siren 311 686 703 Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT	100	100	100	100	100	100	
TND OUEST Siren 414 642 272 Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT	100	100	100	100	100	100	
TND PACA Siren 343 189 460 Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT	100	100	100	100	100	100	F
TND SUD EST Siren 327 861 506 Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT	100	100	100	100	100	100	
TND SUD OUEST Siren 692 720 477 Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT	100	100	100	100	100	100	
TND VOLUME Siren 341 152 833 Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT	100	100	100	100	100	100	
TRANSPORTS HARDY Siren 390 548 667 Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT	100	100	100	100	100	100	F
TRANSPORTS NORBERT DENTRESSANGLE Siren 332 588 995 Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT	100	100	100	100	100	100	F
UNITED SAVAM Siren 716 280 433 Z1 Rue les Moines 02200 VILLENEUVE SAINT GERMAIN	100	100	100	100	100	100	F
DND (ex. VENDITELLI) Siren 429 660 822 42 Route de Saint Symphorien d'Ozon 69800 SAINT PRIEST	100	100	100	100	100	100	F
SNM VALENCIENNES Siren 484 833 827 Z1 1 Rue Galilée 59224 THIAN	100	100	100	100	100	100	F
SNN CLERMONT Siren 484 829 262 Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT	100	100	100	100	100	100	F
TRANSCONDOR (Roumanie) 1, Str. Dumbrava Rosie Zona Industrială vest Arad 310419 ARAD, jud Arad	100	100	100	100	100	100	
BARCO Siren 379 852 742 55 Av. Louis Breguet 31029 TOULOUSE	100	100	100	100	100	100	F
LES ROUTIERS FRANÇAIS Siren 399 008 838 5-7 Voie Les Cosmonautes 94310 ORLY	0	0	100	0	0	100	
CENTRALE DES FRANCHISÉS Siren 483 490 348 Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT	45	45	50	45	45	50	
SC NDT (Roumanie) Zona Industrial Vest, Str. 1, nr 8, ARAD	100	100	0	100	100	0	
TIGER FUEL Siren 498 905 470 Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT	40	40	0	40	40	0	
ND GERPOSA SA A-78503406 (Espagne) Barrio San Martin s/n, CP 39011, SANTANDER	100	100	0	100	100	0	
SALVESEN LOGISFASHION SL B-63555791 (Espagne) Camino de Sant Celedoni s/n, SANTA MARIA DE PALUTORDERA,	50	50	0	50	50	0	
CHRISTIAN SALVESEN DISTRIBUCAO LDA. PT-501855807 (Portugal) Estrada Nacional 10, Km 127-7D, Ponta da Silveira, 2615 ALVERCA DE RIBATEJO	100	100	0	100	100	0	
DARFEUILLE SERVICES SAS Siren 383 242 161 15 Av. Benoît Fourneyron, 42160 ANDREZIEUX-BOUTHEON	100	100	0	100	100	0	
AICIONDO FRANCE SAS Siren 327 963 435 Rue René Cassagne, 33310 LORMONT	100	100	0	100	100	0	
INTERBULK GROUP (Grande-Bretagne) 1 Redwood Crescent, GLASCOW G74 5PA, East Kilbride	6,6	6,6	0	6,6	6,6	0	

TND SLOVAKIA SRO (Slovaquie) Kapitulska 18/A - 811 01 BRATISLAVA	100	0	0	100	0	0	
ND MAINTENANCE UK (Grande-Bretagne) ND House, Lodge Way, New Duston, NORTHAMPTON NN5 7SL	100	0	0	100	0	0	
ND TRANSPORT SERVICES LIMITED (Grande-Bretagne) ND House, Lodge Way, New Duston, NORTHAMPTON NN5 7SL	100	0	0	100	0	0	
LOGISTIQUE							
AUTOLOG Siren 393 072 277 Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT	100	100	100	100	100	100	
LGL (Suisse) Via Mulini 6934 BIOGGIO	49	49	49	49	49	49	
MGCA Siren 425 091 014 Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT	100	100	100	100	100	100	F
LTU Siren 382 727 089 Lieudit Saint Paul Epagnay 74330 LA BALME DE SILLINGY	0	0	100	0	0	100	F
ND LOGISTICS Siren 378 992 895 55 Av. Louis Breguet 31029 TOULOUSE	100	100	100	100	100	100	F
ND LOGISTICS BV (Pays-Bas) (fusion avec la société ND Logistics Nederland) Markermer 1 5347 - 0 OSS	0	0	100	0	0	100	F
ND LOGISTICS CZESKA (République tchèque) Tr. Marsala Malinovskyho 874 68601 UHERSKE HRADISTE	100	100	100	100	100	100	
ND LOGISTICS HUNGARY (Hongrie) Tablas U 36-38 1097BUDAPEST	100	100	100	100	100	100	
ND LOGISTICS ITALIA (Italie) Calepio di Settala via E. Fermi N 7 20090 CALEPPIO	100	100	100	100	100	100	
ND LOGISTICS NEDERLAND BV (Pays-Bas) Markermer 1 5347 - 0 OSS	100	100	100	100	100	100	
ND LOGISTICS SWITZERLAND (Suisse) World Trade Center - c.p. 317 - 6982 AGNO	100	100	100	100	100	100	
ND LOGISTICS UK (Grande-Bretagne) Distribution Center West Moor Park Yorkshire Way - Armthorpe DN3 3FB DONCASTER	100	100	100	100	100	100	
ND LOGISTICS POLSKA (Pologne) U. Niciarnina 50/52 92230 LODZ	100	100	100	100	100	100	
NDB LOGISTICA ROMANIA (Roumanie) Parcul Industrial DN 7 Centura ARAD	50	50	50	50	50	50	
CCH (Espagne) Poligono Industrial "La Sendilla" Nave IE6 - Km 33 de la carretera Andalucia, 28350 CIEMPOZUELOS	100	100	100	100	100	100	
GPL (Espagne) (fusion avec la société CCH) Poligono Industrial "La Sendilla" Nave IE6 - Km 33 de la carretera Andalucia, 28350 CIEMPOZUELOS	0	0	100	0	0	100	F
STOCKALLIANCE Siren 558 800 033 (fusion avec la société GND) 55 Av. Louis Breguet 31029 TOULOUSE	0	0	100	0	0	100	F
UTL LOCATION Siren 434 043 766 (fusion avec la société ND Logistics) 55 Av. Louis Breguet 31029 TOULOUSE	0	0	100	0	0	100	
VENDILOG Siren 453 196 370 ZI Nord 32 Rue Galilée 13200 ARLES	100	100	100	100	100	100	F
CEMGA Logistics Siren 484 833 876 55 Av. Louis Breguet 31029 TOULOUSE	100	100	100	100	100	100	F
AIXOR Logistics Siren 379 852 742 55 Av. Louis Breguet 31029 TOULOUSE	100	100	100	100	100	100	F
COPAL Logistics Siren 484 833 884 55 Av. Louis Breguet 31029 TOULOUSE	100	100	100	100	100	100	F
THT Logistics Siren 487 565 012 Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT	100	100	100	100	100	100	F
LMDI 55 Av. Louis Breguet 31029 TOULOUSE	0	0	0	0	0	0	F
NDBL Siren 448 672 980 55 Av. Louis Breguet 31029 TOULOUSE	100	100	0	100	100	0	

ND&L (Roumanie) Oras OTOPENI, Str. Tudor Vladimirescu nr. 2	100	100	0	100	100	0	
HOLISTICA SOLUTIONS LIMITED 5622063 (Grande-Bretagne) 1 Royal Standard Place, NOTTINGHAM NG1 6FZ	50	50	0	50	50	0	
CHRISTIAN SALVESEN LIMITED 341167341167 (Irlande) 3 Burlington Road, DUBLIN 4, Ireland	100	100	0	100	100	0	
SALVESEN LOGISTICA SA A-96569207 (Espagne) C/ Rio Guadiato, Parcela 2 (CIA), 28.906 - GETAFE, Madrid	50	50	0	50	50	0	
SALVESEN LOGISTICA CANARIAS SL B-38869293 (Espagne) Ronda Jose Miguel Galvan Bello s/n, 38009 SANTA CRUZ DE TENERIFE	50	50	0	50	50	0	
SALVESEN LOGISTICA ARMAZENAGEM E DISTRIBUICAO, UNIPESSOAL LDA. SOCIEDAD 504400363 (Portugal) Estrada Nacional No 3, Km 5,7 Vila Nove Da Rainha, 2050 - AZAMBUJA	50	50	0	50	50	0	
CHRISTIAN SALVESEN SA Siren 310 643 515 Parc Technopolis, Immeuble Alpha, 3 Av. du Canada, LES ULIS 91978, Courtaboeuf Cedex	100	100	0	100	100	0	
GEL SERVICE SA Siren 349 762 856 ZI, Rue du Vertuquet, 59960 NEUVILLE EN FERRAIN	100	100	0	100	100	0	
CHRISTIAN SALVESEN SERVICES SAS Siren 480 672 906 Parc Technopolis, Immeuble Alpha, 3 Av. du Canada, LES ULIS 91978, Courtaboeuf Cedex	100	100	0	100	100	0	
CHRISTIAN SALVESEN NEDERLAND BV Siren 1658964 (Pays-Bas) - (fusion avec ND Logistics Nederland bv) Marga Klompeweg, 10 5032 MP Tilburg, Netherlands, PO Box 4313, 5004 JH Tilburg, PO Box 4313, 5004 JH TILBURG	0	100	0	0	100	0	
CHRISTIAN SALVESEN (BELGIUM) NV 407 175 (Belgique) Z. 4 Broekooi 160, 1730 ASSE	100	100	0	100	100	0	
ND DISTRIBUTION SERVICES NV (ex CHRISTIAN SALVESEN DISTRIBUTION SERVICES) 0421.866.658 (Belgique) Z. 4 Broekooi 160, 1730 ASSE	100	100	0	100	100	0	
ND LOGISTICS UKRAINE (Ukraine) Prospect Vyzvolyteliv 1 bur. 606 - 02 660 KIEV	100	0	0	100	0	0	
ND LOGISTICS LTD UK (Grande-Bretagne) ND House, Lodge Way, New Duston NORTHAMPTON NN5 7SL	100	0	0	100	0	0	
SERVICES							
GRUPE NORBERT DENTRESSANGLE Siren 309 645 539 Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT	100	100	100	100	100	100	F
AIR ND Siren 380 397 695 Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT	100	100	100	100	100	100	F
ND DEUTSCHLAND HOLDING (Allemagne) Nikolaus Otto Str. 6 Postfach 630 46282 DORSTEN	100	100	100	100	100	100	
ND FORMATION Siren 400 646 386 Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT	100	100	100	100	100	100	
ND GESTION Siren 440 339 265 Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT	100	100	100	100	100	100	
ND HOLDINGS (Grande-Bretagne) Greenfold Way commerce park Greater Manchester WN7 LEIGH	100	100	100	100	100	100	GB
ND TRANSPORTS LTDs (Grande-Bretagne) Greenfold Way commerce park Greater Manchester WN7 LEIGH	100	100	100	100	100	100	GB
ND IBERICA (Espagne) Calle Buena Ventura Munoz 13-15 entresuelo 2A 08018 BARCELONA	100	100	100	100	100	100	ESP
ND INFORMATIQUE Siren 403 283 591 Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT	100	100	100	100	100	100	
ND LOCATION Siren 329 414 858 Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT	100	100	100	100	100	100	F
ND MAINTENANCE Siren 378 619 209 Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT	100	100	100	100	100	100	
ND SERVICE Siren 323 016 766 Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT	100	100	100	100	100	100	
NDT Siren 386 220 123 Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT	100	100	100	100	100	100	F
SONECOV I Siren 315 199 448 Zone Portuaire Av. De Rhône 69360 TERNAY	100	100	100	100	100	100	F
TEXLOG Siren 424 670 321 Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT	100	100	100	100	100	100	

TFND Sud Est Siren 487 564 973 <i>Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT</i>	100	100	100	100	100	100	F
OMEGA V Siren 487 565 046 <i>Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT</i>	100	100	100	100	100	100	F
OMEGA VI Siren 493 339 444 <i>Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT</i>	100	100	100	100	100	100	
OMEGA VII Siren 493 339 493 <i>Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT</i>	100	100	100	100	100	100	
ND FRANCHISE Siren 479 885 717 <i>Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT</i>	100	100	100	100	100	100	F
LOCAD 98 Siren 417 625 860 <i>Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT</i>	0	0	100	0	0	100	
LOCAD 99 Siren 422 184 358 <i>Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT</i>	0	0	100	0	0	100	
LOCAD 01 Siren 433 062 619 <i>Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT</i>	100	100	100	100	100	100	
LOCAD 02 Siren 441 333 432 <i>Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT</i>	100	100	100	100	100	100	
LOCAD 03 Siren 445 037 948 <i>Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT</i>	100	100	100	100	100	100	
LOCAD 04 Siren 452 071 467 <i>Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT</i>	100	100	100	100	100	100	
LOCAD 05 Siren 452 071 467 <i>Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT</i>	100	100	100	100	100	100	
LOCAD 06 Siren 488 777 517 <i>Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT</i>	100	100	100	100	100	100	
LOCAD 07 Siren 494 469 539 <i>Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT</i>	100	100	0	100	100	0	
LOCAD 08 Siren <i>Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT</i>	100	0	0	100	0	0	
CHRISTIAN SALVESEN PLC SC7173 (Grande-Bretagne) <i>16 Charlotte Square, EDINBURGH EH2 4DF, Scotland</i>	100	100	0	100	100	0	GB
SALVESEN LOGISTICS LIMITED 346268 (Grande-Bretagne) <i>Salvesen House, Lodge Way, New Duston, NORTHAMPTON NN5 7SL</i>	100	100	0	100	100	0	GB
CHRISTIAN SALVESEN (ATHERSTONE) LIMITED 337194 (Grande-Bretagne) <i>Salvesen House, Lodge Way, New Duston, NORTHAMPTON NN5 7SL</i>	100	100	0	100	100	0	GB
CHRISTIAN SALVESEN (COLD STORAGE) LIMITED 944001 (Grande-Bretagne) <i>Salvesen House, Lodge Way, New Duston, NORTHAMPTON NN5 7SL</i>	100	100	0	100	100	0	GB
CHRISTIAN SALVESEN (TRANSPORT) LIMITED SC045907 (Grande-Bretagne) <i>16 Charlotte Square, EDINBURGH EH2 4DF, Scotland</i>	100	100	0	100	100	0	GB
CHRISTIAN SALVESEN CENTRAL LIMITED SC034748 (Grande-Bretagne) <i>16 Charlotte Square, EDINBURGH EH2 4DF, Scotland</i>	100	100	0	100	100	0	GB
CHRISTIAN SALVESEN DISTRIBUTION LIMITED SC037270 (Grande-Bretagne) <i>16 Charlotte Square, EDINBURGH EH2 4DF, Scotland</i>	100	100	0	100	100	0	GB
CHRISTIAN SALVESEN FOOD SERVICES EUROPE LIMITED SC041509 (Grande-Bretagne) <i>16 Charlotte Square, EDINBURGH EH2 4DF, Scotland</i>	100	100	0	100	100	0	GB
CHRISTIAN SALVESEN FOOD SERVICES LIMITED SC122398 (Grande-Bretagne) <i>16 Charlotte Square, EDINBURGH EH2 4DF, Scotland</i>	100	100	0	100	100	0	GB
CHRISTIAN SALVESEN INDUSTRIAL SERVICES LIMITED SC020438 (Grande-Bretagne) <i>16 Charlotte Square, EDINBURGH EH2 4DF, Scotland</i>	100	100	0	100	100	0	GB
CHRISTIAN SALVESEN INVESTMENTS LIMITED 250351 (Grande-Bretagne) <i>Salvesen House, Lodge Way, New Duston, NORTHAMPTON NN5 7SL</i>	100	100	0	100	100	0	GB
COMPUTER & SPECIALISED DISTRIBUTION LIMITED 1696199 (Grande-Bretagne) <i>Salvesen House, Lodge Way, New Duston, NORTHAMPTON NN5 7SL</i>	100	100	0	100	100	0	GB
CS3 LIMITED SC131371 (Grande-Bretagne) <i>16 Charlotte Square, EDINBURGH EH2 4DF, Scotland</i>	100	100	0	100	100	0	GB
FERRYFIELD INVESTMENTS LIMITED SC131370 (Grande-Bretagne) <i>16 Charlotte Square, EDINBURGH EH2 4DF, Scotland</i>	100	100	0	100	100	0	GB
GERPOSA U.K. LIMITED 3142610 (Grande-Bretagne) <i>Salvesen House, Lodge Way, New Duston, NORTHAMPTON NN5 7SL</i>	100	100	0	100	100	0	GB
GREEN LOGISTICS LIMITED 1270580 (Grande-Bretagne) <i>Salvesen House, Lodge Way, New Duston, NORTHAMPTON NN5 7SL</i>	100	100	0	100	100	0	GB
SALVESEN LOGISTICS HOLDINGS LIMITED 2678160 (Grande-Bretagne) <i>Salvesen House, Lodge Way, New Duston, NORTHAMPTON NN5 7SL</i>	100	100	0	100	100	0	GB

SALVESEN PALLETS LIMITED SC045331 (Grande-Bretagne) 16 Charlotte Square, EDINBURGH EH2 4DF, Scotland	100	100	0	100	100	0	GB
SUSTAINABLE LOGISTICS LIMITED SC053103 (Grande-Bretagne) 16 Charlotte Square, EDINBURGH EH2 4DF, Scotland	100	100	0	100	100	0	GB
SWIFT DISTRIBUTION LIMITED 2348007 (Grande-Bretagne) Salvesen House, Lodge Way, New Duston, NORTHAMPTON NN5 7SL	100	100	0	100	100	0	GB
SWIFT LOGISTICS LIMITED 233446 (Grande-Bretagne) Salvesen House, Lodge Way, New Duston, NORTHAMPTON NN5 7SL	100	100	0	100	100	0	GB
SWIFT LOGISTICS SERVICES LIMITED 4066643 (Grande-Bretagne) Salvesen House, Lodge Way, New Duston, NORTHAMPTON NN5 7SL	100	100	0	100	100	0	GB
SWIFT SERVICES LIMITED 583697 (Grande-Bretagne) Salvesen House, Lodge Way, New Duston, NORTHAMPTON NN5 7SL	100	100	0	100	100	0	GB
TENDSFROST FROZEN FOODS LIMITED 1550916 (Grande-Bretagne) Salvesen House, Lodge Way, New Duston, NORTHAMPTON NN5 7SL	100	100	0	100	100	0	GB
THE NATURAL VEGETABLE COMPANY LIMITED 1319819 (Grande-Bretagne) Salvesen House, Lodge Way, New Duston, NORTHAMPTON NN5 7SL	100	100	0	100	100	0	GB
THE SOUTH GEORGIA COMPANY LIMITED 1260670 (Grande-Bretagne) Salvesen House, Lodge Way, New Duston, NORTHAMPTON NN5 7SL	100	100	0	100	100	0	GB
WHELMAR (WEST MIDLANDS) LIMITED SC055217 (Grande-Bretagne) 16 Charlotte Square, EDINBURGH EH2 4DF, Scotland	100	100	0	100	100	0	GB
WHELMAR LIMITED 908920 (Grande-Bretagne) Salvesen House, Lodge Way, New Duston, NORTHAMPTON NN5 7SL	100	100	0	100	100	0	GB
WILLIAM WALKER & SONS (HAULAGE CONTRACTORS) LIMITED SC045346 (Grande-Bretagne) 16 Charlotte Square, EDINBURGH EH2 4DF, Scotland	100	100	0	100	100	0	GB
SALVESEN (JERSEY) LIMITED 63920 (Grande-Bretagne) 22 Grenville Street, ST HELLIER, JE4 8PX, JERSEY	0	100	0	0	100	0	
INVERALMOND INSURANCE LIMITED 358887 (Irlande) 4th Floor, 25-28 Adelaide Road, DUBLIN 2	100	100	0	100	100	0	
INVERLEITH INSURANCE COMPANY LIMITED 054896C (Grande-Bretagne) Atlantic House, 4-8 Circular Road, DOUGLAS, Isle of Man	100	100	0	100	100	0	GB
SALVESEN LOGISTICS LIMITED (FRENCH BRANCH) Siren 434 216 610 (Grande-Bretagne) Salvesen House, Lodge Way, New Duston, NORTHAMPTON NN5 7SL	100	100	0	100	100	0	GB
FINANCES TRANSPORTS ET PARTICIPATIONS SAS Siren 383 857 000 15 Avenue Benoît Fourneyron, 42160 ANDRÉZIEUX-BOUTHÉON	100	100	0	100	100	0	
DARFEUILLE ASSOCIÉS SA Siren 886 550 201 - (fusion avec FTP) 15 Avenue Benoît Fourneyron, 42160 ANDRÉZIEUX-BOUTHÉON	0	100	0	0	100	0	
DARFEUILLE LOGISTICS SAS Siren 344 777 131 15 Avenue Benoît Fourneyron, 42160 ANDRÉZIEUX-BOUTHÉON	100	100	0	100	100	0	
SALVESEN LOGISTICS (INTERNATIONAL) BV 16087722 (Pays-Bas) Marga Klompeweg, 10 5032 MP Tilburg, PO Box 4313, 5004 JH TILBURG	100	100	0	100	100	0	
CHRISTIAN SALVESEN HOLDINGS BV 17123232 (Pays-Bas) Marga Klompeweg, 10 5032 MP Tilburg, PO Box 4313, 5004 JH TILBURG	100	100	0	100	100	0	
CHRISTIAN SALVESEN Srl. N. 11814400153 (Italie) liquidée en 2008 Via San Martino 11/B, I-20122 MILANO	0	100	0	0	100	0	
CS3 Inc 1099800 (EU) 3 Embarcadero Centre, 1800 SAN FRANCISCO, California	100	100	0	100	100	0	
CHRISTIAN SALVESEN PACKING AND MARKETING COMPANY 1186882 (EU) 3 Embarcadero Centre, 1800 SAN FRANCISCO, California	100	90	0	100	90	0	
CHRISTIAN SALVESEN OIL AND GAS INC. 723570018 (EU) 100 West Tenth Street, WILMINGTON, Delaware	100	100	0	100	100	0	
IMMOBILIER							
SCI IMMOTRANS Siren 333 600 625 Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT	100	100	100	100	100	100	F
SCI LA TARNOSIENNE Siren 410 082 077 Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT	100	100	100	100	100	100	
SCI TOURS TRANSIT Siren 349 020 354 Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT	0	0	100	0	0	100	
SCI TRANSGEDO Siren 345 318 331 Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT	100	100	100	100	100	100	
SNC BRIVE TRANSIT Siren 423 803 758 Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT	100	100	100	100	100	100	

SNC CAVAILLON ENTREPOTS Siren 334 719 671 Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT	100	100	100	100	100	100	
SNC PORT DE BOUC Siren 384 375 515 Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT	100	100	100	100	100	100	
SCI IMOTRANS Siren 414 322 396 ZI du Brezet Rue Pierre Boulanger 63100 CLERMONT FERRAND	100	100	100	100	100	100	F
SCI LOGIS TRANS EUROPE Siren 353 565 963 ZI du Brezet Rue Pierre Boulanger 63100 CLERMONT FERRAND	100	100	100	100	100	100	F
SCI LES VOLCANS Siren 339 504 052 ZI du Brezet Rue Pierre Boulanger 63100 CLERMONT FERRAND	100	100	100	100	100	100	
TRANS IMMO PICARDIE Siren 527 221 030 Les Pierrelles 26420 BEAUSEMBLANT	100	100	100	100	100	100	F
SCI SALVESEN PROPERTY Siren 429 877 251 ZI, Rue du Vertuquet, 59960 NEUVILLE EN FERRAIN	100	100	0	100	100	0	

bb) Engagements et éventualités

Les engagements du Groupe (société mère et sociétés intégrées globalement) se décomposent comme suit :

• Engagements donnés

■ K€	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006
Engagements donnés			
Cautions bancaires	25 316	43 153	24 543
Lettres de confort	18 396	10 815	12 090
Loyers immobiliers	464 668	540 644	296 136
Moyens de transport	140 505	162 689	48 129
DIF en nombre d'heures	834 485	663 203	488 043
ANI pour la part non provisionnée *	17 818		
Rachat de minoritaires	2 400	2 100	N/A
Dettes financières soumises à covenant financier	171 585	292 500	0
Engagements reçus			
Constructeurs	51 679	47 939	42 545
Garanties de passif **	13 250	17 250	22 609

* L'impact théorique de l'engagement pour l'exercice 2008 est d'environ 500 K€.

** Correspond aux montants non couverts par les garanties de passif et donc à la charge du Groupe.

Garanties de passif

Montant des franchises : 260 K€

Plafond maximal : 13 250 K€

Date de fin de mise en œuvre possible :

2009 : 13 250 K€

2010 et au-delà : 0 K€

Engagements relatifs aux loyers immobiliers

Ils correspondent aux loyers dus entre le 1^{er} janvier 2009 et la première possibilité légale de sortie du bail. Ils s'échelonnent comme suit :

■ K€	
• 1 an	126 056
• de 1 à 5 ans	290 692
• Plus de 5 ans	47 920
Total	464 668

Engagements sur moyens de transport

■ K€	
• 1 an	53 964
• de 1 à 5 ans	67 651
• plus de 5 ans	18 890
Total	140 505

Engagement relatif au droit individuel à la formation

Au cours de l'année 2008, 8 237 heures ont été consommées par 306 salariés contre 5 765 heures en 2007 consommées par 245 salariés.

Engagements de rachat d'intérêts minoritaires

Les engagements de rachat d'intérêts minoritaires s'élèvent au 31 décembre 2008 à 2,4 M€.

■ M€	
• 1 an	1,7
• de 1 à 5 ans	0,7
• plus de 5 ans	0,0
Total	2,4

• Engagements reçus

Vis-à-vis des constructeurs

Le Groupe bénéficie d'engagements de reprise ferme des constructeurs de poids lourds sur une partie des véhicules moteur.

Au 31 décembre 2008, les engagements concernant les structures "ad hoc" de financement françaises sont estimés à 51,7 M€ contre 47,9 M€ fin 2007 et 42,5 M€ fin 2006.

Garanties de passif

Le Groupe bénéficie de garanties de passif au titre des acquisitions des sociétés Venditelli et Vendilog, Transcondor et CCH.

cc) Evénements post-clôture

Aucun événement significatif postérieurement à la clôture.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2008

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2008, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Groupe Norbert Dentressangle, tels qu'ils sont joints au présent rapport,
- la justification de nos appréciations,
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note III.g de l'annexe qui expose l'allocation définitive du prix d'acquisition aux actifs et passifs identifiables du groupe Christian Salvesen et les retraitements rétrospectifs des comptes consolidés au 31 décembre 2008 qui en résultent.

II. Justification des appréciations

Les estimations comptables concourant à la préparation des états financiers au 31 décembre 2008 ont été réalisées dans un contexte de forte volatilité des marchés et d'une difficulté certaine à appréhender les perspectives économiques. Ces conditions sont décrites dans la note II.a de l'annexe des comptes. C'est dans ce contexte que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce, nous avons procédé à nos propres appréciations que nous portons à votre connaissance :

Lors de l'arrêt de ses comptes, la société Groupe Norbert Dentressangle est conduite à effectuer des estimations et à formuler des hypothèses qui concernent notamment la valeur de certains postes d'actif, de passif et de produits et de charges. Les postes suivants des états financiers ont donc été évalués en fonction de ces estimations et hypothèses :

- Ecart d'acquisition (notes II.d et III.k),
- Immobilisations incorporelles (notes II.e et III.i),
- Participations dans les entreprises associées (note III.l),
- Impôts différés actifs (notes II.o et III.t),
- Provisions pour risques et charges (note II.k et III.s).

Pour l'ensemble des éléments recensés ci-dessus, nous avons vérifié le caractère approprié des règles et des méthodes comptables suivies et des informations données dans les notes ; nous avons examiné la cohérence des hypothèses retenues, la traduction chiffrée de celles-ci ainsi que la documentation disponible et procédé sur ces bases à l'appréciation du caractère raisonnable des estimations réalisées.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Lyon, le 17 avril 2009

Les Commissaires aux comptes

ACTITUD AUDIT
Alain Bonniot

ERNST & YOUNG AUDIT
Daniel Mary-Dauphin

RÉSUMÉ DES COMPTES SOCIAUX ET NOTES

BILANS (avant affectation du résultat)

ACTIF

■ K€	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006
Montant brut	1 345	1 300	511
Amortissements	(710)	(550)	(511)
■ IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	635	750	0
Montant brut	598	598	483
Amortissements	(58)	(21)	(21)
■ IMMOBILISATIONS CORPORELLES	540	577	462
Montant brut	661 192	539 096	184 180
Dépréciations	(41)	(41)	0
■ IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	661 151	539 055	184 180
■ TOTAL ACTIF IMMOBILISE	662 326	540 382	184 642
Clients et comptes rattachés	3 507	2 393	3 129
Autres créances	20 850	8 104	10 143
Disponibilités	9 765	82 376	49 543
Charges constatées d'avance	1 850	1 318	0
■ TOTAL ACTIF CIRCULANT	35 972	94 191	62 815
■ TOTAL DE L'ACTIF	698 298	634 573	247 457

PASSIF

■ K€	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006
Capital social	19 672	19 672	19 671
Réserves	165 762	146 752	141 056
Résultat de l'exercice	15 578	29 704	15 245
Provisions réglementées	2 338	207	0
■ CAPITAUX PROPRES	203 350	196 335	175 972
Provisions pour risques et charges	179	180	0
Provisions sur impôts	0	0	0
■ PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS A LONG TERME	179	180	0
Emprunt obligataire	0	0	0
Dettes financières	0	0	0
■ EMPRUNTS À LONG TERME	0	0	0
Dettes financières	277 905	207 867	0
Emprunt obligataire convertible	0	0	0
Fournisseurs et effets à payer	7 269	11 750	4 859
Autres passifs	166 621	161 758	33 531
Banques	22 080	55 009	33 095
■ DETTES À COURT TERME	473 875	436 384	71 485
■ ÉCARTS DE CONVERSION PASSIF	20 894	1 674	0
■ TOTAL DU PASSIF	698 298	634 573	247 457

COMPTES DE RÉSULTAT

■ K€	31/12/2008	%	31/12/2007	%	31/12/2006	%
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	22 659	100	18 686	100	21 026	100
Frais d'exploitation	(29 364)	(129,6)	(20 585)	(110,2)	(21 537)	(102,4)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(6 705)	(29,6)	(1 899)	(10,2)	(511)	(2,4)
Autres revenus et charges opérationnelles	26	0,1	93	0,5	40	0,2
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	(6 679)	(29,5)	(1 806)	(9,7)	(471)	(2,2)
Quote-part des résultats des sociétés	625	2,8	619	3,3	602	2,9
Frais financiers nets	6 393	28,2	26 520	141,9	12 778	60,8
Résultat exceptionnel	(2337)	(10,3)	880	4,7	31	0,1
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	(1 998)	(8,8)	26 213	140,3	12 940	61,5
Impôt sur les sociétés	17 576	77,6	3 491	18,7	2 305	11,0
RÉSULTAT NET	15 578	68,7	29 704	159,0	15 245	72,5

CAPITAUX PROPRES ET VARIATION DE LA SITUATION NETTE

La situation nette a évolué comme suit pendant l'exercice :

■ K€	31/12/07 avant affectation	Affectation Bénéfice 2007 Résultat	Affectation Bénéfice 2007 Dividendes	Autres mouvements	Résultat 2008	31/12/08 avant affectation
Capital	19 672					19 672
Prime d'émission	10 103					10 103
Réserve légale	1 985					1 985
Réserves facultatives	95 000	5 000		(240)		99 760
Report à nouveau	31 204	14 191		(15)		45 380
Prime de fusion	3 914					3 914
Prime d'apport	4 394					4 394
Bons de souscription d'actions	58			67		125
Dividendes	0	10 506	(10 506)			0
Réserves PVL	0					0
Réserves indisponibles	94	7				101
Résultat 2007	29 704	(29 704)				0
Résultat 2008	0				15 578	15 578
Provisions réglementées	207			2 131		2 338
SITUATION NETTE	196 335	0	(10 506)	1 943	15 578	203 350

Il est rappelé que le bénéfice net de 2007 a été affecté par l'Assemblée Générale conformément aux propositions du Directoire : un dividende de 1,10 € par action a été distribué.

Au 31 décembre 2008, le capital social est entièrement libéré et se compose de 9 836 241 actions au nominal de 2,00 €.

TABLEAU DES RÉSULTATS ET AUTRES ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

■ €	31/12/2004	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	19 533 412	19 846 612	19 671 386	19 672 482	19 672 482
Nombre d'actions ordinaires	9 766 706	9 923 306	9 835 693	9 836 241	9 836 241
Nombre d'actions à dividende prioritaire sans droit de vote					
Nombre maxi. d'actions à créer :					
- Par conversion d'obligation	0	0	0	0	0
- Par droit de souscription	234 900	75 300	115 000	115 000	250 000
OPÉRATIONS ET RÉSULTAT					
Chiffre d'affaires (H.T.)	22 523 332	21 156 880	21 025 980	18 685 923	22 659 325
Résultat avant impôts, participation, dotations aux amortis. et provisions	9 477 091	9 180 875	12 952 943	26 662 422	3 968 767
Impôts sur les bénéfices	3 421 813	(5 758 846)	(2 305 183)	(3 490 594)	(17 575 942)
Participation des salariés					
Résultat net	6 028 891	14 990 689	15 244 657	29 703 698	15 577 664
Résultat distribué	8 204 033	8 707 754	9 835 693	10 819 865	6 885 369*
RÉSULTAT PAR ACTION					
Résultat après impôts, participation, avant dotations aux amortis. et provisions	0,64	1,55	1,59	3,15	2,25
Résultat après impôts, participation, dotations aux amortis. et provisions	0,63	1,56	1,59	3,10	1,63
Dividende attribué	0,84	0,89	1,00	1,10	0,70*
PERSONNEL					
Effectif moyen salarié	26	29	29	26	35
Montant masse salariale	3 015 324	3 876 452	3 656 206	3 266 043	4 834 469
Sommes versées aux organismes sociaux	1 069 359	1 400 200	1 387 250	1 239 897	1 612 516

* Proposé à l'Assemblée Générale du 26 mai 2009 sur la base du nombre d'actions à l'arrêté des comptes.

FILIALES ET PARTICIPATIONS

■ K€	Capital	Autres capitaux propres	% détenu	Valeur brute des titres	Valeur nette des titres	Prêts et avances en C/C	Avals et cautions	Chiffre d'affaires	Résultat net	Dividendes encaissés
NDT	38 850	103 233	100	99 639	99 639	(77 325)	0	20 491	(20 661)	8 897
ND LOGISTICS	31 171	40 928	100	59 303	59 303	(38 841)	0	437 943	17 096	14 993
OMEGA 2	1 800	9 089	100	1 800	1 800	(68 900)	0	1 656	8 956	450
SALVESEN	80 361	115 184	100	370 208	357 003	0	0	4 607	15 627	0
INTERBULK	38 326	40 061	7	5 978	5 902	0	0	326 073	1 083	0
NOVATRANS	7 200	2 972	15	2 281	2 281	0	0	119 036	(5 980)	0
TOTAL	197 708	311 467		539 209	525 928	(185 066)	0	909 806	16 121	24 340

ANNEXE 1

	Taux moyen annuel 31/03/08 - 31/12/08	Taux de clôture 31/12/08	Taux moyen annuel 30/09/07 - 30/09/08	Taux de clôture 30/09/08
SALVESEN	0,81355	0,95250		
INTERBULK			0,76721	0,79030

Salvesen et Interbulk sont des sociétés étrangères gérées en livres sterling. Il est utilisé le taux de clôture pour les données de capital et de capitaux propres contre un taux moyen annuel pour le chiffre d'affaires et le résultat net. Les autres colonnes, notamment la valeur des titres, sont issues des comptes du Groupe Norbert Dentressangle au 31/12/2008. Les informations relatives à Novatrans et à Salvesen sont présentées sur la base du projet des comptes annuels 2008, sous réserves de leur approbation par l'Assemblée Générale qui doit se tenir en 2009.

Le portefeuille titres de la société Groupe Norbert Dentressangle S.A. fait l'objet d'une évaluation régulière afin de savoir s'il y a nécessité de constituer une

provision pour dépréciation.

Cette dernière repose sur la valeur consolidée de la Société, sa contribution économique présente et future au résultat consolidé du Groupe ainsi que de sa capacité présente et future à générer un cash flow positif.

Lorsque l'évaluation résultant de ces différents critères amène à constater que la valeur des titres est supérieure au bilan à la capacité contributive de la Société, une provision est constatée.

Les comptes sociaux complets et l'annexe de Groupe Norbert Dentressangle SA sont disponibles sur simple demande, les rapports des Commissaires aux comptes ci-joints se réfèrent aux comptes sociaux complets.

RAPPORT GÉNÉRAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2008

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2008, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Groupe Norbert Dentressangle, tels qu'ils sont joints au présent rapport,
- la justification de nos appréciations,
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

II. Justification des appréciations

Les estimations comptables concourant à la préparation des états financiers au 31 décembre 2008 ont été réalisées dans un contexte de forte volatilité des marchés et d'une difficulté certaine à appréhender les perspectives économiques. C'est dans ce contexte que conformément aux dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce, nous avons procédé à nos propres appréciations que nous portons à votre connaissance :

L'évaluation des titres de participation a été effectuée en conformité avec les règles et méthodes comptables décrites dans la note de l'annexe. Dans le cadre de nos travaux, nous avons revu le caractère approprié de ces méthodes comptables et, en ce qui concerne les estimations, le caractère raisonnable des hypothèses retenues et des évaluations qui en résultent.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur :

- la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Directoire et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels,
- la sincérité des informations données dans le rapport de gestion relatives aux rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux concernés ainsi qu'aux engagements consentis en leur faveur à l'occasion de la prise, de la cessation ou du changement de fonctions ou postérieurement à celles-ci.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote, vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Lyon, le 17 avril 2009

Les Commissaires aux comptes

ACTITUD AUDIT
Alain Bonniot

ERNST & YOUNG AUDIT
Daniel Mary-Dauphin

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Exercice clos le 31 décembre 2008

Aux Actionnaires,
En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice

En application de l'article L. 225-88 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de Surveillance.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence éventuelle d'autres conventions et engagements mais de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles de ceux dont nous avons été avisés, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé. Il vous appartient selon les termes de l'article R. 225-58 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

1. Avec la société Sofade

Personnes concernées

Monsieur et Madame Norbert Dentressangle, et Monsieur Vincent Ménez.

Nature et objet

Lors de sa réunion du 22 mai 2008, le Conseil de Surveillance a donné son accord de principe au Directoire pour la cession de sites immobiliers sis à Fleury-Mérogis, Clermont-Ferrand, Savigny-le-Temple et Venray (Pays-Bas), cette cession pouvant être réalisée avec pour acquéreur des filiales détenues totalement par la société Sofade.

Modalités

Le 24 juillet 2008, le Conseil de Surveillance, au vu d'une proposition du Directoire et de rapports d'expertises indépendants et effectués à la demande de ce dernier, a donné son accord pour la cession de trois sites immobiliers ainsi que la cession d'une option d'achat (Venray), sur la base de leur valorisation en pleine propriété pour un montant global de 58,5 millions d'euros répartis comme suit :

- Fleury-Mérogis	17 000 000 euros
- Clermont-Ferrand	5 624 000 euros
- Savigny-le-Temple	18 026 000 euros *
- Venray	17 850 000 euros

*outre un éventuel complément de prix de 1 000 000 d'euros lié à la prise à bail par une filiale du Groupe d'une surface complémentaire à construire de 10 000 m².

Ces valeurs sont conformes à une offre de la société SOFADE du 2 juillet 2008.

Ces opérations de cessions immobilières ont été réalisées courant septembre 2008.

2. Avec la société Financière Norbert Dentressangle

Personnes concernées

Monsieur et Madame Norbert Dentressangle, et Monsieur Vincent Ménez.

Nature et objet

M. Norbert Dentressangle a cédé, en juillet 2005, à la société Financière Norbert Dentressangle, la marque Norbert Dentressangle et le logo ND déposés à son nom et qu'il lui concédait auparavant à titre gracieux.

Comme par le passé, la société Financière Norbert Dentressangle a autorisé votre société à utiliser cette marque et ce logo à titre gracieux.

A cet effet, les deux sociétés ont signé le 13 juillet 2005 un contrat de licence de marques à titre gracieux pour une durée de trois ans renouvelable. Ce contrat est devenu, à compter du 13 juillet 2008, un contrat à durée indéterminée avec faculté pour chacune des parties d'y mettre fin sous réserve d'un préavis de douze mois.

Le Conseil de Surveillance du 20 novembre 2008 a en outre décidé d'autoriser l'extension du contrat de licence de marques aux classes 35 (services administratifs relatifs à l'émission de certificats de transport et d'entreposage ou à l'émission de connaissements, agences import export, gestion de stocks) et 36 (agences en douane y compris dédouanage de marchandises).

Modalités

Votre société rembourse les frais afférents au maintien et à la sauvegarde des marques.

Le montant pris en charge à ce titre par votre société au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2008 s'est élevé à 6 045 € hors taxes.

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice

Par ailleurs, en application du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, approuvés au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours du dernier exercice.

1. Avec la société Financière Norbert Dentressangle

Nature et objet

La société Financière Norbert Dentressangle a continué à fournir à votre société un ensemble de prestations et notamment :

- des conseils concernant des opportunités de développement, tant en France qu'à l'étranger,
- une assistance concernant la croissance externe du Groupe, tant en France qu'à l'étranger,
- une assistance relationnelle, administrative et financière.

Modalités

Le montant pris en charge à ce titre par votre société au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2008 s'est élevé à 1 140 000 € hors taxes.

2. Avec la société FMV & Associés

Nature et objet

Lors de sa délibération du Conseil de Surveillance du 9 mars 1998, votre société avait autorisé la société FMV & Associés, dont Monsieur François-Marie Valentin est le gérant, à poursuivre son assistance et ses conseils dans le cadre soit de mandats existants soit de nouveaux mandats conclus à des conditions habituelles en la matière et se rapportant à une activité de conseil en rapprochement d'entreprises et de croissance externe notamment à l'étranger.

Modalités

Au titre de l'exercice 2008, votre société n'a versé aucune rémunération au titre de prestation de conseil et il n'existait aucune facture à régler au 31 décembre 2008.

Lyon, le 17 avril 2009

Les Commissaires aux comptes

ACTIITUD AUDIT
Alain Bonniot

ERNST & YOUNG AUDIT
Daniel Mary-Dauphin

PROJET DE TEXTE DES RÉSOLUTIONS PROPOSÉES PAR LE DIRECTOIRE

I - RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

Première résolution

(Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2008)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire, du Conseil de Surveillance et des Commissaires aux comptes, approuve dans toutes leurs parties, le rapport du Directoire et les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2008, tels qu'ils lui sont présentés, avec toutes les opérations qu'ils traduisent ou qui sont mentionnées aux-dits rapports.

L'Assemblée approuve les actes de gestion accomplis par le Directoire au cours de l'exercice écoulé, et prend acte qu'aucune somme n'a fait l'objet d'une réintégration fiscale au titre des dépenses visées aux articles 39-4 et 213 quater du Code général des impôts.

Deuxième résolution

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2008)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire, du Conseil de Surveillance et des Commissaires aux comptes, approuve dans toutes leurs parties, le rapport du Directoire et les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2008, tels qu'ils lui sont présentés, avec toutes les opérations qu'ils traduisent ou qui sont mentionnées aux-dits rapports.

Troisième résolution

(Conventions 2008 visées par l'article L. 225-86 du Code de commerce)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions de l'année 2008 visées aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce, approuve les termes de ce rapport et les opérations qui y sont visées.

Quatrième résolution

(Affectation du résultat social)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, approuve la répartition des bénéfices sociaux telle qu'elle lui est proposée par le Directoire et décide, en conséquence, que les bénéfices sociaux de l'exercice se montant à 15 577 663,98 euros seront affectés de la façon suivante :

Bénéfice de l'exercice **15 577 663,98 €**

Auquel s'ajoute le report à nouveau
bénéficiaire antérieur pour 45 379 520,78 €

Représentant un total disponible de **60 957 184,76 €**

Réparti comme suit :

- à un compte de réserve spéciale conformément aux dispositions de l'article 238 bis AB du Code général des impôts (œuvre d'artiste vivant) 7 166,00 €
- aux actionnaires à titre de dividendes 6 885 368,70 €
- à la "Réserve facultative" pour la porter à 110 M€ 10 240 000,00 €
- le solde, au "Report à nouveau" 43 824 650,06 €

Soit un total de : **60 957 184,76 €**

En conséquence, chaque action aura droit, au titre de l'exercice, à un dividende de 0,70 euro, entièrement éligible, s'il y a lieu, à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158,3.2° et 4° du Code général des impôts ou à l'option pour le prélèvement forfaitaire libératoire de 18 %.

Ce dividende sera versé aux actionnaires le 3 juin 2009.

L'Assemblée constate que le montant des dividendes par action mis en distribution au titre des trois exercices précédents et celui de l'avoir fiscal correspondant ont été les suivants :

Exercice	Montant net	Abattement	Nombre d'actions
2007	1,10 €	0,44 €	9 550 627
2006	1,00 €	0,40 €	9 835 693
2005	0,89 €	0,356 €	9 783 993

Les dividendes qui n'auront pas été versés en vertu de l'article L. 225-210 du Code de commerce, c'est-à-dire ceux qui se rapportent aux actions détenues par la Société, seront affectés au compte "Report à nouveau".

Cinquième résolution

(Remplacement d'un Co-Commissaire aux comptes suppléant)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, décide de nommer en remplacement de Monsieur Pascal VUAILLAT, démissionnaire, et pour la durée restant à courir du mandat de celui-ci, Madame Evelyne CHANSAVANG, domiciliée à LYON 3^{ème} (69003), 71 cours Albert Thomas, Co-commissaire aux comptes suppléant.

Sixième résolution

(Autorisation donnée au Directoire pour permettre à la Société d'opérer en bourse sur ses propres actions)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, et conformément aux dispositions de l'article L.225-209 du Code de commerce, autorise le Directoire, avec faculté de délégation, à faire acheter par la Société ses propres actions, en vue de :

- l'attribution d'options d'achat d'actions ou d'actions gratuites à ses salariés, mandataires sociaux et/ou à ceux des sociétés liées dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi,
- l'annulation des actions, sous réserve de l'adoption de la septième résolution à caractère extraordinaire de la présente Assemblée générale,
- la conservation et la remise d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'opérations de fusion, de scission ou d'apport,
- mettre en place ou honorer des obligations liées à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital,
- favoriser la liquidité dans les conditions définies par l'Autorité des Marchés Financiers,
- mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des Marchés Financiers, et plus généralement, réaliser toute opération conforme à la réglementation en vigueur.

L'Assemblée générale fixe le nombre maximum d'actions à acquérir à 10 % du nombre total des actions composant le capital social à la date des présentes, ou 5 % s'il s'agit d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport. Lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers, la limite de 10 % visée ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

Le prix maximum d'achat est fixé à 75 euros par action, étant précisé que le montant global affecté au programme de rachat d'actions ne pourra dépasser 53 591 475 euros. En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves et attribution d'actions gratuites ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, ainsi qu'en cas, soit d'une division, soit d'un regroupement des titres, le prix de 75 euros sera ajusté arithmétiquement dans la proportion requise par la variation de la valeur de l'action déterminée par l'opération.

L'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions peut être effectué par tous moyens, sur le marché, hors marché ou de gré à gré, notamment par blocs de titres, offres publiques, par utilisation ou exercice de tout instrument financier, produit dérivé, y compris par la mise en place d'opérations optionnelles, et aux époques que le Directoire appréciera, y compris en période d'offre publique visant les titres de la Société ou en période d'offre publique initiée par la Société, dans le respect de la réglementation en vigueur. La part du programme qui peut s'effectuer par négociation de blocs n'est pas limitée.

Tous pouvoirs sont donnés au Directoire, lequel pourra les déléguer à son Président, pour conclure tous accords, effectuer toutes formalités et déclarations auprès de tous organismes, notamment auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, et généralement faire ce qui est nécessaire pour l'exécution des décisions qui auront été prises par lui dans le cadre de la présente autorisation.

La présente autorisation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, celle accordée par l'Assemblée générale du 22 mai 2008 dans sa dixième résolution, est valable pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente assemblée et prendra fin en tout état de cause à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2009.

II - RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

Septième résolution

(Autorisation donnée au Directoire pour que la Société puisse annuler ses propres actions)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire ainsi que du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions de l'article L.225-209 du Code de commerce, autorise, sous la condition de l'adoption par l'Assemblée générale de la sixième résolution relative à l'autorisation donnée à la Société d'opérer sur ses propres titres, le Directoire à procéder sur sa seule décision à l'annulation, en une ou plusieurs fois et dans la limite de 10 % du capital social par période de vingt-quatre mois, de tout ou partie des actions de la Société détenues par celle-ci au titre des autorisations d'achat d'actions de la Société.

Tous pouvoirs sont donnés au Directoire pour régler le sort d'éventuelles oppositions, décider l'annulation des actions, constater la réduction du capital social, imputer la différence entre la valeur de rachat des titres annulés et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles, modifier en conséquence les statuts et généralement prendre toutes mesures utiles et remplir toutes formalités.

La présente autorisation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, celle accordée par l'Assemblée générale du 22 mai 2008 dans sa onzième résolution, est valable pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente assemblée et prendra fin en tout état de cause à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2009.

Huitième résolution

(Délégation de compétence donnée au Directoire pour, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, émettre des valeurs mobilières donnant droit à des titres de créance ou augmenter le capital)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, et conformément aux dispositions des articles L.225-129 à L.225-129-6, L.228-91 et L.228-92 du Code de commerce :

- délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, sa compétence à l'effet de décider, en une ou plusieurs fois, l'émission, en France ou à l'étranger, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions ordinaires de la Société ou de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit donnant accès au capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, y compris des bons de souscription d'actions nouvelles ou d'acquisition d'actions existantes émis de manière autonome à titre gratuit ou onéreux, étant précisé que la souscription de ces actions pourra se faire en espèces ou par compensation avec des créances liquides et exigibles, et qu'est exclue toute émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence ;

- décide que le montant total des augmentations de capital en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 20 000 000 d'euros en nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits de porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société, étant précisé que ce plafond global d'augmentation de capital est commun aux huitième, neuvième, dixième, onzième et

quinzième résolutions et que le montant nominal total des augmentations de capital réalisées au titre de ces résolutions s'imputera sur ce plafond global ;

- décide que les valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ainsi émises pourront notamment consister en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires. Elles pourront revêtir notamment la forme de titres subordonnés ou non à durée déterminée ou non, et être émises, soit en euros, soit en devises, soit en toutes unités monétaires établies par référence à plusieurs monnaies.

Le montant nominal des valeurs mobilières représentatives de créance donnant accès au capital ainsi émises ne pourra excéder 400 000 000 d'euros ou leur contre-valeur en euros à la date de la décision d'émission, étant précisé que ce montant ne comprend pas la ou les primes de remboursement au-dessus du pair, s'il en était prévu. Ce montant est commun à l'ensemble des valeurs mobilières représentatives de créance donnant accès au capital dont l'émission est prévue par les huitième, neuvième, onzième et quatorzième résolutions. Le montant nominal total des émissions de titres de créance, auxquels des valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation pourront donner droit, ne pourra excéder 400 000 000 d'euros. Les emprunts donnant accès à des actions ordinaires de la Société pourront être assortis d'un intérêt à taux fixe et/ou variable ou encore avec capitalisation, et faire l'objet d'un remboursement, avec ou sans prime, ou d'un amortissement, les titres pouvant en outre faire l'objet de rachats en bourse, ou d'une offre d'achat ou d'échange par la Société,

- en cas d'usage par le Directoire de la présente délégation, décide que :

(a) les actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription à titre irréductible, aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente résolution,

(b) le Directoire pourra en outre conférer aux actionnaires un droit de souscription à titre réductible qui s'exercera proportionnellement à leurs droits et dans la limite de leurs demandes,

(c) si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières réalisée en vertu de la présente délégation, le Directoire pourra, à son choix, limiter l'émission au montant des souscriptions reçues, à condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'émission décidée, et/ou répartir librement, totalement ou partiellement, les titres non souscrits et/ou les offrir au public totalement ou partiellement.

- prend acte que la présente délégation emporte de plein droit renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation, pourront donner droit,

- décide qu'il appartiendra au Directoire, avec faculté de subdélégation, de fixer le prix d'émission des actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société. La somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société sera, pour chaque action ordinaire émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale à sa valeur nominale,

- donne au Directoire, avec faculté de subdélégation, tous pouvoirs aux fins de mettre en œuvre la présente délégation, notamment aux fins de fixer les conditions et caractéristiques d'émission, y compris le cas échéant la date de jouissance, même rétroactive, des titres à émettre, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent, procéder à la modification

corrélatrice des statuts et permettre l'imputation éventuelle des frais sur la prime d'émission.

La présente délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, la délégation accordée par l'Assemblée générale du 22 mai 2008 dans sa douzième résolution, est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente assemblée.

Neuvième résolution

(Délégation de compétence donnée au Directoire pour, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, émettre des valeurs mobilières donnant droit à des titres de créance ou augmenter le capital)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire ainsi que du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L.225-129 à L.225-129-6, L.225-135, L.228-91 et L.228-92 du Code de commerce :

- délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, sa compétence à l'effet de décider, en une ou plusieurs fois, dans le cadre d'une offre au public et/ou d'une offre visée au II de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier, l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions ordinaires de la Société ou de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit donnant accès au capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, y compris des bons de souscription d'actions nouvelles ou d'acquisition d'actions existantes émis de manière autonome, étant précisé que la souscription de ces actions pourra se faire en espèces ou par compensation avec des créances liquides et exigibles, et qu'est exclue toute émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence,

- décide que le montant total des augmentations de capital en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 20 000 000 d'euros en nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits de porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société, ce montant s'imputant sur le plafond global fixé dans la huitième résolution,

- décide que les valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ainsi émises pourront notamment consister en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore permettre l'émission comme titres intermédiaires. Elles pourront revêtir notamment la forme de titres subordonnés ou non à durée déterminée ou non, et être émises, soit en euros, soit en devises, soit en toutes unités monétaires établies par référence à plusieurs monnaies.

Le montant nominal des valeurs mobilières représentatives de créance donnant accès au capital ainsi émises ne pourra excéder 400 000 000 d'euros ou leur contre-valeur en euros à la date de la décision d'émission, ce montant s'imputant sur le plafond fixé dans la huitième résolution, étant précisé que ce montant ne comprend pas la ou les primes de remboursement au-dessus du pair, s'il en était prévu ; le montant nominal total des émissions de titres de créance, auxquels des valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation pourront donner droit, ne pourra excéder 400 000 000 d'euros. Les emprunts donnant accès à des actions ordinaires de la Société pourront être assortis d'un intérêt à taux fixe et/ou variable ou encore avec capitalisation, et faire l'objet d'un remboursement, avec ou sans prime, ou d'un amortissement, les titres pouvant en outre faire l'objet de rachats en

bourse ou hors bourse, ou d'une offre d'achat ou d'échange par la Société,

- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces titres qui seront émis conformément à la législation, le Directoire ayant la possibilité d'instituer au profit des actionnaires sur la totalité de l'émission un délai de priorité à titre irréductible et/ou réductible, pendant le délai et dans les conditions qu'il fixera en conformité avec les dispositions légales, réglementaires et statutaires, pour les souscrire en application des dispositions de l'article L.225-135 du Code de commerce. Si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Directoire pourra, à son choix et dans l'ordre qu'il déterminera, limiter l'émission au montant des souscriptions reçues, à condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'émission décidée, et/ou répartir librement, totalement ou partiellement, les titres non souscrits et/ou les offrir au public totalement ou partiellement,
- prend acte que la présente délégation emporte de plein droit renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation, pourront donner droit,
- décide que la somme revenant ou devant revenir à la Société pour chacune des actions émises ou à émettre dans le cadre de la présente délégation, après prise en compte, le cas échéant, en cas d'émission de bons autonomes de souscription ou d'attribution d'actions, du prix d'émission desdits bons, sera au moins égale à la valeur minimale fixée par les dispositions légales ou réglementaires applicables au moment où il est fait usage de la présente délégation, soit actuellement à la moyenne pondérée des cours de l'action des trois dernières séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 %, après, le cas échéant, correction pour tenir compte de la différence de date de jouissance,
- décide qu'il appartiendra au Directoire, avec faculté de subdélégation, de fixer le prix d'émission des actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société,
- donne au Directoire, avec faculté de subdélégation, tous pouvoirs aux fins de mettre en œuvre la présente délégation, notamment aux fins de fixer les conditions et caractéristiques d'émission, y compris le cas échéant la date de jouissance, même rétroactive, des titres à émettre, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent, procéder à la modification corrélative des statuts et permettre l'imputation éventuelle des frais sur la prime d'émission.

La présente délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, la délégation accordée par l'Assemblée générale du 22 mai 2008 dans sa treizième résolution, est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente assemblée.

Dixième résolution

(Autorisation donnée au Directoire pour, en cas d'émission sans droit préférentiel de souscription, fixer le prix selon les modalités fixées par l'Assemblée générale, dans la limite de 10 % du capital social)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, des observations du Conseil de Surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions de l'article L.225-136, 1° du Code de commerce, et dans la mesure où les titres de capital à émettre de manière immédiate ou différée sont assimilables à des titres de capital admis aux négociations sur un marché réglementé :

- autorise le Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions

légales, pour chacune des émissions décidées en application de la neuvième résolution qui précède, et dans la limite de 10 % du capital social tel qu'existant à la date de la présente assemblée, par période de douze mois, à déroger aux conditions de fixation de prix prévues par cette même résolution susvisée et à fixer le prix d'émission des titres de capital à émettre de manière immédiate ou différée, sans droit préférentiel de souscription, par une offre au public ou par une offre visée au II de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier, selon les modalités suivantes :

(a) pour les titres de capital à émettre de manière immédiate, le Directoire pourra fixer un prix d'émission égal :

(i) soit à la moyenne des cours constatés sur une période maximale de six mois précédant l'émission,

(ii) soit au cours moyen pondéré du marché du jour de bourse précédant l'émission avec une décote maximale de 20 % ;

(b) pour les titres de capital à émettre de manière différée, le prix d'émission sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société sera, pour chaque action, au moins égale au montant visé au (a) ci-dessus selon l'option choisie.

- décide que le Directoire disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente résolution dans les conditions prévues par la neuvième résolution.

La présente autorisation est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente assemblée.

Onzième résolution

(Autorisation donnée au Directoire pour augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'émission avec ou sans droit préférentiel de souscription)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et conformément aux dispositions de l'article L.225-135-1 du Code de commerce, autorise le Directoire, avec faculté de délégation, à augmenter le nombre de titres à émettre pour chacune des émissions d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec ou sans droit préférentiel de souscription, décidées en application des huitième et neuvième résolutions.

Le nombre de titres pourra être augmenté dans les trente jours de la clôture de la souscription dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, le tout dans la limite des plafonds globaux prévus par la huitième résolution.

La présente autorisation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, celle accordée par l'Assemblée générale du 22 mai 2008 dans sa quatorzième résolution, est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

Douzième résolution

(Délégation de compétence donnée au Directoire pour augmenter le capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, et conformément aux dispositions de l'article L.225-130 du Code de commerce :

- délègue au Directoire sa compétence pour décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres dont la

capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'attribution d'actions gratuites ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés. Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées à ce titre ne pourra dépasser 20 000 000 d'euros ;

- en cas d'usage par le Directoire de la présente délégation de compétence, délègue à ce dernier tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :

(a) fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre et/ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet,

(b) décider, en cas d'attribution gratuite d'actions :

(i) que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et la réglementation (à ce jour, au plus tard trente jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier d'actions attribuées),

(ii) que celles de ces actions qui seront attribuées à raison d'actions anciennes bénéficiant du droit de vote double bénéficieront de ce droit dès leur émission,

(iii) de procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital,

(iv) de constater la réalisation de chaque augmentation de capital et de procéder aux modifications corrélatives des statuts,

(v) d'une manière générale, de passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.

La présente délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, la délégation accordée par l'Assemblée générale du 30 mai 2007 dans sa douzième résolution, est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente assemblée.

Treizième résolution

(Délégation donnée au Directoire pour émettre des actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, en rémunération d'apports en nature portant sur des titres de capital ou des valeurs mobilières donnant accès au capital)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire ainsi que du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L.225-129 et suivants du Code de commerce, et notamment de l'article L.225-147, 6e alinéa, délègue, dans la limite de 10 % du capital social tel qu'ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée générale, tous pouvoirs au

Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, à l'effet :

- de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L.225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables,

- de mettre en œuvre la présente délégation, notamment pour statuer, sur le rapport du ou des Commissaires aux apports mentionnés aux deux premiers alinéas de l'article L.225-147 susvisé, sur l'évaluation des apports et l'octroi d'avantages particuliers et leurs valeurs, arrêter toutes modalités et conditions des opérations autorisées, fixer le nombre de titres à émettre, procéder, le cas échéant, à toute imputation sur la prime d'apport, constater la réalisation définitive des augmentations de capital, procéder à la modification corrélative des statuts, procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avéreraient nécessaires à la réalisation de ces apports.

La présente délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, la délégation accordée par l'Assemblée générale du 30 mai 2007 dans sa treizième résolution, est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente assemblée.

Quatorzième résolution

(Délégation de compétence donnée au Directoire pour procéder à des augmentations de capital réservées aux salariés dans le cadre des dispositions du Code de commerce et des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire ainsi que du rapport spécial des Commissaires aux comptes, décide compte tenu des résolutions qui précèdent, de déléguer au Directoire la compétence d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, d'un montant maximum de 393 000 euros, par émission d'actions nouvelles à souscrire en numéraire par les salariés de la Société ou des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce adhérant à un ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise ou d'épargne d'entreprises groupe qui seraient mis en place par la Société et qui rempliraient les conditions éventuellement fixées par le Directoire, et ce, conformément aux dispositions des articles L.225-129-2, L.225-129-6 et L.225-138-1 du Code de commerce d'une part et des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail d'autre part.

En conséquence, l'Assemblée générale extraordinaire décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires et de réserver ladite ou lesdites augmentations de capital aux salariés désignés ci-dessus.

L'Assemblée générale extraordinaire décide que le prix d'émission des actions, dont la souscription est ainsi réservée, en application de la présente délégation, sera déterminé par le Directoire, mais ne pourra pas être inférieur de plus de 20 % à la moyenne des premiers cours cotés aux vingt séances de bourse précédant la décision fixant la date d'ouverture de la souscription, ou de 30 % de cette même moyenne lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan en application des articles L.3332 25 et L. 3332-26 du Code du travail est supérieure ou égale à dix ans.

L'Assemblée générale autorise expressément le Directoire, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer les décotes susmentionnées dans les limites légales et réglementaires, afin de tenir compte, notamment, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement.

Le Directoire, dans le cadre de la délégation qui lui est conférée, devra :

- fixer les conditions que devront remplir les bénéficiaires des actions nouvelles à provenir des augmentations de capital, objets de la présente résolution,
- arrêter les conditions de l'émission,
- décider le montant à émettre, le prix d'émission, les dates et modalités de chaque émission, notamment, décider si les actions seront souscrites directement ou par l'intermédiaire d'un ou plusieurs fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) ou de Sicav d'actionnariat salarié (Sicavas) ou encore par le biais de toute autre entité conformément à la législation en vigueur,
- fixer le délai accordé aux souscripteurs pour la libération de leurs titres,
- arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance,
- constater ou faire constater la réalisation de la ou des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, ou décider de majorer le montant desdites augmentations de capital pour que la totalité des souscriptions reçues puisse être effectivement servie,
- à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation,
- d'une manière générale, prendre toutes décisions pour la réalisation des augmentations de capital, procéder aux formalités consécutives à celles-ci et apporter aux statuts les modifications corrélatives.

La présente délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, la délégation accordée par l'Assemblée générale du 22 mai 2008 dans sa quinzième résolution, est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente assemblée.

Quinzième résolution

(Autorisation donnée au Directoire pour consentir aux salariés de la Société ou de ses filiales des options d'achat ou de souscription d'actions de la Société)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Directoire dans le cadre des articles L.225-177 et suivants du Code de commerce à consentir, en une ou plusieurs fois, aux membres du personnel salarié et mandataires sociaux, tant de la Société que des sociétés ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions de l'article L.225-180 dudit Code, des options d'achat ou de souscription d'actions de la Société.

En tant que de besoin, le Directoire est autorisé à procéder aux achats d'actions de la Société nécessaires à l'attribution des options d'achat d'actions.

Il pourra, en outre, utiliser pour consentir les options d'achat, les actions qui auront été acquises dans le cadre des acquisitions en bourse autorisées ce jour.

Le montant total des options d'achat ou de souscription d'actions ne pourra être supérieur à deux cent cinquante mille (250 000) actions.

Le prix auquel les options d'achat ou de souscription d'actions seront consenties, ne pourra être inférieur à la valeur résultant de l'application de la réglementation en vigueur au jour où l'option est consentie.

Les options devront être levées dans un délai maximum de dix ans suivant la date de leur attribution.

Le nombre d'options pourra varier, conformément à la loi, en fonction, notamment des variations du capital social.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Directoire à l'effet de réaliser les présentes opérations dans les limites et conditions définies ci-dessus et dans le respect des dispositions légales et réglementaires en vigueur au jour où les options seront consenties, étant précisé que le Directoire pourra notamment décider conformément à la loi et à la réglementation en vigueur :

- d'augmenter la durée d'exercice des options telle que prévue lors de leur attribution mais dans la limite des dix années indiquée ci-dessus,
- de transformer les options d'achat d'actions en options de souscription et vice versa après qu'elles ont été attribuées,
- de prévoir la faculté de suspendre temporairement les levées d'option pendant un délai maximum de trois mois en cas de réalisation d'opérations financières impliquant l'exercice d'un droit attaché aux actions,
- d'accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitive(s) la ou les augmentation(s) de capital qui pourra(ont) être réalisée(s) en vertu de l'autorisation faisant l'objet de la présente résolution ; modifier les statuts en conséquence et généralement faire tout ce qui sera nécessaire,
- sur sa seule décision et s'il le juge opportun, d'imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant des primes afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du capital après chaque augmentation.

La présente autorisation, qui prive d'effet, pour les options non attribuées, l'autorisation accordée par l'Assemblée générale du 30 mai 2007 dans sa seizième résolution, est valable pour une durée de trente-huit mois à compter de la présente assemblée.

Seizième résolution

(Prorogation de la période d'exercice des BSA 2006)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, connaissance prise des rapports du Directoire et du Conseil de Surveillance, ainsi que du rapport spécial des Commissaires aux comptes visé aux articles L.228-92 et R. 225-117 du Code de commerce, décide de proroger la période d'exercice des bons de souscription d'actions attribués par l'Assemblée générale du 23 mai 2006 dans sa dixième résolution au profit de personnes dénommées, au 31 mai 2013 inclus, en lieu et place du 31 mai 2009, toutes autres conditions étant maintenues par ailleurs.

Dix-septième résolution

(Modification de l'article 14-1 des statuts : "Pouvoirs et obligations du Directoire - Direction générale")

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, décide de modifier l'article 14-1 des statuts en remplaçant "Il en est de même de l'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions aux membres du Directoire" par "Il en va de même de l'attribution de toute option d'achat d'actions, option de souscription d'actions, actions gratuites aux membres du Directoire, ainsi que de l'émission de valeurs mobilières de toute nature susceptibles d'entraîner une modification du capital social". Cette résolution s'applique d'ores et déjà aux délégations et autorisations données au Directoire aux huitième, neuvième, onzième, treizième, quatorzième et quinzième résolutions.

III - RÉOLUTION À CARACTÈRE MIXTE**Dix-huitième résolution**

(Pouvoirs pour les formalités)

Tous pouvoirs sont donnés au porteur d'une copie des présentes à l'effet d'effectuer toutes formalités légales de publicité et autres prescrites par la loi.



ATTESTATION RAPPORT FINANCIER

Beausemblant, le 29 avril 2009

J'atteste qu'à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion figurant en page 50 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

François Bertreau
Président du Directoire

Patrick Bataillard
Directeur Financier Groupe - membre du Directoire







Rapprochons les hommes de leurs rêves