

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