

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

Le présent rapport a pour objet, conformément à l'article L.225-68 du Code de commerce, de présenter à l'Assemblée Générale Annuelle les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance, ainsi que les procédures de contrôle interne. Il présente également les principes et les règles arrêtés par le Conseil de Surveillance pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux, et ce, conformément à l'article 62 de la Loi sur le développement de la participation et de l'actionnariat salarié, publiée au JO du 31 décembre 2006 codifié au dernier alinéa de l'article L.225-68 du Code de commerce.

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

Afin d'assurer sa mission légale de contrôle permanent de la gestion de votre Société, le Conseil de Surveillance met en oeuvre les recommandations de l'AMF ainsi que du rapport conjoint de l'Association Française des Entreprises Privées et du MEDEF d'octobre 2003.

Il est cependant rappelé que, depuis l'adoption par notre Société de la forme duale à Directoire et Conseil de Surveillance en mars 1998, un règlement intérieur organise les rapports du Directoire et du Conseil de Surveillance. Le règlement intérieur précise notamment les obligations d'information du Directoire vis-à-vis du Conseil de Surveillance et de son Président ainsi que les décisions nécessitant une autorisation ou un avis préalable du Conseil de Surveillance.

Les opérations de cession ou d'acquisition d'activités, de participations, d'immeubles, ainsi que les investissements non budgétés au-dessus d'un seuil défini requièrent notamment l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance. Il existe également un Comité d'Investissement et d'Engagement Groupe composé de membres du Directoire. Ce Comité fait appel à moi pour les investissements significatifs.

Les modalités d'information du Directoire vis-à-vis du Conseil de Surveillance et de son Président relatives notamment aux décisions et événements jugés les plus importants, mais également aux activités opérationnelles et aux éléments financiers sont détaillées dans ce règlement intérieur.

Ce règlement contient également des dispositions d'ordre déontologique et fait du Directoire un acteur du contrôle interne.

Les règles de détermination des rémunérations des mandataires sociaux sont celles prévues par la Loi et les Statuts, étant ainsi rappelé :

- que la rémunération du Président du Conseil de Surveillance est fixée par le Conseil,
- que les rémunérations des membres du Directoire, aujourd'hui tous titulaires d'un contrat de travail, sont fixées également par le Conseil et comportent une partie fixe et une partie variable en fonction de la réalisation du budget.

Les mandataires sociaux du Groupe ne bénéficient pas d'avantages en nature particuliers.

Les membres du Conseil de Surveillance de la société Groupe Norbert Dentressangle agissent en conformité des règles qui régissent les détentions et opérations sur titres effectuées par les dirigeants de sociétés cotées, et notamment la mise sous forme nominative ou dépôt des actions qu'ils détiennent, le respect des périodes d'abstention d'intervention sur les titres de la Société, et la déclaration au fil de l'eau des transactions effectuées sur les titres de la Société.

Au cours de l'exercice écoulé, le Conseil de Surveillance s'est réuni chaque trimestre afin de débattre des questions relevant de sa compétence et en outre pour entendre le rapport du Directoire sur l'activité de la Société et de ses filiales. L'ensemble des membres du Directoire assiste à ces réunions. Les Commissaires aux comptes de la Société assistent aux réunions du Conseil de Surveillance portant sur les comptes du premier semestre et de l'exercice écoulé.

Le Directoire arrête les comptes et les présente au Conseil de Surveillance.

Pour permettre aux membres du Conseil de Surveillance de participer efficacement au Conseil de Surveillance, un dossier complet leur est envoyé avant chaque réunion. Celui-ci comprend tous les éléments utiles et en général nécessaires pour que le débat qui s'instaure lors de ces réunions puisse être le plus fructueux possible et permette à ces derniers de prendre des décisions en toute connaissance de cause.

## **• Environnement de contrôle**

Le Groupe Norbert Dentressangle a poursuivi la croissance de son activité sur l'année 2006. La forte croissance de l'activité Logistique a été soutenue par le redémarrage de la croissance interne. Deux croissances externes à l'international ont été réalisées cette année.

L'objectif du Groupe en matière de contrôle interne tout au long de cet exercice a ainsi été de continuer à appliquer les principes de contrôle et de rigueur de gestion qui sont les siens et de maintenir une dynamique d'amélioration des systèmes existants. Le Groupe s'est appuyé sur le

référentiel de place, publié par l'AMF le 22 janvier 2007, en particulier les principes généraux, dans la structuration permanente de son contrôle interne, relayée par la mise en place d'une cellule d'audit interne.

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.

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 est resté en 2006 une priorité pour le Groupe.

Par ailleurs, le Groupe utilise de plus en plus 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 d'un nouveau système de reporting et de consolidation Groupe, un Intranet récapitulant les procédures et les règles financières du Groupe a été mis en place.

L'organisation opérationnelle du Groupe reste décentralisée mais l'utilisation d'outils de communication centralisés, comme l'Intranet, permet de diffuser des procédures de contrôle claires dans l'ensemble du réseau, procédures relayées par la Direction du Groupe. L'amélioration et la sophistication de notre outil informatique participent ainsi à la structuration de notre contrôle interne.

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 est l'un des fondements de son contrôle interne.

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

Le renforcement du dispositif de contrôle interne est resté une préoccupation constante pour le Groupe en 2006 qui continue à renforcer ses dispositifs à travers notamment une documentation des procédures accrue, et la mise en place d'indicateurs supplémentaires. De plus, le Groupe a décidé de se doter d'un service d'Audit Interne, actuellement composé de 2 collaborateurs confirmés, placé sous l'autorité de la Direction Financière du Groupe. La ligne hiérarchique reste courte, ce qui assure une réactivité importante dans la prise de décision et la correction d'éventuelles faiblesses détectées. Des réunions post-audits sont systématiquement organisées à chaque mission menée par l'Audit Interne. Ces réunions sont destinées à présenter les conclusions et les recommandations afférentes, et à envisager les actions à mettre en place afin de garantir un dispositif de contrôle interne efficient.

Le Groupe dispose d'une cartographie des risques à la charge du service d'Audit Interne. En 2006, cette cartographie a été actualisée suite à 24 entretiens menés avec les directions opérationnelles et fonctionnelles de chaque Pôle, ainsi qu'avec les directions fonctionnelles transversales. Cette cartographie est l'occasion de vérifier la qualité des couvertures face aux risques identifiés. Le programme d'audit est défini en conséquence. Il est en particulier validé par le Président du Conseil de Surveillance et le Directeur Financier du Groupe.

Enfin, dans un souci permanent d'ancrer le contrôle interne dans ses entités historiques, le Groupe a continué à renforcer son management, au niveau de la Direction Groupe mais également des Directions Pôles, afin de pérenniser les pratiques déjà en place.

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

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

Le Groupe fonctionne avec Conseil de Surveillance et Directoire. La présence de membres du Conseil indépendants (2 sur 6) et les règles de communication entre le Conseil de Surveillance et le Directoire restent des éléments forts et structurants du contrôle interne du Groupe. Les conseils et contrôles exercés par les membres du Conseil sont importants pour la Direction dans la définition des orientations stratégiques du Groupe.

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

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

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

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

##### ***Comités d'Investissement et d'Engagement Groupe et Pôle***

Le Comité d'Investissement et d'Engagement Groupe a pour mission de valider les investissements et les engagements contractuels significatifs. Pour mémoire, ce Comité est composé de membres du Directoire. Il se réunit en général tous les quinze jours. Les demandes d'investissements et d'engagements sont présentées par les managers opérationnels Pôle, selon un formalisme standard préalablement défini par ce même Comité, comportant une présentation stratégique et une présentation financière du projet. Les critères de validation par le Comité ont été actualisés en 2005, tenant compte ainsi de la taille et des problématiques du Groupe.

Parallèlement, un Comité d'Investissement et d'Engagement Pôle existe au niveau de chaque Pôle pour les investissements ne remplissant pas les critères impliquant la validation du Comité d'Investissement et d'Engagement Groupe. Il a lieu à l'occasion des Comités de Direction Pôle.

### ***Les Services Juridiques et Assurances Pôle***

Les Services Juridiques de chaque Pôle, 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.

Par ailleurs, le secrétariat juridique de notre Société et de ses filiales est externalisé auprès de cabinets juridiques.

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 Pôle***

Le Contrôle de Gestion Opérationnel Pôle rattaché à la Direction Financière Pôle est constitué d'un réseau de contrôleurs de gestion décentralisés auprès des différents managers opérationnels de chaque Pôle. 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 du Pôle à l'issue de ces Comités de Pilotage.

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

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

Le contrôle des engagements du Groupe vis-à-vis des tiers reste centralisé dans chaque Pôle, sous la responsabilité de la Direction Financière.

L'existence d'un Credit Management Groupe centralisé permet que soient synthétisées les remontées des services de Credit Management Pôle.

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 Pôle 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.

Une démarche d'harmonisation et de partage des fournisseurs sur certaines familles de produits a été initiée en 2006, permettant une homogénéisation des pratiques achats, et assurant 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 Pôles et sont garants de cette maîtrise. Dans le Pôle 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 a poursuivi en 2006 sa démarche de certification, et a notamment confirmé sa démarche de certification de l'ensemble de ses nouveaux sites à la norme environnementale ISO 14 001.

Les efforts autour du "Plan Bonne Conduite" ont été redoublés avec des enjeux forts de réduction de notre sinistralité et de maintien d'un niveau de qualité élevé dans notre prestation de transporteur.

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

Les départements informatiques de chaque Pôle 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 Commissaires aux comptes***

Les interventions de nos Commissaires aux comptes et auditeurs sont un contrôle supplémentaire sur la fiabilité de notre information financière et sur l'adéquation de nos procédures de contrôle. De par leur mission permanente, ils participent ainsi au processus de contrôle du Groupe.

Par ailleurs, la présence de deux cabinets aux méthodes de travail différentes mais complémentaires constitue un gage de sécurité, en développant des approches adaptées à la stratégie appliquée par le Groupe.

Enfin, à l'occasion de leurs diligences, les Commissaires aux comptes sont amenés à émettre des recommandations sur le processus de contrôle interne, et également à valider l'intégrité et la traçabilité des informations et des systèmes financiers.

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

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

### **• Procédures relatives à l'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. 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 Pôle.

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.  
Par ailleurs, des reportings simplifiés établis par la Trésorerie sont revus par le Directeur Financier et transmis à mon niveau, 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 Pôle 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 décidé en 2006 de mettre en place un nouvel outil de reporting et de consolidation statutaire, qui sera déployé en 2007. Cette unification de l'outil informatique participe au souci constant d'amélioration du contrôle interne manifesté par le Groupe.

*Le Président du Conseil de Surveillance*  
*Norbert Dentressangle*

# **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, POUR CE QUI CONCERNE LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE**

**EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2006**

*Mesdames, Messieurs les 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 2006.*

*Il appartient au Président du Conseil de Surveillance de rendre compte, dans son rapport, notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance et des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la Société.*

*Il nous appartient de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations données dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.*

*Nous avons effectué nos travaux selon la doctrine professionnelle applicable en France. Celle-ci requiert la mise en oeuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations données dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces diligences consistent notamment à :*

- prendre connaissance des objectifs et de l'organisation générale du contrôle interne, ainsi que des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, présentés dans le rapport du Président;*
- prendre connaissance des travaux sous-tendant les informations ainsi données dans le rapport.*

*Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données 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.*

*Lyon, le 13 avril 2007*

*Les Commissaires aux comptes*

*Alain Bonniot & Associés  
Alain Bonniot*

*Ernst & Young Audit  
Daniel Mary-Dauphin*