



RAPPORT DU PRESIDENT SUR LES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET SUR LE CONTROLE INTERNE

Exercice 2012

Ce rapport a pour objet de rendre compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société, en application des dispositions de l'article L 225-37 du code de commerce.

Ce rapport décrit également les principes et les règles arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux.

I. Principes de gouvernance

Dissociation des fonctions de Président et de Directeur général

Le Conseil d'administration a décidé de dissocier, à compter du 1^{er} juillet 2012 et en application de l'article L 225-51-1 du code de commerce, les fonctions de Président et de Directeur Général. Le choix de ce mode d'organisation est apparu comme étant le plus approprié, eu égard à l'évolution des activités du groupe, notamment au niveau européen et à sa structure opérationnelle.

M. Francis Lemor conserve la présidence. Il organise et dirige les travaux du Conseil d'administration, dont il rend compte à l'assemblée générale.

Depuis le 1^{er} juillet 2012, la direction générale de la Société est assurée par M. Jean-Pierre Sancier. Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

Trois Directeurs généraux délégués assistent le Directeur Général dans la conduite de la direction du Groupe :

- M. Serge Capitaine, en charge du commerce et du marketing,
- M. Bruno Duquenne, en charge des activités européennes et,
- M. Stanislas Lemor, en charge de l'administration et des finances.

Les deux précédents Directeurs généraux délégués conservent leurs mandats d'administrateur de la Société. M. Bernard Jolivet continue d'occuper la fonction de Vice-Président et M. Jean-Charles Fromage a été nommé administrateur délégué. Ces derniers se sont vus confier des missions de conseil et d'assistance par le Conseil d'administration.

Missions du Président

Sur la proposition du Président et du Directeur général, le Conseil d'administration a fixé les missions que le Président du Conseil d'administration exerce dans des domaines qui ne relèvent pas nécessairement de l'organisation des travaux du Conseil d'administration et des responsabilités qui lui sont dévolues en vertu des dispositions légales :

- Affaires maritimes,
- Relations extérieures de haut niveau et d'importance stratégique,
- Communication institutionnelle,
- Relations avec les actionnaires. Le Président assurera, en particulier, la liaison entre le Conseil d'administration et les actionnaires de la Société,
- Relations avec les investisseurs,
- Opérations stratégiques de croissance externe et de cession,
- Projets significatifs d'investissements et de désinvestissements immobiliers.

A la demande du Directeur général, le Président peut apporter son concours à la Direction générale dans les réflexions et les travaux conduits en interne, portant sur la stratégie, l'organisation et les grandes orientations de la vie de l'entreprise.

Les actions relevant des domaines d'intervention du Président sont exercées en coordination avec la Direction générale et sans préjudice des fonctions exécutives qui sont dévolues à cette dernière. Ces principes de fonctionnement ne limitent pas les pouvoirs du Directeur général et des Directeurs généraux délégués dans leurs domaines respectifs, tels que prévus par la loi. Ils sont sans incidence sur les compétences propres du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration et son règlement intérieur

A la date du présent rapport, le Conseil d'administration est composé de 14 membres, dont deux personnes morales et un membre représentant les salariés actionnaires.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration organise le fonctionnement du Conseil d'administration dans le cadre législatif et réglementaire applicable à la Société. Il détermine les périmètres de responsabilité du Conseil d'administration et de ses membres, son mode de fonctionnement, de même que celui du Comité d'audit et du Comité des rémunérations et des nominations, enfin il inclut la charte de l'administrateur.

Le code de gouvernement d'entreprise de la Société

Le règlement intérieur du Conseil d'administration s'appuie sur les préconisations du rapport de l'AFEP-MEDEF. Ces recommandations constituent le code de gouvernement d'entreprise auquel la Société a choisi de se référer pour l'élaboration du présent rapport sur le contrôle interne, en application de l'alinéa 7 de l'article L.225-37 du code de commerce.

Ainsi, le code AFEP-MEDEF préconise que la part des administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration soit d'au minimum un tiers dans les sociétés pourvues d'un actionnariat de contrôle.

Le Conseil d'administration de la Société examine chaque année l'évolution de la situation des administrateurs au regard des critères d'indépendance et a conclu, pour 2012, que la Société comprend cinq administrateurs indépendants au sens du code AFEP-MEDEF. Il s'agit de Madame Lemoine, MM. Bréau, Hau, Nouvellet et du Terrail.

La Société est attentive à la représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein du Conseil d'administration et à la mise en conformité avec le calendrier issu de la loi 2011-103 du 27 janvier 2011 et plus généralement, avec les dispositions de l'article L.225-37-1 du Code de commerce en matière d'égalité professionnelle et salariale.

La durée du mandat des administrateurs est de six ans, durée maximale prévue par la loi. La Société considère ainsi que l'expérience acquise par les administrateurs au cours d'années successives renforce leur connaissance du secteur du transport et de la logistique et leur permet d'assurer avec une meilleure efficacité leur mission. Par ailleurs, cette durée est cohérente avec la nature stable de l'actionnariat de la Société.

Enfin, s'agissant des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux, le conseil d'administration a déclaré adhérer aux recommandations AFEP-MEDEF.

La recommandation relative à la rupture du contrat de travail ne s'applique pas au Président, celui-ci n'ayant pas de contrat de travail et étant exclusivement rétribué au titre de son mandat social. Le contrat de travail du Directeur général a été suspendu lors de sa nomination. Les directeurs généraux délégués sont, de leur côté, exclus du champ de la recommandation pour ce point particulier.

S'agissant des indemnités de départ des dirigeants mandataires sociaux, le conseil d'administration a considéré que les indemnités et les critères de performance, par ailleurs approuvées par l'assemblée générale des actionnaires, étaient raisonnables. Il a constaté que la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux résulte d'une démarche constante, fondée sur des critères objectifs et, par ailleurs, cohérente avec la politique salariale d'ensemble menée au sein du groupe.

Préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration

1. L'organisation des travaux du conseil d'Administration

Le Président du Conseil d'administration réunit le Conseil aussi souvent qu'il le juge opportun, en fonction de l'intérêt social.

Le calendrier prévisionnel des réunions pour l'année à venir est fixé en fin d'exercice. Les réunions programmées sont au nombre de quatre, les suivantes sont optionnelles en fonction des sujets nécessitant des décisions à prendre.

Chaque réunion du conseil d'administration donne lieu à convocation individuelle des administrateurs, adressée environ quinze jours avant la réunion. La convocation est assortie de l'ordre du jour du conseil et du projet du procès-verbal de la précédente réunion. Dans les jours qui précèdent la réunion, chaque administrateur reçoit un dossier comprenant les documents afférents aux principaux sujets à l'ordre du jour.

Chaque mois, les administrateurs de la Société reçoivent les données financières commentées leur permettant d'apprécier la performance du groupe au titre du mois précédent.

Les statuts et le règlement intérieur du Conseil d'administration organisent les modalités de participation des administrateurs aux réunions du Conseil d'administration par visioconférence. Les questions susceptibles d'être traitées et les décisions arrêtées par ce mode de participation sont régies par les textes législatifs et réglementaires applicables.

Le taux de participation global des administrateurs aux réunions du conseil d'administration en 2012 est de 89 %, il était de 95 % en 2011.

2. Les travaux du Conseil d'administration

Le conseil d'administration s'est réuni à cinq reprises en 2012.

L'analyse de la projection des résultats de l'exercice écoulé et les principales composantes du budget de l'année en cours sont traditionnellement examinés lors de la réunion du conseil d'administration qui se tient fin janvier.

Les réunions de mars et fin août sont essentiellement consacrées aux arrêtés de comptes annuels et semestriels.

La réunion intervenant à la suite de l'assemblée générale en mai a généralement pour objet de mettre en œuvre le programme de rachat d'actions voté par l'assemblée générale.

En décembre, le Conseil examine traditionnellement l'évolution de l'activité du groupe sur l'exercice en cours et la compare à la projection budgétaire réactualisée.

A chaque réunion de conseil, les résultats du groupe du mois précédent sont analysés.

Le Conseil d'administration prend les avis de deux comités spécialisés.

Les Comités du Conseil d'administration

1. le Comité d'Audit

Les administrateurs membres du Comité d'Audit sont M. Emmanuel Hau, M. Xavier Ogier du Terrail et M. Dominique Nouvellet. M. Hau préside le Comité d'audit. Il est indépendant au regard des critères prescrits, conformément aux principes de gouvernance.

En complément des attributions traditionnelles relatives à l'examen des états comptables et budgétaires, le Comité d'audit est en charge du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Dans ce cadre, il doit s'assurer de la mise en place des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, de l'adéquation des missions menées par le service d'Audit interne avec ces enjeux et des contrôles effectués sur les risques identifiés.

La Société considère que le Comité d'audit dispose des atouts nécessaires pour répondre aux critères requis en matière d'indépendance et d'efficacité de son fonctionnement.

Les représentants de la Direction financière et du service d'audit interne peuvent être entendus par le Comité d'audit aussi souvent que nécessaire, de même que les commissaires aux comptes. Les membres de la direction générale participent à tout ou partie des réunions du Comité d'audit.

Le Comité d'audit a défini son mode opératoire, tant dans son fonctionnement interne qu'à l'égard de ses interlocuteurs au sein de l'entreprise et a établi son champ d'actions.

En 2012, le Comité d'audit s'est réuni à quatre reprises, le taux de participation est de 100 %.

En janvier, le Comité d'audit analyse traditionnellement les éléments de clôture de l'exercice précédent et les éléments budgétaires de l'année qui débute. Il s'informe sur la maîtrise des risques au sein du groupe et sur l'organisation du contrôle interne. Il examine également le plan d'activité du service d'audit interne pour l'année en cours.

Fin mars et fin août, lors de séances précédant les réunions du conseil d'administration qui arrêtent les comptes annuels et semestriels, le Comité examine la présentation des états comptables qui lui ont été remis. Il auditionne des membres de la Direction générale, de la Direction financière et le collège des Commissaires aux comptes.

L'ordre du jour de la réunion de décembre porte traditionnellement sur l'examen et le bilan des travaux conduits par le service d'audit interne au cours de l'année écoulée, l'analyse de rapports de missions spécifiques, l'étude du plan de charge pour l'année à venir et enfin, la revue des honoraires des commissaires aux comptes.

Le Président du Comité d'audit rend systématiquement compte des travaux du Comité d'audit au Conseil d'administration lors de la séance qui suit.

2. Le Comité des rémunérations des mandataires sociaux.

Ce comité est traditionnellement chargé de déterminer la rémunération du Président, du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués. Le Président du Conseil d'administration participe aux travaux du Comité pour proposer les éléments d'atteinte des objectifs du Directeur général et des Directeurs Généraux Délégués, permettant de fixer leur rémunération.

Le Comité se prononce également sur la qualification d'administrateur indépendant en cas de modification au sein du Conseil d'administration.

Les administrateurs, membres du Comité des rémunérations, sont Madame Lemoine, Messieurs Bouthillier et Riches.

Principes et les règles de détermination des rémunérations des mandataires sociaux

1. Les dirigeants mandataires sociaux

La détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Société est du ressort du Conseil d'administration qui prend ses décisions sur avis du Comité des rémunérations des mandataires sociaux.

Le Comité se réunit généralement une fois par an (préalablement à la réunion du conseil d'administration du mois de décembre) pour examiner les éléments constitutifs de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. En 2012, il s'est également réuni en mars afin de statuer sur les rémunérations des dirigeants mandataires nommés à compter du 1^{er} juillet.

Les membres du Comité déterminent, pour leur partie fixe et variable, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Pour ce faire, le Comité s'appuie sur des facteurs tant qualitatifs que quantitatifs, les critères retenus étant fonction des performances globales du Groupe et d'éléments objectifs de comparaison.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du code de commerce, le Conseil d'administration de la Société a approuvé les principes subordonnant le versement de rémunérations différées du Directeur général et des trois Directeurs généraux délégués à certaines conditions de performance. Ainsi, les engagements excédant les limites conventionnelles sont soumis au respect de critères de performance qui sont la réalisation d'une croissance annuelle du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel consolidés au moins égale à 3%. Ces engagements ont été approuvés par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 16 mai 2012.

Les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux figurent dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

2. Le Conseil d'administration

La répartition des jetons de présence rémunérant les membres du Conseil d'administration et les membres du Comité d'audit est exclusivement fondée sur l'assiduité aux réunions du Conseil. Ainsi, la quote-part de l'enveloppe globale votée au préalable par l'Assemblée générale des actionnaires est fonction du nombre de séances auxquelles le membre concerné a participé.

Participation aux assemblées générales

La participation des actionnaires aux assemblées générales s'effectue dans les conditions prévues par la loi et par les dispositions des articles 18 et 19 des statuts de la Société.

Dispositions statutaires relatives au changement de contrôle

Afin de répondre aux prescriptions légales, il est indiqué que les statuts de la Société ne contiennent pas de dispositions qui auraient pour effet de retarder, différer ou entraver un changement de contrôle.

II. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

L'un des objectifs généralement assignés au contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptables et financiers et, par conséquent de contribuer à l'amélioration de l'efficacité des opérations. Comme tout système de contrôle, il permet de fournir une assurance raisonnable et non pas une garantie absolue que ces risques soient totalement éliminés.

Les procédures de contrôle interne en vigueur chez STEF ont pour objet :

- d'assurer la conformité aux lois et règlements applicables ;
- de veiller à ce que les actes de gestion et de réalisation des opérations ainsi que les actions des collaborateurs s'inscrivent dans le cadre des instructions et orientations définies par les organes sociaux et la direction générale, et également dans le respect des valeurs, normes et règles internes à l'entreprise ;
- de s'assurer de la fiabilité des informations comptables, financières et des données de gestion.

STEF a mis en place une démarche d'amélioration continue dans la maîtrise de ses risques. Celle-ci s'appuie sur le cadre de référence du contrôle interne défini par l'AMF et notamment, sur son guide de mise en œuvre applicable aux valeurs moyennes.

1. L'environnement du contrôle interne.

Le périmètre du contrôle interne s'entend de la société mère et des filiales contenues dans le périmètre de consolidation du Groupe.

La société STEF est une holding, assurant exclusivement des prestations de gestion et de direction. Les activités du Groupe sont réparties en quatre secteurs opérationnels.

En France, le pôle Transport regroupe dans un réseau unique (STEF Transport) l'ensemble des activités transport de frais et surgelés, le transport des produits de la mer et l'organisation transport internationale, le pôle Logistique (STEF Logistique) gère les prestations logistiques frais et surgelés, le pôle Activités Européennes (STEF International) regroupe les activités hors de France. Enfin, le pôle Maritime est principalement constitué de La Méridionale.

Deux pôles d'expertise assurant des missions transverses complètent cette organisation. Le pôle Systèmes d'Information (STEF Information et Technologies) regroupe l'ensemble des équipes informatiques opérant sur l'informatique métier et l'informatique client et le pôle Immobilier (Immostef) gère l'ensemble du patrimoine immobilier, d'exploitation et locatif.

Les fonctions de type opérationnel sont généralement décentralisées, avec une structure pyramidale régions / sites, chaque site (ou agence pour le transport) ou regroupement de sites étant représenté par une filiale.

A l'inverse, les fonctions support, notamment les ressources humaines, l'administration, la gouvernance et les finances, sont centralisées.

2. Les acteurs du contrôle interne

L'organisation du contrôle interne du groupe est fondée sur une répartition des rôles et des responsabilités entre les acteurs suivants.

Le Comité exécutif

Le Comité exécutif fixe les orientations stratégiques et les perspectives à moyen et long terme du Groupe. Il s'assure de la réalisation des objectifs.

Le Comité exécutif représente la principale structure de décision et d'arbitrage au sein du Groupe, notamment en matière d'investissements.

Composé de 11 membres, il représente et contrôle l'ensemble des fonctions du Groupe. Outre le Directeur Général et les trois Directeurs Généraux Délégués, il associe les directeurs de chaque pôle d'activité et des principales fonctions.

Chaque fonction stratégique du Groupe est incarnée par un membre désigné, qui garantit la mise en œuvre des décisions prises dans le domaine dont il est le référent.

Cette organisation favorise la rationalisation des modes opératoires et permet une meilleure efficacité du pilotage des activités.

Le Comité exécutif se réunit tous les mois.

Les Comités de direction

Les activités des quatre secteurs opérationnels sont exercées chacune sous la responsabilité et le contrôle d'un Comité de direction spécifique. Ces comités sont dirigés par le Directeur général de chaque pôle, lequel fait partie du Comité exécutif. Ces comités sont chargés de déployer les lignes stratégiques définies par le Comité exécutif et de suivre les engagements budgétaires des centres de profits rattachés à chaque pôle. Le Comité de direction du pôle Activités Européennes comprend un dirigeant des principaux pays d'implantation, à savoir, l'Espagne, le Portugal, l'Italie, la Belgique et la Suisse. Cette organisation permet d'assurer la cohérence dans la transmission de la politique du groupe, partout en Europe.

Les Directions fonctionnelles et opérationnelles du Groupe

Le Groupe exerçant dans un environnement extrêmement réglementé, chaque Direction est responsable de la mise en œuvre, sur le terrain, des prescriptions légales applicables à son domaine.

Ces directions peuvent avoir un champ d'action limité à un réseau (Direction d'Exploitation Transport pour le Transport, Direction de la Prestation Logistique pour la Logistique) ou bien une compétence transversale, quelle soit technique (Direction Technique Immobilier, Direction Technique Véhicules) ou orientée en fonction support (Achats, Ressources humaines, Systèmes d'information, Comptabilité, Audit, Fiscalité, Secrétariat général - gouvernance, juridique et assurances). Plus précisément, les directions, ci-après, exercent des rôles déterminés dans leurs domaines propres.

La Direction Financière

La Direction Financière assure la production et la fiabilité des informations comptables et financières, la gestion des risques financiers, la politique de financement du Groupe, le suivi des objectifs au travers du processus budgétaire.

Le département fiscal du groupe coordonne la politique fiscale du Groupe et assiste les entités pour toute question de nature fiscale.

La fonction de trésorerie est centralisée afin d'optimiser la gestion des excédents de trésorerie et le coût de l'endettement financier, en ce compris celui du fonctionnement bancaire et également le contrôle des flux.

La Comptabilité Groupe est placée sous l'égide de la Direction financière.

L'animation de la fonction comptable pour l'ensemble du Groupe est assurée par une société dédiée, STEF-TFE Services, qui élabore les comptes individuels des sociétés françaises du Groupe et assure les opérations de consolidation.

Ce pôle a été constitué afin d'accompagner la croissance du Groupe, de structurer et d'homogénéiser le traitement comptable des opérations et de répondre aux impératifs relatifs à l'application des normes IFRS et aux évolutions législatives et réglementaires.

L'organisation en place s'appuie sur des centres comptables régionaux animés par des comptables qui assurent les opérations conduisant aux arrêtés comptables des sociétés de leur périmètre. Le Groupe dispose, en conséquence, des relais nécessaires pour assurer l'homogénéité du traitement comptable des opérations sur l'ensemble de ses métiers.

Ces centres comptables régionaux veillent également à l'optimisation des flux d'information amont et aval, afin d'éviter les redondances et les ruptures, ainsi qu'au maintien d'une bonne séparation des tâches.

La Direction comptable, au siège social, fixe les directives propres à assurer le bon fonctionnement de cette fonction par le biais de procédures, réunions et groupes de travail.

Cette organisation transverse renforce l'indépendance de la fonction comptable par rapport aux directions opérationnelles.

L'Audit interne.

L'Audit interne assiste la Direction générale dans le processus de maîtrise des risques afférents aux opérations effectuées par le groupe. Dans ce cadre,

- L'Audit interne vérifie la mise en œuvre des politiques définies par la Direction générale au sein des différentes filiales et des fonctions transverses du groupe,
- Il s'assure de la conformité des opérations vis-à-vis des obligations externes et internes (lois, règlements, recommandations de place, instructions et procédures...),
- Il formule des recommandations visant à l'amélioration des procédures, s'assure de leur mise en place et effectue un suivi de leur application. Il rend compte à la Direction générale de l'état d'avancement des plans d'actions,
- Il a pour ambition d'évaluer le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne.

L'audit interne est également chargé de mener des missions d'audit de filiales, notamment dans le cadre de leur acquisition ou de leur processus d'intégration.

Au travers de ses missions, l'Audit interne participe ainsi à l'identification, l'évaluation et à la prévention des risques. Il est également associé aux réflexions menées par les différents groupes de travail pour la mise en place de procédures.

L'Audit interne est rattaché hiérarchiquement à la Direction générale et fonctionnellement à la Direction Financière. Son champ d'intervention s'étend sur l'ensemble du périmètre groupe (branches opérationnelles et fonctions supports).

L'Audit interne établit un plan annuel d'audit sur la base d'une consultation auprès des membres du comité exécutif et du comité d'audit. Il s'appuie également sur les zones de risques identifiées lors de ses différents travaux.

Le service d'Audit Interne est composé de trois collaborateurs confirmés, sous la hiérarchie du responsable du service. Pour une meilleure efficacité, le suivi de la mise en œuvre des préconisations et l'accompagnement des plans d'actions sont assurés par les auditeurs ayant conduit les missions.

Un collaborateur assure, par ailleurs, un rôle de coordinateur entre le service d'audit et le Comité d'Audit auquel il présente périodiquement l'état d'avancée des travaux.

Les systèmes d'information

La gestion des Systèmes d'information constitue un outil majeur du contrôle interne du Groupe, l'efficacité des métiers du Groupe reposant sur la disponibilité d'informations fiables, dans les délais adéquats. Aussi, ils sont regroupés au sein d'une entité dédiée, STEF Information et technologies (anciennement Agrostar).

3. Les procédures de contrôle interne

Procédures en matière de gestion et d'organisation :

Délégations de pouvoir

Des procédures, incluant des délégations de pouvoir, existent à l'échelle du Groupe.

Ainsi, chaque Directeur de région et de filiale dispose du cadre général dans lequel s'inscrit son action, sous la forme d'une délégation de pouvoir formalisée.

A l'appui des délégations de responsabilité, la majeure partie des procédures internes, qu'elles relèvent de l'opérationnel (exploitation) ou du fonctionnel (comptabilité, assurances) font l'objet de manuels qui tiennent lieu de normes pour l'ensemble des opérateurs et des fonctions concernées.

Les opérations d'achat et/ou vente de valeurs mobilières, les prises de participation, les achats et cessions de fonds de commerce, les opérations immobilières, les emprunts et octroi de garanties restent exclusivement du ressort de la Direction générale du Groupe.

Opérations de croissance externe

Tout projet d'acquisition fait l'objet d'un audit détaillé dans le cadre de due diligences. Pour ce faire, l'ensemble des fonctions support du Groupe est sollicité (fonctions juridiques, audit, finances, lignes de métiers, immobilier...) afin de délivrer un rapport qui est soumis au Comité Exécutif du Groupe pour décision.

A la suite de l'acquisition, un Comité d'intégration est chargé, en collaboration avec l'équipe dirigeante de la filiale, de l'implantation et/ou de l'harmonisation des processus et des modes d'organisation du groupe au sein de l'entité.

Investissements du groupe

Compte tenu du poids relatif des investissements immobiliers, tout projet d'implantation ou d'extension d'une plateforme ou d'un entrepôt est soumis à un arbitrage sélectif. Plus généralement, le programme d'investissements est obligatoirement validé par le Comité Exécutif.

Validation des offres commerciales / contrats clients

Les appels d'offre font l'objet d'une analyse et d'une validation interne comportant un ensemble d'étapes successives à partir de la réception de l'offre et jusqu'au démarrage de la prestation. Le mécanisme fait intervenir la / ou les directions régionales concernées, le cas échéant, les bureaux des études techniques, ainsi qu'une équipe projet, constituée en amont du processus. Sont examinés les paramètres de l'offre, les ressources et investissements requis, les risques inhérents et leur couverture, enfin la rentabilité attendue du projet.

Processus comptables et financiers

Le traitement de l'information comptable et financière est homogénéisé à la fois dans ses principes et ses applications techniques selon une organisation décrite ci-dessus au § 2 «La Direction financière ».

La consolidation des comptes du Groupe est assurée, au siège social, au sein de la Direction Comptable du Groupe, laquelle collabore étroitement avec les directeurs des centres comptables régionaux.

Son rôle consiste, dans un premier temps, à collecter l'information auprès de l'ensemble des sociétés du Groupe et à la contrôler, puis, dans un second temps, à assurer les retraitements de consolidation conformément aux normes IFRS applicables au Groupe et enfin, à élaborer les états financiers consolidés. Le processus est assuré à l'aide d'un progiciel interfacé avec le logiciel comptable du Groupe. Afin d'accroître l'efficacité et la fiabilité du processus de consolidation, le Groupe dispose du module SAP (« BFC »).

L'équipe de consolidation assure également la veille à l'égard de l'évolution des normes IFRS et diffuse les procédures et instructions auprès des responsables comptables pour assurer la cohérence de l'ensemble consolidé.

Chaque directeur administratif et comptable régional, en liaison avec le service d'audit, vérifie que l'organisation en place, dans son périmètre d'intervention régional, répond aux exigences attendues de sécurité et de qualité de l'information financière.

Le service d'audit a accès, en permanence, via le logiciel d'intégration (SAP), à toutes les écritures comptables passées dans les agences et les filiales. Il peut alors étudier par sondage, et de manière aléatoire, toute écriture comptable et effectuer tout contrôle de cohérence.

Communication de l'information financière

La responsabilité de la diffusion de la communication financière est du ressort de la Direction générale. L'arrêté des comptes annuels et semestriels est suivi d'un communiqué de presse dont le contenu est validé en Conseil d'administration.

Contrôle budgétaire et reporting

Le processus budgétaire est conduit ainsi qu'il suit : chaque direction élabore son propre budget et le fait valider par la Direction générale en fin d'année lors des conférences budgétaires. Les prévisions budgétaires ne sont pas revues en cours d'exercice. En revanche, un travail d'actualisation des résultats annuels est effectué tout au long de l'année.

Le reporting financier est produit la deuxième quinzaine de chaque mois et fait l'objet d'une communication systématique aux membres du Comité exécutif sous forme d'un tableau de bord comprenant les principaux indicateurs opérationnels et financiers mensuels.

Le comité exécutif analyse chaque mois les données en provenance du reporting.

Par ailleurs, les données financières du Groupe sont communiqués, chaque mois, aux membres du Conseil d'administration, sous forme mensuelle et cumulée.

Conformité aux lois et règlements

La Direction juridique veille à la conformité des actions menées par le Groupe et ses acteurs aux lois et règlements de chacun des pays dans lesquels le Groupe opère.

Le respect des lois et règlements demeure de la responsabilité de chaque filiale opérationnelle ou de chaque direction fonctionnelle dans son domaine de compétences, avec la collaboration de la Direction juridique.

Le Groupe est organisé juridiquement avec une majorité de sociétés par actions simplifiées pour les structures opérationnelles d'exploitation, de sociétés en nom collectif et de sociétés civiles immobilières pour les structures immobilières. Les mandataires sociaux de ces entités sont, le plus souvent, des personnes morales.

Le suivi du droit des sociétés des entités juridiques du groupe est assuré par la Direction juridique.

Toute constitution de société, tout acte concernant des biens immobiliers ou des fonds de commerce (acquisition, cession, mise en location gérance) relève de la compétence exclusive de la Direction juridique qui suit, à cet effet, les directives de la Direction générale.

Au plan contractuel, les mécanismes de limitation de responsabilité sont déterminés à la fois, par les dispositions législatives et réglementaires propres aux professions de transport et de gestion d'entrepôts (contrat type applicable au transport routier de marchandises périssables, règlement professionnel type des entrepôts frigorifiques) et par les clauses des conditions générales de prestations, en vigueur dans le Groupe. La Direction juridique veille à l'application de ces principes, tant en amont, par la mise en place de procédures ou de contrats-cadres, qu'au cas particulier, par le traitement de problématiques spécifiques.

Par ailleurs, la Direction juridique est généralement associée aux négociations commerciales dès les premières étapes du projet.

Gestion des risques assurables et des programmes d'assurances

STEF centralise la gestion de sa politique d'assurance et de couverture des risques. A l'exception des risques maritimes, des assurances de personnes et de crédits, traités par les directions concernées, la Direction des assurances groupe fixe les orientations, en concertation avec la Direction générale, négocie les principales polices, fédère les relations avec courtiers et assureurs et veille à la cohérence d'ensemble du dispositif, y compris au niveau européen. La Direction des assurances anime et relaye la politique d'assurances de manière structurée et homogène au sein du Groupe. Des polices d'assurances, dites « master », sont en place pour les principales garanties telles que dommages et pertes d'exploitation, responsabilité civile entreprise et responsabilité civile marchandises transportées.

Dans le souci permanent de pérenniser les instruments de couverture d'assurances, la Direction des assurances participe, en concertation avec les Directions opérationnelles et fonctionnelles concernées, à l'audit des risques, leur analyse et leur réduction. Elle participe au suivi de l'application des plans de préventions.

Procédures relatives à l'environnement métier du Groupe

STEF a mis en place, au sein de la Direction de l'Exploitation, des compétences internes, des moyens et des procédures permettant d'observer le respect des obligations réglementaires et d'anticiper leurs évolutions.

Ainsi, s'agissant du respect des normes environnementales, les études de projets immobiliers sont réalisées dans le respect de la réglementation propre aux installations classées pour le respect de l'environnement (ICPE) et des prescriptions de la Charte AFILOG « plateforme

logistique durable ». Dans ce cadre, STEF a activement contribué à l'élaboration du référentiel HQE (Haute Qualité Environnementale) propre aux entrepôts frigorifiques.

Dans le domaine de la sécurité alimentaire, les démarches de certification se renforcent, avec, notamment avec la certification « BRC Storage & Distribution » pour les activités de STEF en Ecosse et au Portugal, la certification ISO 22000, pour STEF Las Fronteras en Espagne.

En 2011, STEF avait obtenu l'attestation de conformité pour son calculateur CO₂ transport, délivrée par Bureau Véritas Certification.

La sécurité des personnes

En 2012, la démarche sur la santé et la sécurité au Travail, identifiée comme un axe majeur de la prévention des risques et comme un point important du plan stratégique du groupe, s'est approfondie avec un plan d'accompagnement précis des sites les moins performants sur ce thème. Les résultats se font jour.

De nouvelles ressources et compétences ont renforcé le dispositif et les efforts de formation des salariés, d'harmonisation des outils et de formalisation des supports se sont poursuivis. En 2013, un outil de gestion et d'analyse des incidents sera déployé sur les sites en France.

4. Prévention et contrôle interne

En 2012, le service d'Audit Interne a consacré l'ensemble de ses travaux au renforcement du contrôle interne.

Les audits ont été réalisés conformément au programme établi avec la Direction générale et le Comité d'audit. Ces missions ont consisté à effectuer des revues de conformité ainsi que des contrôles sur la sécurisation et la mise en performance d'organisations métier, de fonctions support ou de processus au sein du groupe.

Le degré d'exposition du groupe face à ses risques, les moyens mis en place pour les prévenir et les couvrir ont également été qualifiés précisément par domaine d'activité.

Au cours de l'année 2012, un questionnaire de qualification des risques a été élaboré sur la base d'une cartographie. Il a été adressé à 200 collaborateurs, désignés par rapport à leur périmètre de responsabilités. Il résulte de ces travaux qu'aucun nouveau risque majeur n'est apparu et que le degré de maturité des organisations face à la maîtrise des risques identifiés est satisfaisant.

Ce travail a été effectué en collaboration avec les branches opérationnelles et fonctionnelles, il s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue qui vise à doter le Groupe d'un dispositif proactif de management de ses risques. Le plan d'actions associé a été validé par le Comité exécutif.

Le plan d'actions 2013 du service d'Audit a été approuvé par le Comité d'audit. Les missions classiques se poursuivront : audits de différents processus groupe, audits de fonctions support et d'organisations métiers.

Le Président