

# Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En ma qualité de Président du Conseil d'administration, et conformément aux dispositions de l'article L.225-37, alinéa 6 du code de commerce, je vous rends comptes aux termes du présent rapport :

- Des conditions de préparation et d'organisation des travaux de votre conseil d'administration au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ;
- Et des procédures de contrôle interne mises en place par la Société.

## 1 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

### 1.1. Cadre de référence de la gouvernance

En novembre 2016, l'AFEP-MEDEF a publié une révision de son code de gouvernance des sociétés cotées. Séché Environnement se réfère à ce code pour l'organisation de sa gouvernance.

Depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2015 l'ensemble des recommandations de ce code sont appliquées.

### 1.2. Composition du Conseil d'administration

La Société Séché Environnement est constituée sous la forme d'une société anonyme à Conseil d'administration. Les fonctions de Président et de Directeur général sont assumées par Joël Séché et aucune limitation formelle n'a été apportée à ses pouvoirs de Directeur général. Ce choix de mode de gouvernance est lié à la structure d'entreprise patrimoniale du Groupe avec un actionariat familial prédominant.

Les statuts de Séché Environnement disposent que le Conseil d'administration comprend trois membres au moins et dix-huit membres au plus. Au 31 décembre 2016, le Conseil d'administration de votre société est composé de huit membres dont quatre peuvent être qualifiés d'indépendants, c'est à dire qu'ils n'entretiennent aucune relation avec le Groupe susceptibles de compromettre l'exercice de leur liberté de jugement : Pascale Amenc-Antoni, Carine Salvy, Guillaume Cadiou et Philippe Valletoux. La qualification d'administrateur indépendant est examinée chaque année par le comité des nominations qui en rend compte à la même fréquence au Conseil, avant la publication du rapport annuel.

Les critères retenus pour juger de l'indépendance des administrateurs sont ceux du code AFEP-MEDEF, à savoir :

1. Ne pas être salarié ou mandataire social de Séché Environnement, salarié ou administrateur

de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des 5 années précédentes ;

2. Ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle Séché Environnement détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de 5 ans) détient un mandat d'administrateur ;
3. Ne pas être client, fournisseur, banquier de financement (i) significatif de la société Séché Environnement ou de son groupe (ii) pour lequel Séché Environnement ou son groupe représente une part significative de l'activité ;
4. Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
5. Ne pas avoir été commissaire aux comptes de Séché environnement au cours de 5 années précédentes ;
6. Ne pas être administrateur de Séché Environnement depuis plus de 12 ans.

La durée des fonctions des administrateurs, nommés par l'Assemblée générale ordinaire, a été fixée à 3 ans par l'Assemblée générale extraordinaire du 12 mai 2011. Elle expire à l'issue de l'Assemblée générale qui statue sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat. Les administrateurs peuvent être révoqués à tout moment par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires, même si cette révocation ne figure pas à l'ordre du jour.

Au 31 décembre 2016, la composition détaillée du Conseil d'administration est la suivante :

		Date de 1 <sup>ère</sup> Nomination	AG ayant renouvelé le mandat en cours au 31 décembre 2015 :	Mandat courant jusqu'à l'AG de :
Président Directeur Général	Joël Séché	19 octobre 1981	28 avril 2015	2018
Administrateurs	Jean-Pierre Vallée	29 novembre 1993	28 avril 2015	2018
	Philippe Valletoux	11 mai 2007	28 avril 2016	2019
	Pascale Amenc-Antoni	28 avril 2015		2018
	Carine Salvy	28 avril 2015		2018
	Groupe Séché, représenté par Maxime Séché	1 <sup>er</sup> décembre 2015		2018
	Pierre-Henri Chappaz	28 avril 2015		2018
	Guillaume Cadiou	28 avril 2015		2018

Le principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration tel que posé par la loi du 27 janvier 2011 est respecté puisque la proportion de femmes membres du Conseil est de 25%.

### 1.3. Rôle du Conseil d'administration

Chaque administrateur est informé des responsabilités essentielles qui lui incombent et reste soucieux de l'intérêt de tous les actionnaires dans les débats auxquels il prend part au sein du conseil et dans sa participation aux décisions, qui ont toujours été prises de manière collégiale. Il reçoit et peut se faire communiquer toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Le Conseil détermine les orientations de l'activité de la Société dont notamment sa stratégie et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires, ainsi que dans le respect des dispositions statutaires et du pouvoir exclusif de représentation et de direction que confère la loi au Directeur Général, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Ainsi, conformément aux dispositions légales applicables, le Conseil est compétent notamment pour :

- Convoquer les assemblées générales et fixer leur ordre du jour,
- Établir et arrêter les comptes sociaux et les comptes consolidés - en s'appuyant sur les travaux du comité d'audit - le rapport annuel de gestion et les documents de gestion prévisionnelle,
- Autoriser les conventions dites « réglementées »,
- Décider la nomination et la révocation du Président directeur général, du Président ou du Directeur général, et, sur proposition du Président directeur général ou du Directeur général, des directeurs généraux délégués et fixer leur rémunération,
- Décider de la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même, ou son Président, soumet pour avis à leur examen,
- Transférer le siège social dans le même département ou dans un département limitrophe sous réserve de la ratification de cette décision par l'assemblée générale ordinaire suivante,
- Autoriser les cautions, avals et garanties,
- Délibérer sur la stratégie de la Société et sur les opérations qui en découlent et, plus généralement, sur toute opération significative portant notamment sur des investissements ou des désinvestissements importants en s'appuyant sur les travaux du Comité stratégique.

En outre, sans préjudice des attributions spécifiques qui lui sont dévolues par la loi, le Conseil est informé des opérations significatives de la Société, et notamment :

- Le budget annuel, le plan de financement, et le plan pluriannuel présentés par le Président directeur général ou le Directeur général adjoint et soumis préalablement au Comité Stratégique pour avis,
- Les opérations structurantes telles que les acquisitions et cessions de participations et

d'actifs, les charges exceptionnelles, et toute décision relative à un projet de fusion, scission ou apport concernant la Société,

- Toutes les communications externes liées à des opérations significatives, notamment financières, avant leur publication dans la mesure du possible.

Le Conseil procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

Il est tenu informé de tout événement important concernant la marche du Groupe.

## **1.4. Travaux et mode de fonctionnement du Conseil d'administration**

### **1.4.1. Le Conseil d'administration**

Afin de remplir les objectifs qu'il s'est assigné, le Conseil d'administration de la Société a adopté un mode de fonctionnement garantissant une prise de décision éclairée.

Le Conseil d'administration se réunit régulièrement sur tous les sujets dont il a la responsabilité, et chaque administrateur est informé du calendrier annuel des réunions afin d'assurer la meilleure disponibilité de chacun. Tout changement dans l'agenda initial fait l'objet le plus en amont possible d'une communication spécifique aux administrateurs. Ils ont également la possibilité de se faire représenter.

Les convocations sont faites par tout moyen écrit (correspondance, courriel, télécopie). Le Secrétaire du Conseil est habilité à les transmettre. Sauf circonstances particulières, elles sont expédiées dans un délai raisonnable avant chaque réunion à l'initiative du Président. Le Président fixe l'ordre du jour des réunions. Avant chaque réunion du Conseil d'administration, les administrateurs reçoivent avec un délai raisonnable et sous réserve des impératifs de confidentialité, un ordre du jour détaillé et un dossier sur les points à l'ordre du jour qui nécessitent une analyse et une réflexion préalable. En outre, en fonction des questions inscrites à l'ordre du jour, le Président peut décider de convier toute personne qu'il jugerait utile, collaborateur ou non de la Société, à présenter un dossier ou participer aux discussions préparatoires aux délibérations.

Le Conseil se réunit au moins quatre (4) fois par an, notamment pour examiner et arrêter les comptes périodiques, pour examiner les budgets et délibérer sur toute question relevant de sa compétence. La durée des séances du Conseil doit permettre un examen et une discussion approfondie des questions relevant de sa compétence.

Les Commissaires aux comptes sont convoqués aux réunions du Conseil d'administration dans les conditions prévues par la loi et les règlements. Ils sont convoqués en même temps que les membres

du Conseil d'Administration, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception.

Au cours de l'année 2016, le Conseil d'administration de Séché Environnement s'est réuni 4 fois sur 4 réunions planifiées. Le taux de présence moyen (tenant compte des administrateurs présents et représentés) sur l'ensemble des réunions s'est élevé à 100%. Les principaux thèmes abordés ont été les suivants :

- Examen des comptes consolidés annuels (31/12/15), et semestriels (30/06/16), et délibérations sur les obligations qui lui incombent en la matière ;
- Examen du budget 2016 révisé, du budget 2017 et de la stratégie moyen terme ;
- Examen des comptes rendu du comité stratégique sur les opérations de développement ;
- Préparation des résolutions soumises à l'Assemblée générale des actionnaires ;
- Examen de l'évolution à venir de la gouvernance

#### **1.4.2. Comité d'audit**

Suite à l'élargissement de la gouvernance de la Société en 2015, le conseil d'Administration a mis en place, au cours de sa séance du 1<sup>er</sup> décembre 2015, un comité d'audit, distinct du Conseil d'administration. Celui-ci est composé de 3 membres, dont 2 sont indépendants et aucun n'est dirigeant mandataire social : Philippe Valletoux, Carine Salvy et Jean-Pierre Vallée. Le comité d'audit peut comporter 5 membres au maximum. La présidence du Comité d'audit a été confiée à un administrateur indépendant, Philippe Valletoux. La reconduction du président du Comité d'audit, sera proposée par le Comité des nominations, et fera l'objet d'un examen particulier de la part du Conseil.

Il est rappelé que Le Directeur Financier assiste et participe au Comité d'Audit sans voix délibérative. Le Président du Conseil et le Directeur général adjoint sont invités systématiquement aux séances du Comité, sans voix délibérative.

Le Comité d'Audit a pour mission d'assister le Conseil dans les domaines de la politique comptable, du reporting et du contrôle interne, du contrôle externe, de la communication financière ainsi que dans le domaine de la gestion des risques et du suivi de la politique RSE. En conséquence, le rôle du Comité d'Audit comprend les tâches suivantes :

a/ Concernant les comptes sociaux, les comptes consolidés et le contrôle interne :

- Avant que le Conseil n'en soit saisi (i) procéder à l'examen des états financiers semestriels et annuels sociaux et consolidés, y compris leurs annexes, le rapport de gestion et (ii) le cas échéant donner un avis,
- S'assurer de la pertinence du choix et de la bonne application des méthodes comptables réglementaires retenues pour l'établissement des comptes sociaux et des comptes

consolidés,

- Vérifier le traitement comptable de toute opération significative réalisée par la Société,
- Examiner les engagements hors bilan significatifs de la Société,
- S'assurer que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations financières et comptables permettent de garantir la qualité et la fiabilité des comptes de la Société, des audits internes et externes du Groupe ainsi que des réponses afférentes de la direction ; Procéder à la vérification des déclarations de la direction relative au contrôle interne figurant dans le rapport financier annuel,
- Examiner le périmètre des sociétés consolidées et le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses,
- Procéder à l'examen de toute question de nature financière ou comptable qui lui serait soumise par le Président du Conseil,
- Présenter au Conseil d'Administration les observations qu'il juge utiles en matière comptable et financière, notamment à l'occasion de l'arrêté des comptes sociaux et consolidés, semestriels et annuels.

b/ Concernant le contrôle externe :

- Soumettre au Conseil des recommandations concernant la sélection des Commissaires aux Comptes (cabinets et réseaux de Commissaires aux Comptes) en vue de la nomination ou du renouvellement de ces derniers par l'assemblée générale des actionnaires,
- Veiller à ce que la Société organise une procédure de nomination et assurer le suivi de la façon dont cette procédure est mise en place. Dans ce cadre, le Comité d'Audit formulera une recommandation motivée pour la désignation du CAC comportant au moins deux candidats et faisant état d'une préférence dûment motivée pour l'un d'entre eux,
- Evaluer s'il est possible de garantir l'indépendance du CAC lorsque les honoraires qu'il reçoit de la Société représentent chaque année plus de 15% du total de ses honoraires,
- Analyser et émettre un avis sur la définition de leur mission, leurs honoraires, le champ et le calendrier d'intervention ; analyser et émettre une opinion sur leurs recommandations et les suites qui leur sont données,
- Revoir une fois par an la liste (jointe en annexe du règlement intérieur) des services autres que la certification des comptes donnant lieu à une pré-approbation par le Comité d'Audit et approuver, le cas échéant tout autre service proposé par le CAC,
- Analyser le rapport complémentaire sur les résultats du contrôle légal des comptes qui

lui sera soumis,

- Examiner toute question de nature financière ou comptable qui lui serait soumise par le Président du Conseil ainsi que toute question d'indépendance ou de conflit d'intérêts qui seraient portées à sa connaissance.

▪

c/ Concernant la communication financière :

- Procéder à la revue des projets de communiqués de la Société sur les comptes semestriels et annuels, ainsi que toute autre communication financière significative.

d/ Concernant la gestion des risques :

- Procéder à l'examen régulier, avec la Direction Générale, des principaux risques encourus par la Société, notamment au moyen d'une cartographie des risques,
- Suivre les risques les plus significatifs, apprécier l'exposition aux risques de la Société au regard de la stratégie, et s'assurer de l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques.

e/ Concernant le suivi de la politique RSE :

- Examiner le suivi de la mise en œuvre de la politique RSE et des valeurs de la Société.

### **1.4.3. Comité des rémunérations et des Nominations**

Le conseil d'administration du 1<sup>er</sup> décembre 2015 a mis en place un Comité des Rémunérations et des Nominations. Il est composé de trois membres que sont Messieurs Guillaume Cadiou, Philippe Valletoux et Jean-Pierre Vallée. Il peut être composé au maximum de cinq membres désignés par le Conseil.

Les membres désignés par le Conseil ont été notamment choisis en fonction de leurs compétences en matière de Ressources Humaines et de Management. Le Comité des Rémunérations et des Nominations ne comporte aucun dirigeant mandataire social et est composé à ce jour de 2 administrateurs indépendants. Monsieur Philippe Valletoux, administrateur indépendant, a été désigné Président de ce comité.

Le Président du Conseil est invité systématiquement aux réunions du Comité sauf lors de la discussion relative à sa propre rémunération.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a pour mission de :

- Etudier et faire des propositions quant à la rémunération des mandataires sociaux, notamment pour ce qui concerne (i) la part variable de ladite rémunération : il définit les règles de fixation de cette part variable en prenant en compte les performances des mandataires sociaux sur l'exercice écoulé et la stratégie à moyen terme de la Société et du Groupe, puis contrôle l'application de ces règles, et (ii) tous avantages en nature, options de souscription ou d'achat d'actions, reçus de toutes sociétés du Groupe,

dispositions relatives à leurs retraites, et tous autres avantages de toute nature ;

- Se tenir informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux ;
- Proposer au Conseil un montant global pour les jetons de présence des Administrateurs qui sera proposé à l'assemblée générale de la Société ;
- Proposer au Conseil des règles de répartition des jetons de présence et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux Administrateurs, en tenant compte de l'assiduité des Administrateurs au Conseil et dans les Comités ;
- Donner au Conseil un avis sur la politique générale d'attribution des options de souscription et/ou d'achat d'actions et sur le ou les plan(s) d'options établi(s) par la direction générale du Groupe et/ou sur toute forme d'accès au capital au regard des règles et recommandations applicables ; indiquer au Conseil sa proposition en matière d'options d'achat ou de souscription en exposant les raisons de son choix ainsi que ses conséquences ;
- Examiner toute question que lui soumettrait le Président et relative aux questions visées ci-dessus, ainsi qu'aux projets d'augmentations de capital réservées aux salariés.
- En outre, le Comité des Rémunérations et des Nominations exerce les fonctions de comité des nominations. Lorsqu'il se réunit ou statue en cette qualité, le Président du Conseil d'Administration en exercice est associé à ses travaux. Les attributions du Comité des Rémunérations et des Nominations statuant en qualité de Comité des nominations sont les suivantes ;
- sélection des nouveaux Administrateurs ; le Comité a la charge de faire des propositions au Conseil après avoir examiné les éléments suivants : équilibre souhaitable de la composition du Conseil au regard, d'une part, de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société, d'autre part, de la recherche d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes ; recherche d'une complémentarité des profils et des compétences au sein du Conseil ; recherche et appréciation des candidats possibles ; opportunité des renouvellements de mandats. Le Comité organise à ce titre une procédure de sélection des futurs Administrateurs indépendants ;
- succession des dirigeants mandataires sociaux : dans le cadre du plan de prévention des risques de l'entreprise, le Comité établit un plan de succession des dirigeants pour être en situation de proposer au Conseil des solutions de succession en cas de vacance imprévisible, sur proposition du Président.

S'il apparaissait nécessaire de remplacer le Président, un comité ad hoc serait constitué le cas

échéant au sein du Comité des Rémunérations et des Nominations. Le collège ad hoc devra tenter d'arriver à une proposition consensuelle en s'appuyant le cas échéant sur des compétences externes, et, en tout état de cause, il soumettra le résultat de ses travaux au Conseil d'administration qui reste seul décisionnaire.

#### **1.4.4. Le comité stratégique**

Le conseil d'administration du 1er décembre 2015 a mis en place un Comité stratégique. Il est composé de trois membres que sont Messieurs Maxime Séché, Guillaume Cadiou, Pierre-Henri Chappaz. Il peut être composé au maximum de cinq membres désignés par le Conseil. Les membres du Comité ont été notamment choisis en fonction de leurs compétences industrielles, stratégiques et de leurs expériences professionnelles pertinentes.

Le Comité a pour mission de formuler des propositions ou des recommandations, sur proposition ou en concertation avec la direction de la Société, sur la stratégie de la Société et de veiller à sa mise en œuvre ou à ses amendements. Il se prononce sur les acquisitions et cessions de participations et d'actifs d'un montant significatif susceptibles de modifier la structure du bilan de la Société et en tout état de cause sur les acquisitions et cessions de participation et d'actifs ainsi que toute opération de croissance se situant hors du budget ou de la stratégie de la Société. Il expose ses travaux au Conseil d'Administration.

#### **1.4.5. L'animation de la stratégie**

L'animation quotidienne de la stratégie du Groupe est assurée par les principaux dirigeants du Groupe sous la direction de Joël Séché et de Maxime Séché. Sous leur férule, ils assurent une optimisation de la conduite du Groupe concernant l'activité, le développement de projets, les finances et les ressources humaines. La Direction générale adjoint assure le pilotage de l'ensemble des activités opérationnelles stratégiques et optimise l'allocation des investissements. Chaque dirigeant du Groupe prend au quotidien, en accord avec la Direction générale, les mesures nécessaires au sein de son domaine d'intervention pour assurer la mise en œuvre des orientations préconisées. Chacun en rend compte devant la Direction générale.

### **1.5. Rémunération des membres du conseil d'administration**

#### **1.5.1. Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux**

Joël Séché, seul dirigeant mandataire social, perçoit une rémunération en sa qualité de Président-directeur général.

**Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à Joël Séché**

(en euros)	2014	2015	2016
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détail ci-dessous)	426 062	426 062	421 426
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice			
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice			
<b>TOTAL</b>	<b>426 062</b>	<b>426 062</b>	<b>421 426</b>

**Tableau récapitulatif des rémunérations de Joël Séché**

(en euros)	2014		2015		2016	
	Dus	Versés	Dus	Versés	Dus	Versés
Rémunération fixe	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000
Rémunération variable					/	/
Rémunération exceptionnelle					/	/
Avantage en nature (1)	14 062	14 062	14 062	14 062	11 426	11 426
Jetons de présence	12 000	12 000	12 000	12 000	10 000	10 000
<b>TOTAL</b>	<b>426 062</b>	<b>426 062</b>	<b>426 062</b>	<b>426 062</b>	<b>421 426</b>	<b>421 426</b>

(1) il s'agit d'avantage en nature au titre des voitures mises à disposition

**1.5.2. Rémunérations des dirigeants non mandataires sociaux**

Maxime Séché, dirigeant mais non mandataire social, perçoit une rémunération en sa qualité de Directeur général Adjoint.

**Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à Maxime Séché en sa qualité de Directeur général Adjoint**

(en euros)	2014	2015	2016
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détail ci-dessous)		180 832	174 173
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		/	/
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice		/	/
<b>TOTAL</b>		<b>180 832</b>	<b>174 173</b>

**Tableau récapitulatif des rémunérations de Maxime Séché en sa qualité de Directeur général adjoint**

(en euros)	2014		2015		2016	
	Dus	Versés	Dus	Versés	Dus	Versés
Rémunération fixe			151 792	151 792	159 227	159 227
Rémunération variable			13 467	13 467	5 805	5 805
Rémunération exceptionnelle			/	/	/	/
Avantage en nature (1)			5 572	5 572	9 141	9 141

Jetons de présence		10 000	10 000		
<b>TOTAL</b>		<b>180 832</b>	<b>180 832</b>	<b>174 173</b>	<b>174 173</b>

(1) il s'agit d'avantage en nature au titre des voitures mises à disposition

### 1.5.3. Rémunérations des administrateurs

La seule rémunération des administrateurs est constituée de jetons de présence.

Aucun des administrateurs de la Société n'a perçu de rémunérations ou d'avantage de toute nature de la part des sociétés contrôlées par la Société. Il n'a été consenti aucune option de souscription d'actions aux mandataires sociaux. Par ailleurs, aucun prêt ou garantie n'a été accordé ou constitué en faveur des membres du Conseil d'administration.

<b>TABLEAU SUR LES JETONS DE PRESENCE</b>			
<b>(en euros)</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Joël Séché	12 000	12 000	12 000
CDC/FSI	7 200	8 000	/
Dominique Cyrot	12 000	2 000	/
Guillaume Cadiou		10 000	14 500
Pierre-Henri Chappaz		10 000	13 000
Carine Salvy		8 000	13 000
Pascale Amenc-Antoni		10 000	10 000
Maxime Séché		10 000	/
Groupe Séché			14 000
Jean-Pierre Vallée	12 000	12 000	14 500
Philippe Valletoux	12 000	12 000	16 500
<b>TOTAL</b>	<b>55 200</b>	<b>94 000</b>	<b>105 500</b>

## 2 L'Assemblée générale

Les articles 26 à 37 des statuts de Séché Environnement précisent l'ensemble des modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale de la Société. Les statuts, comme l'ensemble des documents visés par l'article 24 de l'annexe 1 du règlement européen n°809/2004 du 29 avril 2004, sont mis à la disposition du public, au siège social du Groupe.

Par ailleurs, le rapport de gestion de votre Société précise de façon régulière l'ensemble des informations requises par l'article L-225-100-3 du Code de commerce et, en particulier :

- Le détail de l'actionariat et des droits de vote ;
- L'existence de pacte d'actionnaire dont la société a connaissance ;
- Les dispositions relatives à la rémunération des mandataires sociaux.

## 3 Procédures de contrôle interne dans le Groupe et indicateurs de développement durable

### 3.1. Définition du contrôle interne

Séché Environnement, en se référant au cadre de référence de l'Autorité des marchés financiers définit le contrôle interne comme l'ensemble des dispositifs mis en place au sein de son organisation visant à assurer :

- Que l'activité du Groupe et des acteurs de l'entreprise s'effectue en conformité avec les lois et réglementations en vigueur ;

que chacun agit en application des instructions et des orientations fixées par la Direction générale ;

- Un bon fonctionnement des processus internes et notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs, à l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources ;
- La fiabilité des informations financières.

Le contrôle interne s'appuie au sein du Groupe tout à la fois sur des procédures et pratiques destinées à garantir l'application des politiques définies, que sur une prise de conscience de l'ensemble des acteurs de leur responsabilité dans l'organisation et la fiabilité du contrôle interne. Il s'applique à l'ensemble des filiales sur lequel le Groupe exerce un contrôle exclusif.

Toutefois, comme tout système de contrôle, le système de contrôle interne mis en place dans l'organisation actuelle de l'entreprise et du Groupe ne peut apporter l'assurance absolue que par son existence, tous les risques sont éliminés et on ne peut exclure la possibilité que certains contrôles soient contournés ou outrepassés.

### 3.2. Organisation générale du processus de contrôle interne dans la Société

L'architecture du contrôle interne de la Société s'appuie sur cinq composantes majeures, détaillées ci-dessous.

#### 3.2.1. L'environnement de contrôle interne

##### ***Un corpus de valeurs communes impliquant chaque acteur de l'entreprise***

La mise en œuvre, la pérennité et l'efficacité du processus de contrôle interne au regard des objectifs qui lui sont assignés, est l'affaire de tous les acteurs de l'entreprise. Ceux-ci garantissent, d'une part par le respect des procédures, d'autre part par la remontée des anomalies éventuellement

constatées, une évaluation permanente des processus et une amélioration de leur efficacité.

La démarche de contrôle interne du Groupe se fonde donc sur un système de valeurs affichées, mettant l'accent sur le comportement responsable de tous les acteurs de l'entreprise. Elle a vocation à s'appliquer dans toutes les sociétés contrôlées ou dans lesquelles le Groupe maîtrise la gestion opérationnelle. L'importance pour le Groupe d'un comportement responsable de ces acteurs a été particulièrement mis en exergue dans sa démarche de développement durable : en effet, Sécéd Environnement, qui se veut une entreprise citoyenne, a pleinement pris la mesure de son utilité sociale et de l'empreinte de son activité dans les sphères économiques, environnementales, sociales et sociétales. Cette prise de conscience l'a conduite à définir clairement les engagements que toutes ses composantes doivent contribuer à décliner. Elle a notamment conduit à la formalisation d'une charte de développement durable ainsi que de sept engagements forts qui, déclinés en code de comportement et d'action accessible à tous, ont permis d'apporter à chacun des acteurs du Groupe les repères de son action et la responsabilisation de ces derniers sur les enjeux de celle-ci. Ce code de comportement et d'actions a été complété, début 2005, par un code de déontologie diffusé auprès de l'ensemble des acteurs de l'entreprise disposant ou pouvant disposer d'informations confidentielles et/ou privilégiées.

***Une organisation mêlant étroitement une centralisation des fonctions transversales et une décentralisation des fonctions opérationnelles***

La sensibilisation des acteurs du Groupe au contrôle interne est assurée par un environnement favorisant une définition et une animation centralisée des orientations stratégiques, des fonctions transversales et des procédures et principes en découlant, et une responsabilisation décentralisée de la gestion opérationnelle des activités.

Le Président-directeur général relaie auprès des principaux cadres dirigeants la stratégie du Conseil d'administration, ces derniers orientant alors en fonction les activités du Groupe et le cadre de contrôle interne dans lequel elles s'inscrivent. Ensemble, ils garantissent, par un suivi régulier des activités, la cohérence de ces dernières par rapport à la ligne fixée.

L'organisation centralisée des fonctions supports (trésorerie, contrôle de gestion, consolidation, informatique, juridique, sécurité, cellule technique, développement durable, veille réglementaire) permet une diffusion uniforme des grandes orientations et objectifs de la direction. Le suivi et la gestion centralisée des risques et contentieux majeurs visent également à garantir une indépendance de jugement et limiter les conflits d'intérêt. Les règles, procédures, et principes à appliquer dans la mise en œuvre des actions rattachables à chaque fonction support sont formalisées et diffusées par les différents services centraux concernés.

Pour autant, la gestion opérationnelle des filiales du Groupe reste décentralisée sur les directeurs de site et chacun est responsabilisé aux enjeux de sa fonction en terme de contrôle interne. Cette

décentralisation repose sur des délégations de pouvoir définies dans les statuts des filiales du Groupe. Chaque directeur de site a à rendre compte de l'utilisation faite de ces délégations de pouvoir auprès de la Direction générale.

### **3.2.2. Management des risques**

Le management des risques est au cœur de la démarche du Groupe, tant en termes de développement durable que de contrôle interne. Les risques majeurs auxquels est confronté le Groupe étant de différentes natures (industriels et écologiques, politiques ou liés à l'activité internationale, financiers) ; les processus de détection, d'analyse et de résolution sont multiples.

Concernant les risques industriels, l'activité du Groupe est marquée par une présence régaliennne forte, preuve du degré d'implication des pouvoirs publics en matière d'élimination des déchets. La maîtrise de la conformité réglementaire mise en place par Séché Environnement découle tout à la fois d'une veille réglementaire permanente, de la participation à des groupes de travail au niveau professionnel en vue de devancer les réglementations et d'audits réglementaires par des agents spécialement formés. D'un point de vue environnemental, le Groupe met en œuvre les contrôles nécessaires à la détection de toute pollution. Tous les sites de Séché Environnement bénéficient d'une surveillance organisée des impacts et effets de leurs rejets. Des études faunistiques et floristiques sont par ailleurs réalisées de façon régulière, soit lors de renouvellement ou d'extension, soit pour satisfaire les légitimes demandes des commissions locales d'information et de surveillance imposées ou créées à l'initiative du Groupe. Enfin, un dispositif de réduction des impacts lors d'événements accidentels a été mis en place dans le Groupe. Il comprend des organisations permettant de protéger le personnel, les populations et l'environnement lors d'accidents.

Une centralisation du reporting des risques majeurs a été mise en place, impliquant le service juridique et à destination des principaux dirigeants du Groupe. Elle vise à assurer une connaissance la plus en amont possible des enjeux pour le Groupe et des actions émises ou à mettre en œuvre.

### **3.2.3. Activités de contrôle interne**

Composantes indispensables de toute organisation de contrôle interne, les activités de contrôle sont tout à la fois :

- Prises en charge par les opérationnels dans leurs actions quotidiennes. Leur mode opératoire se doit de respecter les process et procédures définis pour leur fonction et s'inscrit dans le système de valeurs promu par le Groupe ;
- Assurées par la mise en place de différents reporting (financier ou non financier, qualitatif ou quantitatif) dans le cadre desquels, les fonctions en charge de la centralisation des informations assurent une analyse critique des données.

Ces dernières activités de contrôle sont adossées à l'organisation centralisée du Groupe et s'appuie sur quelques fonctions supports rattachées directement à la direction financière du Groupe : contrôle de gestion Groupe, consolidation, trésorerie, audit interne, informatique, juridique.

### ***Contrôle de gestion Groupe***

Le contrôle de gestion Groupe participe activement au processus budgétaire tout au long de l'année. En s'appuyant sur le réseau des contrôleurs de gestion des filiales, il garantit la remontée périodique des données du reporting et leur fiabilité, et assure un suivi mensuel des résultats et des écarts par rapport au budget.

Il assure la diffusion régulière et circonstanciée d'informations synthétiques à la Direction générale et aux administrateurs. Par ailleurs, il travaille conjointement avec le service consolidation pour assurer la cohérence des données financières à chaque arrêté.

### ***Consolidation statutaire***

L'équipe dédiée à l'élaboration de la consolidation statutaire veille à diffuser une information financière fiable et respectueuse des réglementations en vigueur. Elle diffuse les instructions du Groupe en matière de principes comptables d'arrêté. Elle réalise une consolidation "en râteau". En privilégiant l'absence de palier de consolidation, elle s'assure de disposer des informations financières les plus précises possibles. Elle dispose également systématiquement des conclusions des audits réalisés par les Commissaires aux comptes des filiales. Elle assure également les retraitements de consolidation pure, sur la base des liasses remontées par les filiales au format IFRS : depuis le passage aux nouvelles normes, celles-ci assurent directement les retraitements IFRS. Elle contrôle systématiquement la prise en compte par les filiales de ces retraitements afin de garantir une uniformité dans les traitements effectués et d'identifier les besoins de formation complémentaire. Elle met à jour le manuel de normes IFRS à l'usage des équipes comptables, leur permettant tout à la fois de comprendre la nature des retraitements pratiqués au regard du cadre général, et de disposer d'un manuel pratique leur rappelant les travaux à effectuer et les moyens mis à disposition. Enfin, toutes les opérations et retraitements complexes font l'objet, quant à leur comptabilisation, d'une revue par les Commissaires aux comptes du Groupe le plus en amont possible.

## **3.2.4. Pilotage du contrôle interne**

Le Groupe entend développer, au travers d'une approche encore naissante d'audit interne, une démarche d'évaluation et d'amélioration de son processus de contrôle interne.

L'audit interne organise aujourd'hui ses travaux en fonction des orientations que lui fixe la Direction générale : il coordonne sous le contrôle de la Direction générale l'élaboration et la mise à jour des

procédures et principes comptables du Groupe et en assure la diffusion la plus large et la plus adaptée ; Il procède à la réalisation de missions ponctuelles diligentées par la Direction générale qui en définit les objectifs, en entend les recommandations et en oriente les plans d'actions ; Il s'attache à définir les moyens de mettre en place une démarche d'auto-évaluation dont l'objectif est la réalisation de diagnostics réguliers sur la qualité des processus de contrôle interne en vigueur, la sensibilisation et la responsabilisation des responsables opérationnels sur les enjeux du contrôle interne.

### **3.2.5. Information, communication et contrôle interne**

Dans un souci toujours permanent de fiabilisation et d'intégrité de l'information financière, le Groupe s'appuie sur des progiciels de gestion intégré (Entreprise Ressource Planning) déployés sur l'ensemble des filiales françaises en intégration globale, qu'il s'agisse :

- De la comptabilité générale et analytique des différentes filiales : le progiciel comptable du Groupe s'articule autour d'un plan comptable et une architecture analytique unique, dont la mise à jour est pilotée par les services comptables et contrôle de Gestion Groupe. Une équipe du service informatique est spécifiquement dédiée à cet outil et aux besoins des utilisateurs. En terme de flux d'informations, il assure des schémas comptables communs et, en garantissant l'existence de contrôles automatiques pertinents, assure la régularité de la comptabilisation des opérations.
- Du contrôle de gestion Groupe et de la consolidation statutaire : le logiciel de consolidation et de reporting Groupe est unique et interfacé autant que possible avec le progiciel comptable ;
- De l'outil de gestion des ressources humaines : ce progiciel, dont l'utilisation est Désormais uniformisée sur l'ensemble du périmètre français est également totalement interfacé avec le progiciel comptable.

D'une manière générale, l'ensemble de l'architecture informatique est gérée de façon centralisée : tout investissement informatique dans le Groupe fait l'objet d'une validation par la Direction informatique, qui assure, par son contrôle, une cohérence de l'architecture informatique, la sécurité, la disponibilité, la pérennité et l'intégrité des systèmes.

Les informations produites issues de ces systèmes d'information, et contrôlées dans le cadre des différents reporting en vigueur, font l'objet d'une transmission à la Direction sous forme d'indicateurs synthétiques jugés pertinents par elle. La diffusion, en externe, de l'information financière est assurée par le service de communication financière, en étroite collaboration avec la Direction et notamment la Direction financière.

### 3.3. Présentation des procédures de contrôle interne mises en place

#### 3.3.1. Procédures de contrôle interne destinées à contrôler les activités

Les procédures de contrôle interne mises en place par la Société et destinées à contrôler les activités visent à garantir que les actes de gestion et opérations de chaque société du Groupe ainsi que les comportements des personnels s'inscrivent dans le cadre défini dans les orientations données aux activités de l'entreprise par les organes sociaux, et plus particulièrement par le Conseil d'administration.

Elles portent sur les principaux cycles composant l'activité (procédure achats – procédures ventes (simple et offre globale) – procédure investissements – procédure de recouvrement – procédure de centralisation de trésorerie) et s'accompagnent de processus de suivi de l'activité : processus budgétaire, processus de reporting mensuel destiné à identifier les écarts et mettre en place les actions correctrices nécessaires.

Elles font l'objet, si nécessaire, d'un travail de mise à jour destiné à faire converger les pratiques du Groupe vers un cadre référent et prendre en compte la démarche d'uniformisation des systèmes d'information.

Chaque procédure est visée par la Direction générale. Elle décrit les objectifs généraux qui lui sont assignés, son domaine d'application et son périmètre, détaille toutes les étapes de la procédure, précise les modalités de surveillance de la procédure mise en place par le Groupe et la nécessité de l'implication de tous ;

Elles peuvent être, le cas échéant, complétées par des notes techniques, précisant les recommandations du Groupe sur le traitement de certaines opérations spécifiques.

Le processus budgétaire, qui implique chaque filiale, la Direction du Groupe et le contrôle de gestion Groupe en fonction support :

- Permet la confrontation des objectifs que s'assigne chaque filiale avec les orientations stratégiques élaborées au plus haut niveau et un accord de chacun sur la façon de les décliner concrètement ;
- Garantit, par le biais d'au moins deux révisions annuelles, la prise en compte du déroulement effectif de l'activité, des orientations nouvelles précisées par la Direction et la déclinaison des mesures correctrices éventuelles.

Le processus de reporting mensuel, dont la fiabilité et la centralisation sont assurées par le contrôle de gestion Groupe, permet à la Direction du Groupe de disposer d'un suivi mensuel de l'activité et de la réalisation concrète des objectifs assignés.

### **3.3.2. Procédures de contrôle interne garantissant la conformité aux lois et réglementation en vigueur – indicateurs de développement durable**

Dans le secteur d'intervention de prédilection du Groupe, il ne saurait être question "d'activité" et de "pérennité" sans un respect strict du cadre législatif et réglementaire qui définit les normes minimales et les bonnes pratiques en matière de collecte, de traitement des déchets, d'exploitation des sites d'incinération, de revalorisation et d'enfouissement. En effet, la plupart des sites d'exploitation du Groupe sont soumis à autorisation préfectorale d'exploiter et le respect de cette autorisation est une priorité absolue.

Séché Environnement a depuis de nombreuses années fait état de sa maturité sur ces sujets sensibles, qui s'inscrit dans la démarche plus large qu'est sa politique de développement durable. Il compte renforcer encore ses actions dans ce domaine grâce à un suivi rigoureux de ses performances au-delà de toute imposition réglementaire.

Cette démarche se traduit pour le périmètre France par :

- Un processus de veille réglementaire permanente conduisant le Groupe à se fixer autant qu'il lui est possible un niveau d'exigence plus restrictif, tant sur les modalités d'acceptation et de traitement des déchets que sur la conception des différents sites et la préservation de ces derniers ;
- Une démarche de certification de ses installations de traitement de déchets (ISO 9001 version 2000 – 14001 – OHSAS 18001) qui a pour préalable la mise en place de procédures et modes opératoires visant à la maîtrise des activités susceptibles d'avoir une influence sur la sécurité et l'environnement ;
- Une démarche d'audit réglementaire interne, animée par une équipe indépendante et qualifiée, rendant compte directement à la Direction opérationnelle;
- L'adoption d'une charte de développement durable en sus des chartes environnementales, sécurité et qualité existantes dans le Groupe, largement diffusée auprès des acteurs de l'entreprise et du Groupe ;
- L'élaboration et la diffusion à l'ensemble des agents du Groupe de codes de comportement et d'actions explicitant les exigences contenues dans les 7 engagements du Groupe ;

De la même façon la Société s'attache à fournir à l'ensemble des parties prenantes du Groupe des informations comparatives, d'une année sur l'autre, sur l'ensemble des paramètres fondamentaux liés à sa politique de développement durable.

### **3.3.3. Procédures de contrôle interne destinées à assurer la fiabilité des informations financières et leur conformité aux lois et**

## réglementation en vigueur

L'organisation mise en place vise à garantir une information financière fiable et conforme aux principes comptables généraux et aux référentiels et méthodes adoptés par le Groupe qui s'inscrivent eux-mêmes dans le cadre réglementaire français. Par ailleurs elle vise à garantir le respect des obligations de la fonction financière et comptable en matière d'informations des acteurs de l'entreprise ainsi que de l'ensemble des parties prenantes (actionnaires, investisseurs, administration ...).

Le rôle de la fonction financière, dans cette organisation est primordial. Elle assure :

- La cohérence et l'intégrité du système d'information, sur lequel évoluent toutes les filiales françaises ;
- La diffusion des procédures propres aux processus financiers, et garantit leur correcte mise en œuvre. Pour cela, elle émet à chaque arrêté une note d'instructions de clôture et de principes comptables prévalant à l'établissement des comptes de toutes les filiales. Ces notes sont actualisées et mise à jour régulièrement pour tenir compte de l'expérience des arrêts précédents. Par ailleurs, lors des arrêts semestriels et annuels, l'intervention des Commissaires aux comptes dans chacune des filiales fait l'objet de conclusions systématiquement transmises aux Commissaires aux comptes du Groupe et au service consolidation. Un suivi des remarques émises est mis en place, pour analyse, mesure des enjeux au niveau du Groupe et mise en place d'actions correctrices ;
- La formation et l'information régulière des équipes comptables, aux fins d'assurer un niveau de compétence minimum tout en permettant un partage des bonnes pratiques dans le Groupe ;
- La mise à jour et l'analyse de la pérennité de l'outil de consolidation et de reporting et son interface avec le système d'information comptable et de reporting du Groupe. Les principaux paramétrages sont assurés par l'équipe consolidation et reporting Groupe avec l'appui du prestataire, et la diffusion des modifications apportées s'effectue directement en central. La formation de tout nouvel utilisateur dans le Groupe est assurée par les équipes du Groupe ;
- Un lien permanent entre les équipes de consolidation statutaire et de contrôle de gestion Groupe, afin de permettre la production le plus en amont possible de données prévisionnelles consolidées. Ce reporting mensuel fait l'objet d'un contrôle régulier par rapport aux données réelles issues du processus de consolidation ;
- Le traitement des opérations significatives du Groupe (acquisition, cession, restructuration) ayant un impact sur les informations financières produites par le Groupe ;
- La communication des informations comptables et financières à destination des organes de direction et d'administration ;

- L'intégrité du processus de remontée et de validation des informations figurant dans le document de référence, le respect de la réglementation AMF ainsi que la qualité de la relation avec les services comptables de l'AMF ;
- Le contrôle des données diffusées dans le cadre de la communication financière du Groupe.

Le Président du Conseil d'administration, Joël Séché