

4.5 RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LA COMPOSITION DU CONSEIL ET L'APPLICATION DU PRINCIPE DE REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES FEMMES ET DES HOMMES, SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL ET SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ

Mesdames, Messieurs,

J'ai l'honneur de vous rendre compte dans le présent rapport, en ma qualité de Président du Conseil de Surveillance, de la composition du Conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil au cours de l'exercice 2015 ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.

4.5.1 COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET APPLICATION DU PRINCIPE DE REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES FEMMES ET DES HOMMES, CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

4.5.1 a) Composition – Représentation équilibrée des femmes et des hommes

Nous vous rappelons qu'en vertu des dispositions légales et statutaires, le Conseil de Surveillance est composé de trois membres au moins et de dix au plus, nommés par l'Assemblée générale des actionnaires pour une durée de quatre ans ⁽¹⁾ et choisis exclusivement parmi les actionnaires.

La limite d'âge des membres est fixée statutairement à 75 ans, applicable aux deux tiers des membres en fonction.

Le Conseil de Surveillance est actuellement composé des neuf membres désignés ci-dessous ⁽²⁾ avec leurs principales fonctions actuelles, en conformité avec l'article L. 226-4-1 du Code de commerce introduit par la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration et de Surveillance et à l'égalité professionnelle :

- ▶ **M. Olivier Bazil**, Administrateur de Legrand et Administrateur de Vallourec ;
- ▶ **M. Pat Cox**, membre du *Board of Trustees* des *Friends of Europe*, ancien Président du Parlement européen et ancien député national irlandais ;
- ▶ **Mme Barbara Dalibard**, Directrice Générale de la branche SNCF Voyageurs ;
- ▶ **Mme Anne-Sophie de La Bigne**, Vice-Président, Directeur des Affaires Civiles à la Direction des Affaires Publiques France d'Airbus Group ;
- ▶ **M. Jean-Pierre Duprieu**, Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide ;

- ▶ **Mme Aruna Jayanthi**, *Chief Executive Officer* de Capgemini India ;
- ▶ **Mme Monique Leroux** ⁽³⁾, Présidente et chef de la Direction du Mouvement des caisses Desjardins ;
- ▶ **M. Cyrille Poughon**, chargé de mission "Qualité de Vie au Travail" dans la société Manufacture Française des Pneumatiques Michelin ;
- ▶ **M. Michel Rollier**, Président du Conseil de Surveillance, Président de la Plateforme de la Filière Automobile, ancien Gérant de Michelin.

Concernant la pratique de nomination d'un administrateur référent développée dans certaines sociétés anonymes cotées, le Conseil a estimé qu'il n'était pas nécessaire de l'adopter dans le contexte de la gouvernance de Michelin, en raison des considérations suivantes :

- ▶ dans les sociétés en commandite par actions, les fonctions de direction et de contrôle sont dévolues à deux organes séparés, au-delà même d'une dissociation entre deux personnes d'un même conseil (comme cela peut être le cas pour les Conseils d'Administration de sociétés anonymes) ;
- ▶ la taille limitée du Conseil de Surveillance (neuf membres), qui permet facilement à chaque membre de s'exprimer ;
- ▶ le taux significativement élevé d'indépendance des membres du Conseil de Surveillance.

En synthèse, la diversité d'expériences et d'origines du Conseil se traduit en 2015 par :

- ▶ une représentation féminine au Conseil à hauteur de 45 % ;
- ▶ un taux de 78 % de membres indépendants ;
- ▶ une part de 34 % de membres de nationalité étrangère.

(1) Cinq ans pour les nominations effectuées avant 2009 ; la durée pouvant être réduite à deux ans ou trois ans afin de procéder, le cas échéant, à un réajustement optimal des mandats.

(2) Mme Laurence Parisot a présenté sa démission le 18 février 2015 avec effet au 24 juillet 2015.

(3) Mme Monique Leroux a été cooptée par le Conseil de Surveillance lors de sa réunion du 1^{er} octobre 2015 en remplacement de Mme Laurence Parisot.

4.5.1 b) Compte rendu de l'activité générale du Conseil au cours de l'exercice 2015

/ Activité générale

Lors des séances des 5 février et 23 juillet, le Conseil a procédé respectivement à l'examen des comptes consolidés et sociaux de l'exercice 2014 et des comptes semestriels 2015. Il a également pris connaissance des éléments de communication financière sur lesquels il a exprimé son avis.

Le Conseil a également examiné les sujets suivants, présentés par la Gérance ou par des responsables opérationnels :

- ▶ l'analyse des informations financières trimestrielles et des résultats semestriels et annuels à l'aide des tableaux de bord, et l'examen des communiqués de presse correspondants, et un échange sur les dialogues organisés avec les investisseurs ;
- ▶ le contrôle interne et la gestion des risques de l'Entreprise, ainsi que le rapport du Président du Conseils sur ces sujets et sur les travaux du Conseil ;
- ▶ le compte rendu des travaux du Comité d'Audit ;
- ▶ la revue du plan stratégique de chacune des grandes entités opérationnelles ;
- ▶ le processus de planification et les hypothèses de budget ;
- ▶ l'analyse de la concurrence ;
- ▶ l'examen des projets de croissance externe ;
- ▶ l'examen des politiques de rémunérations ;

- ▶ la préparation de l'Assemblée générale des actionnaires ;
- ▶ l'examen de la candidature de deux membres et la décision de coopter un nouveau membre du Conseil de Surveillance ;
- ▶ l'analyse annuelle de la situation d'indépendance des membres du Conseil ;
- ▶ la revue annuelle de l'évaluation du fonctionnement du Conseil ;
- ▶ la politique d'allocation des capitaux vis-à-vis des actionnaires ;
- ▶ le compte rendu des travaux du Comité des Rémunérations et des Nominations ;
- ▶ les projets de restructurations industrielles ;
- ▶ le projet de simplification de l'organisation et du fonctionnement du Groupe.

Une partie des séances du Conseil est tenue hors la présence du Président de la Gérance ou de représentants de la Direction.

Par ailleurs, le Conseil de Surveillance a souhaité donner au membre salarié du Conseil la possibilité d'observer, dans une stricte neutralité, les conditions du dialogue social au sein du Groupe, afin de contribuer à l'éclairage des débats du Conseil.

Ainsi, M.Cyrille Poughon, membre salarié du Conseil, s'est rendu en Espagne et en Chine durant l'exercice 2015, et ses observations ont été présentées en séance du Conseil.

En outre, la Société a décidé, en conformité avec les dispositions légales, de maintenir dans sa principale filiale française, la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, une représentation des salariés par la présence au Conseil de Surveillance de cette filiale d'un membre désigné par son Comité Central d'Entreprise.

/ Assiduité

Le Conseil s'est réuni à huit reprises en 2015 (5 février, 18 février, 6 mars, 23 avril, 19 juin, 23 juillet, 30 septembre/1^{er} octobre et 1^{er} décembre). Le taux global de participation, tenant également compte des réunions des Comités, a été de 100 %.

Les taux de participation individuelle des membres aux réunions du Conseil et, le cas échéant, des Comités, sont détaillés dans le tableau suivant :

Membres du Conseil	Participation aux réunions de l'exercice 2015		
	Conseil (8 réunions)	Comité d'Audit (4 réunions)	Comité des Rémunérations et des Nominations (4 réunions)
Olivier Bazil	8/8	4/4	N/A
Pat Cox	8/8	N/A	4/4
Barbara Dalibard ⁽¹⁾	8/8	N/A	1/1
Anne-Sophie de La Bigne	8/8	4/4	N/A
Jean-Pierre Duprieu	8/8	4/4	N/A
Aruna Jayanthi ⁽²⁾	4/4	N/A	N/A
Monique Leroux ⁽³⁾	1/1	N/A	N/A
Laurence Parisot ⁽⁴⁾	6/6	N/A	3/3
Cyrille Poughon	8/8	N/A	N/A
Michel Rollier	8/8	N/A	4/4

N/A : non applicable.

(1) Mme Barbara Dalibard est devenue Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations en remplacement de Mme Laurence Parisot et a assisté à la seule réunion de ce comité qui s'est tenue en 2015 après sa prise de fonctions.

(2) Mme Aruna Jayanthi a participé à toutes les réunions qui se sont tenues après sa nomination.

(3) Mme Monique Leroux a participé à la seule réunion qui s'est tenue en 2015 après sa cooptation.

(4) Mme Laurence Parisot a participé à toutes les réunions qui se sont tenues en 2015 avant la date effective de sa démission.

/ Formation des membres

Dans le cadre de la politique de formation des membres du Conseil, la Société a continué de mettre en œuvre le programme de connaissance de l'Entreprise dédié aux membres du Conseil. Ce programme a permis à tous les membres du Conseil de découvrir ou de redécouvrir très concrètement les activités du Groupe.

La Société a organisé en 2015 pour le Conseil de Surveillance un séminaire de deux jours en Pologne.

Une journée a été consacrée à une revue stratégique complète des activités du Groupe et aux nouvelles orientations.

L'autre journée a été dédiée à une visite approfondie d'un des sites industriels majeurs du Groupe. À cette occasion, les membres du Conseil se sont rendus dans différents ateliers spécialisés en charge de la production de pneumatiques (tourisme camionnette, poids lourd, pneus de spécialités, etc.) ou de produits semi-finis. Ils ont pu ainsi mieux comprendre à la fois les procédés de fabrication et l'organisation et le fonctionnement de ces ateliers. En outre, ils ont pris connaissance de l'importante performance industrielle de ce type de site et des améliorations en cours et des démarches relatives aux actions de service au client.

Ces présentations thématiques, tout comme celles réalisées tout au long de l'année pendant les séances du Conseil par les membres de la Direction et par leurs collaborateurs, demeurent indispensables aux membres du Conseil afin de leur permettre de parfaire leurs connaissances sur l'ensemble des enjeux du groupe Michelin.

/ Évolution de la composition du Conseil et recommandations pour l'Assemblée 2015

Une part significative de l'activité du Conseil fin 2014 et début 2015 a été consacrée aux échéances de mandat.

Le Comité des Rémunérations a examiné la candidature de Mme Barbara Dalibard au renouvellement de son mandat et la nomination d'un nouveau membre, Mme Aruna Jayanthi.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a examiné les contributions individuelles de Mme Dalibard, et a notamment remarqué :

- ▶ sa compréhension des grands enjeux du Groupe ;
- ▶ sa contribution à la définition des grandes orientations en matière de recherche et développement ;
- ▶ sa maîtrise des questions liées à l'économie numérique ;
- ▶ sa disponibilité et son implication dans les travaux du Conseil ;
- ▶ sa situation d'indépendance et l'absence de conflits d'intérêts.

Le Comité a estimé qu'il était dans l'intérêt des actionnaires de pouvoir continuer à bénéficier de la compétence et de l'expérience de Mme Dalibard. Mme Dalibard ayant fait part de son acceptation, le Conseil de Surveillance a en conclusion décidé, l'intéressée s'abstenant, de suivre l'avis favorable du Comité des Rémunérations et des Nominations et de proposer aux actionnaires le renouvellement du mandat de Mme Barbara Dalibard pour une durée de quatre années.

À la demande du Conseil de Surveillance, le Comité des Rémunérations et des Nominations a défini des orientations pour la recherche d'un candidat en s'appuyant sur les meilleures pratiques et en les adaptant au contexte de la Compagnie.

Après une étude détaillée des candidatures sélectionnées par un cabinet de recrutement indépendant de premier plan, le Comité a retenu la candidature de Mme Aruna Jayanthi.

Mme Jayanthi, de nationalité indienne, est *Chief Executive Officer* de Capgemini India et à ce titre elle supervise les opérations sur l'ensemble des activités du groupe en Inde, c'est-à-dire dans les activités Conseil, Technologie et Outsourcing Services.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a examiné de manière détaillée sa candidature, a auditionné Mme Jayanthi et a considéré qu'elle apporterait en particulier au Conseil de Surveillance :

- ▶ la dimension multinationale et multiculturelle de son expérience ;
- ▶ son expertise dans le domaine du conseil, des services informatiques et de l'éco-numérique ;
- ▶ son expérience de dirigeante au sein d'un groupe international ;
- ▶ sa connaissance du marché indien et des marchés émergents ;
- ▶ sa volonté de participer activement aux travaux du Conseil de Surveillance.

Le Comité a également examiné la situation d'indépendance de Mme Jayanthi en relation avec Michelin.

À l'issue de ce processus, la Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations a rendu compte au Conseil de cet examen et lui a recommandé la candidature de Mme Jayanthi en tant que nouveau membre indépendant pour un mandat d'une durée de quatre ans.

Lors de sa réunion du 1^{er} octobre 2015, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, le Conseil de surveillance a coopté Madame Monique Leroux en qualité de membre, en remplacement de Madame Laurence Parisot qui avait quitté le Conseil de surveillance à l'issue de sa réunion du 23 juillet 2015, comme précédemment annoncé.

Mme Leroux fera bénéficier le Groupe d'une expérience acquise à un double titre.

Madame Monique Leroux, de nationalité canadienne, est depuis 2008 Présidente et chef de la direction du Mouvement des caisses Desjardins, premier groupe financier coopératif du Canada et une des principales institutions financières américaines. Elle en a piloté une croissance dynamique, tout en faisant de ce Groupe la cinquième institution financière la plus solide du monde.

Elle est membre des conseils d'administration de l'Alliance Coopérative Internationale, de la société canadienne ACT Inc., du CIC, du Groupement Européen des Banques Coopératives et de la Confédération Internationale des Banques Populaires.

Sa participation à de nombreuses instances internationales lui confère en outre une solide connaissance des marchés mondiaux.

La cooptation de Madame Leroux sera soumise à la ratification de l'Assemblée Générale prévue le 13 mai 2016.

/ Préparation des échéances de mandat et recommandations pour l'Assemblée 2016

Le Conseil a demandé au Comité des Rémunérations et des Nominations d'examiner les échéances de mandat et la proposition d'une nouvelle nomination (ratification d'une cooptation).

Les diligences et les recommandations du Comité sont détaillés dans le rapport du Conseil de Surveillance sur les résolutions proposées à l'Assemblée générale 2016 (chapitre 10.2.1. du document de référence 2015).

/ Examen de l'indépendance des membres et des éventuels conflits d'intérêt

Le Conseil a choisi de se référer intégralement aux critères définis par le Code AFEP/MEDEF pour apprécier l'indépendance des membres du Conseil de Surveillance ⁽¹⁾.

(1) Lorsque le Comité a examiné la situation d'indépendance d'un membre du Conseil également membre du Comité des Rémunérations et des Nominations, ce membre n'a participé ni aux échanges et à l'analyse du Comité, ni à la décision du Conseil le concernant.

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LA COMPOSITION DU CONSEIL ET L'APPLICATION DU PRINCIPE DE REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES FEMMES ET DES HOMMES, SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL ET SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ

Les changements intervenus dans la composition du Conseil depuis 2013 ont conduit le Comité à approfondir davantage cette analyse fin 2015 et début 2016 comme il l'avait d'ailleurs fait sur cet exercice (cf. les conclusions détaillées dans le Document de Référence 2013, pages 114 et 115).

Lors d'une première phase, le Comité contrôle que chacun des membres du Conseil, a formellement déclaré, en relation avec les dispositions et les obligations d'abstention prévues dans le Règlement Intérieur du Conseil :

- ▶ n'avoir aucun lien familial proche avec l'un des autres déclarants ;
- ▶ n'a fait l'objet, au cours des cinq dernières années, d'aucune condamnation pour fraude, ne pas avoir été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, ne pas avoir fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires et/ou ne pas avoir été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur ;
- ▶ ne pas être lié par un contrat de service avec la Société ou l'une de ses filiales ;
- ▶ ne pas avoir été sélectionné en tant que mandataire social en vertu d'arrangements ou d'accords conclus avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres ;
- ▶ ne pas avoir connaissance de restriction à la cession, dans un certain laps de temps, de sa participation dans le capital de la Société, à l'exception des règles relatives à la prévention du délit d'initié ;
- ▶ ne pas avoir connaissance de conflit d'intérêt potentiel entre ses devoirs de mandataire social à l'égard de la Société, et ses intérêts privés et/ou autres devoirs.

Le cas échéant, le Comité vérifie les éventuelles notifications portées à la connaissance du Conseil par l'un des membres.

Dans une deuxième étape, pour compléter les déclarations et constatations précédemment effectuées, le Comité :

- ▶ vérifie qu'aucun membre n'a été Commissaire aux Comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ▶ examine la durée du mandat des membres du Conseil depuis leur première nomination, et notamment si elle est égale ou supérieure à douze ans.

En outre, le Comité examine si les membres du Conseil :

- ▶ sont ou non salarié ou dirigeant mandataire social de la Société, salarié ou administrateur d'une société la contrôlant, le cas échéant, ou d'une société que celle-ci consolide, ou s'ils l'ont été au cours des cinq années précédentes ;
- ▶ sont ou non dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ▶ sont ou non client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
 - significatif de la Société ou de son Groupe,
 - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.

Dans une troisième étape le Comité analyse la situation des membres du Conseil susceptibles d'avoir des relations d'affaires individuelles et significatives avec la Société ou d'être associés à des sociétés pouvant avoir de telles relations d'affaires significatives avec la Société.

Le Comité étudie au préalable la nature des fonctions exercées par le membre du Conseil dans l'entreprise concernée, et notamment s'il s'agit d'un poste non exécutif, comme par exemple des fonctions d'administrateur, ou de membre d'un Conseil de Surveillance, si la personne est qualifiée d'indépendante par cette entreprise, et s'il existe des mandats dits croisés avec un membre exécutif de la Société.

En cas de fonctions exécutives ou de direction, le Comité examine quelle en est la nature et quel en est le périmètre, et si l'entreprise est un concurrent, un client ou un fournisseur significatif de la Société pour estimer si cette position peut présenter un risque de conflit d'intérêt entre cette entreprise et la Société.

Dans les situations jugées nécessaires par le Comité, il analyse alors les situations individuelles sur la base (i) du type de relation existant entre la Société et l'entreprise concernée, et (ii) d'une synthèse du montant des flux financiers entre la Société et ladite entreprise, en considérant différents seuils de matérialité selon le type de relation (niveau de chiffre d'affaires au regard du chiffre d'affaires consolidé, niveau des achats).

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué cette revue en 2015 et a proposé ses conclusions en la matière au Conseil, qui en a débattu et les a adoptées. La synthèse de cette revue est la suivante.

La situation de Mme **Barbara Dalibard** a été examinée au regard des relations professionnelles pouvant exister entre Michelin et le groupe SNCF dans lequel Mme Barbara Dalibard exerce des fonctions exécutives en qualité de Directrice Générale de la branche SNCF Voyageurs.

Il apparaît qu'en 2015, le chiffre d'affaires réalisé par le groupe SNCF avec Michelin ne constitue pas une part significative du chiffre d'affaires du groupe SNCF.

En conséquence, le Comité, dont l'intéressé est membre et n'a pas participé aux échanges ni aux conclusions, a proposé de considérer les relations d'affaires entretenues indirectement par Mme Barbara Dalibard avec Michelin au titre de ses fonctions chez SNCF, comme dénuées de caractère significatif.

En outre, le Comité a estimé que tant les fonctions, non exécutives, d'administrateur, *a fortiori* indépendant, du Conseil d'Administration de la Société Générale que les flux d'affaires existant entre cette entreprise et la Société, ne pouvaient empêcher la qualification de Mme Barbara Dalibard comme membre indépendant du Conseil de Surveillance.

Le Comité a examiné la situation de Mme **Anne-Sophie de La Bigne** au regard de la société Airbus Group dont elle est Vice-Président, Directeur des Affaires Civiles à la Direction des Affaires Publiques France. Le Comité a constaté que Mme Anne-Sophie de La Bigne (i) n'occupe pas, dans cette entreprise, des fonctions exécutives en matière d'achat ou de vente de produits ou de services, et (ii) intervient essentiellement sur le périmètre géographique de la France.

Le Comité a néanmoins souhaité étudier le niveau des relations commerciales entre Michelin et Airbus Group, certaines de ses filiales, pouvant acheter des produits et/ou services provenant de Michelin.

En raison de la structure même et des acteurs des marchés aéronautiques auxquels s'adresse Michelin, le Comité a examiné le chiffre d'affaires réalisé par Michelin en 2015 dans la vente de produits et de services, non seulement aux sociétés faisant partie d'Airbus Group, mais également aux clients de ces sociétés, qui sont propriétaires ou loueurs d'aéronefs. Ce chiffre d'affaires a ensuite été comparé au chiffre d'affaires consolidé de Michelin pour 2015.

Il ressort de cet examen que le chiffre d'affaires concerné représente nettement moins de 1 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2015.

En conséquence, le Comité a proposé de considérer les relations d'affaires entretenues indirectement par Mme Anne-Sophie de La Bigne avec Michelin au titre de ses fonctions chez Airbus Group, comme dénuées de caractère significatif.

Ensuite, le Comité a analysé la situation de M. **Jean-Pierre Duprieu**, Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide.

Il résulte qu'en 2015, le chiffre d'affaires réalisé par le groupe Air Liquide avec Michelin représente une faible part du chiffre total des achats du Groupe et ne constitue pas une part significative du chiffre d'affaires du groupe Air Liquide.

En conséquence, le Comité a proposé de considérer les relations d'affaires entretenues indirectement par M. Jean-Pierre Duprieu avec Michelin au titre de ses fonctions chez Air Liquide, comme dénuées de caractère significatif.

Le Comité a analysé les relations d'affaires entre Michelin et le groupe Capgemini, dont Mme **Aruna Jayanthi** est *Chief Executive Officer* de sa filiale indienne.

Le chiffre d'affaires réalisé par l'ensemble du groupe Capgemini avec Michelin représente une très faible part des achats de services informatiques du Groupe, et une faible part des achats de consulting du Groupe, et ne constitue globalement pas une part significative du chiffre d'affaires de Capgemini.

En conséquence, le Comité a proposé de considérer les relations d'affaires entretenues indirectement par Mme Aruna Jayanthi avec Michelin au titre de ses fonctions chez Capgemini, comme dénuées de caractère significatif.

Concernant Mme **Monique Leroux**, Présidente et Chef de la Direction du Mouvement des Caisses Desjardins, il apparaît que le chiffre réalisé en 2015 par le Mouvement Desjardins avec Michelin a été non significatif de part et d'autre.

Par ailleurs, le Comité a estimé que, ni les fonctions non exécutives d'administrateur indépendant de la société CIC, ni les flux d'affaires existant entre cette entreprise et la Société ne pouvaient empêcher la qualification de Mme Leroux comme membre indépendant du Conseil de Surveillance.

En conséquence, le Comité a proposé de considérer les relations d'affaires entretenues indirectement par Mme Monique Leroux avec Michelin au titre de ses fonctions dans les sociétés Mouvement des Caisses Desjardins et CIC, comme dénuées de caractère significatif.

M. **Cyrille Poughon**, élu par l'Assemblée générale du 16 mai 2014, est salarié de la société Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, qui est l'une des principales sociétés opérationnelles du Groupe et la plus importante filiale française. Malgré son indépendance d'esprit et son implication remarquée dans les réunions du Conseil, le Conseil a considéré que M. Poughon ne pouvait être considéré comme membre indépendant, en raison de l'obligation de loyauté inhérente à son contrat de travail.

Enfin, s'agissant de la situation de M. **Michel Rollier**, Président de la Plateforme de la filière automobile et Président du Conseil d'Administration de Siparex Associés, lors de son élection par l'Assemblée générale du 17 mai 2013, le Conseil avait estimé que Michel Rollier ne pouvait être considéré comme indépendant car une période de cinq ans ne s'était pas écoulée depuis la fin de ses fonctions exécutives chez Michelin.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations, dont l'intéressé est membre et n'a pas participé ni aux échanges ni aux conclusions, a estimé que M. Rollier, pour la raison liée à ses fonctions de dirigeant mandataire social de Michelin quittées depuis moins de cinq ans, devait être encore aujourd'hui considéré comme membre non indépendant du Conseil.

Prenant connaissance de ces différentes analyses du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a en conclusion considéré lors de sa séance du 11 février 2016, que tous ses membres, à l'exception de MM. Michel Rollier et Cyrille Poughon, sont indépendants au sens des critères retenus par le Code AFEP/MEDEF.

Peuvent en conséquence être qualifiés d'indépendants sept membres sur neuf, soit près de 78 % d'entre eux, chiffre nettement supérieur au quota de 50 % recommandé par le Code AFEP/MEDEF pour les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle.

/ Évaluation du fonctionnement

Un point de l'ordre du jour de la séance du Conseil du 11 février 2016 a été dédié à un débat sur le fonctionnement du Conseil.

Le Président du Conseil a rendu compte à cette occasion de son enquête annuelle. Cette évaluation a été préparée conjointement par le Président de Conseil et la Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations. Elle a consisté en un processus de questions/réponses mené individuellement avec chaque membre sur la base d'un questionnaire qui leur avait préalablement été envoyé.

L'évaluation ainsi réalisée a porté sur les points suivants :

- ▶ le rôle et l'organisation du Conseil ;
- ▶ le choix des sujets traités et le temps qui leur est consacré ;
- ▶ la gouvernance ;
- ▶ la qualification globale du Conseil ;
- ▶ la qualité et la quantité des informations reçues ;
- ▶ le pilotage de la performance ;
- ▶ le fonctionnement des Comités.

Cette évaluation a confirmé le haut niveau de satisfaction des membres, niveau très similaire à celui constaté au cours des dernières années.

Le Conseil apprécie tout particulièrement la qualité des présentations faites ainsi que la qualité des débats menés avec les membres de la Direction du Groupe.

Ces débats sont menés avec une grande ouverture et une grande transparence.

Ils permettent aux membres du Conseil d'avoir une bonne compréhension de la stratégie du Groupe et de sa mise en œuvre.

L'évaluation réalisée montre une grande satisfaction à l'égard du fonctionnement des deux comités.

Les membres du Conseil soulignent également l'importance attachée par tous à la revue régulière des plans de succession des dirigeants.

En conclusion, l'ensemble des membres estime que le Conseil se trouve dans les conditions qui lui permettent d'exercer pleinement ses missions.

Comme envisagé début 2015 à la demande du Conseil, le Comité des Rémunérations et des Nominations va sélectionner en 2016 un consultant extérieur pour mener l'évaluation des travaux du Conseil, sur une base individuelle et collective.

En raison des évolutions intervenues en 2015 dans la composition du Conseil, le Comité a estimé qu'il était plus efficace de mener cette analyse en 2016.

Cette démarche pourra permettre au Conseil de débattre de ses conclusions, d'engager les actions éventuelles à mener et d'en rendre compte aux actionnaires à l'issue de cet exercice.

4.5.1 c) Mise en œuvre de la règle "appliquer ou expliquer"

La liste des points détaillés dans ce chapitre n'a pas connu de modifications en 2015.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce et dans le respect des principes énoncés au paragraphe 25.1 du Code AFEP/MEDEF et de son guide d'application, le Conseil de Surveillance de la Société considère qu'elle respecte les recommandations du Code AFEP/MEDEF après les quelques adaptations rendues nécessaires par sa nature de société en commandite par actions (S.C.A.), forme adoptée lors de sa création en 1863, à l'exception des recommandations suivantes :

Recommandation du Code	Explications
Approbation préalable par le Conseil d'Administration des opérations importantes ou significatives hors stratégie (n° 4)	<p>Compte tenu de la forme sociale de la Société en commandite par actions, la recommandation prévue à l'article 4 du Code AFEP/MEDEF ne peut être appliquée en l'état. En effet, cette forme sociale implique une responsabilité personnelle et illimitée du dirigeant exécutif (Gérant Associé Commandité) ainsi qu'une séparation totale des pouvoirs entre ce dirigeant et l'organe de surveillance. Il en résulte l'impossibilité pour le Conseil de Surveillance d'intervenir dans la gestion proprement dite de l'entreprise.</p> <p>Cependant, la Compagnie, dans le souci de (i) garantir l'effectivité de la mission de contrôle permanent de la qualité de la gestion par le Conseil de Surveillance, et (ii) de respecter l'esprit de cette recommandation, a ainsi, depuis 2011, modifié ses statuts ⁽¹⁾ et adapté en conséquence le règlement intérieur du Conseil de Surveillance.</p> <p>Aux termes du règlement intérieur, le Président de la Gérance présente préalablement au Conseil de Surveillance avant toute décision, les projets d'investissement, de nouveaux engagements, de cession d'actifs et d'opérations de croissance externe, dès lors qu'ils sont significatifs pour le Groupe.</p> <p>Le Conseil de Surveillance est donc obligatoirement saisi des projets importants pour le Groupe et, par l'avis qu'il exprime, est pleinement en mesure d'en rendre compte, le cas échéant, aux actionnaires.</p> <p>Cette méthode répond à l'esprit et à l'objectif de la recommandation.</p>
Délais d'examen des comptes par le Comité d'Audit supérieur ou égal à deux jours avant l'examen par le Conseil (n° 16.1)	<p>Compte tenu des contraintes d'éloignement géographique et de calendrier, tant des membres du Conseil de Surveillance et du Comité que des membres de la Direction, le Comité d'Audit examine formellement les comptes une demi-journée avant que le Conseil de Surveillance n'en délibère. Cependant, afin de permettre au Comité d'effectuer sa mission dans les meilleures conditions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ les documents relatifs aux comptes sont mis à disposition des membres du Comité plusieurs jours à l'avance ; ▶ le Président du Comité d'Audit s'entretient préalablement avec le Directeur Financier du Groupe afin d'en faire la revue et de préparer la réunion du Comité. <p>Ce processus permet en conséquence :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ d'assurer la qualité et l'efficacité des débats du Comité et du Conseil de Surveillance ; ▶ de répondre à l'esprit et à l'objectif de la recommandation.
Il est conseillé qu'un administrateur salarié soit membre du Comité des Rémunérations (n° 18.1)	<p>La Compagnie a volontairement proposé à l'Assemblée générale 2014, qui l'a approuvé, l'élection d'un membre du Conseil de Surveillance, salarié d'une société du Groupe. Cependant, le Comité des Rémunérations et des Nominations ne comprend pas de membre représentant les salariés.</p> <p>Compte tenu du nombre restreint et de la situation actuelle d'indépendance des membres du Comité, la présence du membre salarié du Conseil de Surveillance au Comité aurait pour effet de réduire la proportion de membres indépendants à la moitié seulement des membres du Comité en lieu et place de la majorité requise par le Code AFEP/MEDEF.</p>

(1) L'article 17 des statuts prévoit notamment que "(...) Le Conseil de Surveillance est informé conjointement et régulièrement de la situation de la Compagnie ainsi que des sujets significatifs dont la liste est précisée dans le règlement intérieur du Conseil de Surveillance. Il rend compte à l'Assemblée générale de l'exercice de ses missions (...)".

4.5.1 d) Travaux du Comité d'Audit

En raison de leur expérience significative acquise notamment au sein de la Direction Générale, de la Direction Financière ou de la Direction Stratégique de grandes entreprises, les trois membres du Comité présentent des compétences en matière financière ou comptable.

Le Comité d'Audit remplit notamment les fonctions de comité spécialisé assurant le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières en application des articles L. 823-19 et L. 823-20-4° du Code de commerce.

Le Comité d'Audit s'est réuni à quatre reprises en 2015 (4 février, 23 avril, 22 juillet et 30 novembre). Le taux de participation a été de 100 %.

Lors de ses réunions, il a notamment entendu les personnes suivantes :

- ▶ le Directeur Financier du Groupe ;
- ▶ le Directeur des Affaires Financières ;
- ▶ le Directeur des Affaires Comptables ;
- ▶ le Directeur du Contrôle Interne et qualité ;
- ▶ le Responsable du contrôle de gestion Groupe ;

- ▶ le Directeur des Achats Groupe ;
- ▶ la Directrice de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques ;
- ▶ le Directeur des Affaires Fiscales ;
- ▶ les deux Commissaires aux Comptes.

Son activité en 2015 a plus particulièrement porté sur les points suivants :

- ▶ L'examen des comptes annuels audités, des comptes prévisionnels et des comptes consolidés audités de l'exercice 2014. Le Comité d'Audit a particulièrement analysé la comptabilisation des acquisitions, les chiffres clés de l'année 2014, les événements significatifs de l'année 2014, les éléments significatifs de la formation du résultat, les principales évolutions du bilan, les principaux éléments du *cash flow* libre et les données clés des comptes annuels de la Société. Le Comité a constaté que les travaux d'audit légal se sont correctement déroulés. Les Commissaires aux Comptes ont rendu compte de leur mission, au Comité en dehors de la présence de représentants de la Direction, et ont certifié les comptes annuels et consolidés de l'exercice 2014 sans réserve ni observation pour les comptes annuels et pour les comptes consolidés.

- ▶ L'examen des comptes consolidés semestriels au 30 juin 2015. Le Comité a essentiellement analysé l'absence de changement de méthodes comptables ou de périmètre, le contenu des prévisions pour restructuration, le *cash flow* libre et le niveau du besoin de fonds de roulement, l'évolution des prix des matières premières. Dans le cadre de leur intervention, les Commissaires aux Comptes ont rendu compte de leur mission et émis un rapport d'examen limité sur les comptes consolidés semestriels au 30 juin 2015 sans réserve, ni observation. Ils ont également présenté leur programme d'audit pour l'exercice 2015.
- ▶ La gestion du risque lié au coût des matières premières. Le Responsable du Contrôle de Gestion Groupe a présenté le pilotage de ce risque.
- ▶ Le processus achat du Groupe. Le Directeur des Achats Groupe a exposé les enjeux et les risques de cette activité.
- ▶ Échéance des mandats des Commissaires aux Comptes. Le Comité d'Audit a examiné lors de plusieurs séances, sur la base des travaux et présentations effectués par la Direction Financière du Groupe, la question liée à l'échéance des mandats des Commissaires aux Comptes à l'issue de l'Assemblée générale 2016. Le Comité a émis une recommandation sur le choix qui sera proposé à l'Assemblée générale du 13 mai 2016. La présentation du processus de choix est détaillée dans le rapport du Conseil de surveillance sur les projets de résolutions (inséré dans le chapitre 10.2.1).
- ▶ La revue du contrôle interne. Le Directeur du Contrôle Interne a exposé aux membres du Comité le bilan des actions effectuées en 2014 et les objectifs définis pour 2015.
- ▶ La maîtrise des risques, le programme d'audit interne et la fonction qualité. La Directrice de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des risques a présenté la cartographie des risques, en détaillant les actions réalisées sur plusieurs risques significatifs, l'organisation et les actions en cours de l'activité d'Audit interne, et l'évolution de la fonction qualité.
- ▶ La maîtrise des risques financiers. Le Directeur des Affaires financières a exposé les différents processus de gestion de ces risques et les principaux enjeux de chacun de ces risques.
- ▶ Le processus d'investissement et l'analyse de la rentabilité. Le Comité s'est vu présenté l'organisation en la matière et les démarches d'amélioration en cours.

Le Président du Comité d'Audit a rendu compte des travaux du Comité lors des réunions du Conseil de Surveillance des 4 février, 23 avril et 23 juillet 2015, et du 11 février 2016.

4.5.1 e) Travaux du Comité des Rémunérations et des Nominations

Le Comité s'est réuni à quatre reprises en 2015 (26 janvier, 11 février, 17 avril, 20 novembre). Le taux de participation a été de 100 %.

L'activité du Comité a plus particulièrement porté sur les points suivants.

/ Examen de la rémunération du Président de la Gérance

Début 2015, le Comité a analysé et a soumis au Conseil, pour proposition et accord de l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES), ses conclusions relatives aux résultats des critères de performance applicables aux éléments de rémunération due ou attribuée par la Société au Président de la Gérance au titre de l'exercice 2014.

Cette rémunération a été présentée à l'Assemblée générale du 22 mai 2015 et a été approuvée par les actionnaires à 95,72 % des voix (6^e résolution).

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a proposé à l'accord de l'Associé Commandité non Gérant (SAGES) les éléments de rémunération variable du Président de la Gérance pour l'exercice 2015.

Début 2016, le Comité a analysé les différentes composantes de cette rémunération et a constaté le résultat des critères de performance applicables.

Après accord de l'Associé Commandité non Gérant, le Conseil a préparé et a recommandé les éléments à soumettre à l'Assemblée générale du 13 mai 2016 (consultation sur la rémunération due ou attribuée au dirigeant mandataire social au titre de l'exercice 2015, 6^e résolution) ⁽¹⁾.

/ Examen de l'indépendance des membres et des éventuels conflits d'intérêts

Le Comité a réalisé une importante revue de la situation d'indépendance des membres du Conseil, en examinant en particulier le caractère significatif ou non d'éventuelles relations d'affaires entretenues entre les membres du Conseil et Michelin ⁽²⁾.

/ Recommandations relatives aux nominations proposées aux Assemblées générales du 22 mai 2015 et du 13 mai 2016

À la demande du Conseil, le Comité a étudié les projets de renouvellement de mandat et de nouvelles nominations (membres du Conseil et Commissaires aux Comptes).

La description détaillée des travaux et des recommandations du Comité au Conseil figurent dans le rapport du Président du Conseil (chapitre 4.5.1.b) et le rapport du Conseil sur les projets de résolutions à l'Assemblée générale 2016 (chapitre 10.2.3).

/ Autres sujets

Le Comité a également examiné :

- ▶ l'évolution de la composition du Comité Exécutif du Groupe ;
- ▶ la politique de nomination des cadres dirigeants ;
- ▶ la politique de rémunération variable et l'attribution d'actions de performance ;
- ▶ l'évaluation du fonctionnement du Conseil (cf. la description détaillée au chapitre 4.5.1. b) du présent document).

(1) Cf. la description détaillée au chapitre 4.3.3 du présent document.

(2) Cf. la description détaillée de cette analyse dans le paragraphe 4.5.1 b).

4.5.2 PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES

Les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale sont mentionnées au chapitre 5.1.2 f) du Document de Référence sur l'exercice clos le 31 décembre 2015

et dans le "Guide de l'Actionnaire Individuel 2015" accessibles sur le site Internet www.michelin.com (rubrique "Finance/Actionnaires individuels/Documents").

4.5.3 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LE GROUPE MICHELIN

Conformément à l'article L. 225-68 du Code de commerce, le Président du Conseil de Surveillance a établi son rapport rendant compte des procédures de gestion des risques et de contrôle interne définies et mises en œuvre par le groupe Michelin.

Le présent rapport a été préparé sur la base des contributions de plusieurs Directions, notamment les Directions Groupe Finance, Juridique, Personnel, Qualité et Audit et Risques. Ce rapport a été revu par le Président de la Gérance qui a validé son contenu. L'intégralité du rapport a, par la suite, été communiquée aux Commissaires aux Comptes.

Le Comité d'Audit a examiné ce rapport, qui a ensuite été revu et approuvé par le Conseil de Surveillance le 11 février 2016, conformément à la loi du 3 juillet 2008.

Définition du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

/ Référentiel

Le Groupe s'appuie sur le cadre de référence et son guide d'application publiés initialement en janvier 2007, et mis à jour le 22 juillet 2010 par l'Autorité des marchés financiers (AMF), pour définir son référentiel de gestion des risques et de contrôle interne et structurer ainsi son approche. Conformément à la recommandation de l'AMF du 5 novembre 2013, le Groupe a souhaité présenter les différentes informations demandées selon le plan précisé dans le Cadre de Référence.

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités du Groupe et répondent à des objectifs, eux aussi, complémentaires.

/ Les objectifs des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne

Objectifs du dispositif de gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques contribue à :

- ▶ créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation du Groupe ;
- ▶ sécuriser la prise de décision et les processus au sein du Groupe pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- ▶ favoriser la cohérence des actions avec les valeurs du Groupe ;
- ▶ mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques.

Le dispositif de gestion des risques vise à identifier, à analyser et à traiter les principaux risques auxquels sont exposés le Groupe et ses filiales.

Les contrôles pour s'assurer de la mise en place et du bon fonctionnement du traitement des risques relèvent du contrôle interne.

La gestion des risques comprend ainsi un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques des métiers du Groupe, permettant de maintenir les risques à un niveau tolérable.

Le dispositif de gestion des risques comprend quatre étapes clés dans le cadre d'un processus itératif, intégré et optimisé.

1. Connaître ses risques : c'est le prérequis d'une bonne gestion des risques. Cette étape implique un travail d'identification de tout événement interne ou externe ayant un impact défavorable sur les objectifs, les résultats ou la réputation du Groupe. L'information est alors synthétisée sous la forme de cartographie, qui est déployée à plusieurs niveaux de l'organisation : une cartographie Groupe, ainsi qu'une cartographie par entité dont les Zones Géographiques et les Lignes Produits. Les cartographies sont mises à jour annuellement selon un processus établi.

La Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques encadre les processus de création et de mise à jour, et consolide l'ensemble des cartographies. Ces cartographies consolidées constituent l'outil de diagnostic des risques du Groupe. Elles facilitent l'identification des risques prioritaires nécessitant des plans d'action. Ces derniers sont de la responsabilité des entités opérationnelles sous l'animation du *Risk Manager*.

2. Décider l'ordre de priorité de traitement des risques : cette étape est destinée à arbitrer / décider en toute connaissance des priorités de traitement des risques au regard des ressources nécessaires, afin de mettre en œuvre la stratégie de gestion du risque.

À ce titre, le processus de gestion des risques est entièrement intégré au processus de pilotage du Groupe. Le plan stratégique du Groupe implique la réalisation d'un certain nombre de jalons clés que sont la réalisation d'un état des lieux préalable à la formalisation du plan stratégique, la déclinaison opérationnelle de ce plan au niveau des entités et la définition par ces entités des actions de progrès qu'elles envisagent de mettre en œuvre afin de garantir l'atteinte de leurs objectifs. Pour chacun de ces jalons, la dimension gestion des risques est prise en compte, qu'il s'agisse de l'appropriation de la cartographie des risques lors de la phase préliminaire de diagnostic, de la définition de moyens envisagés par les entités pour maîtriser les risques de leurs activités ou encore de la mise en œuvre des plans de traitement engagés.

3. Traiter ses risques : cette troisième étape vise à mettre en œuvre les moyens nécessaires au traitement des risques pour lesquels il a été décidé de mettre en place un plan d'action. Il peut s'agir de moyens de prévention, afin d'empêcher que le risque ne se produise, de moyens de protection afin de diminuer l'impact si le risque survenait, de moyens de transfert du risque vers des solutions assurantielles ou enfin de gestion de crise afin de s'organiser et de réagir au mieux si le risque une fois survenu, était de nature à générer des situations sensibles ou critiques.

4. Suivre et contrôler : le but de cette dernière étape est de s'assurer que le niveau d'exposition résiduel, après mise en œuvre des mesures de traitement, est conforme au niveau de risque souhaité par le Groupe. Le pilotage comprend notamment un suivi des plans d'action initiés dans le cadre du traitement des risques, des indicateurs mesurant l'évolution des risques, ainsi qu'un dispositif de contrôle et le cas échéant d'alerte.

Objectifs du dispositif de contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne vise plus particulièrement à assurer :

- ▶ l'application des instructions et des orientations fixées par le Président de la Gérance et par le Comité Exécutif ;
- ▶ la conformité aux lois et règlements ;
- ▶ le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ;
- ▶ la fiabilité des informations financières.

Le dispositif de contrôle interne comprend un ensemble de moyens, procédures, comportements et actions adaptés aux caractéristiques des métiers du Groupe, qui :

- ▶ contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;
- ▶ doit permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou juridiques.

De manière générale, le dispositif de maîtrise des risques a été conçu de manière à encourager une prise de risque consciente et partagée dans le cadre des valeurs de responsabilité, d'intégrité et d'éthique prônées par le Groupe.

/ Périmètre du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

Le Groupe veille à la mise en œuvre du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne au sein de ses différentes entités.

Le périmètre du dispositif à l'issue de l'exercice 2015 couvre la quasi-totalité des activités du Groupe. Il couvre l'ensemble des Zones Géographiques et des entités business (industrielles, commerciales et réseaux de distribution).

La gestion des risques s'applique à l'ensemble des risques stratégiques, opérationnels, de réputation ou de conformité. Outre le lien permanent qui est fait entre la stratégie du Groupe et l'analyse des risques, la gestion des risques est prise en compte dans les processus de pilotage du Groupe :

- ▶ à horizon pluriannuel (plan stratégique à cinq ans) ;
- ▶ à horizon annuel (budget et plan annuel).

En effet, les entités sont invitées à prendre en compte dans leur plan à cinq ans les risques prioritaires qu'elles doivent traiter et à définir les ressources nécessaires.

Lors du plan annuel, les entités décident des plans d'action de traitement, allouent les ressources, mettent en place et suivent tout au long de l'année l'avancement de ces plans d'action.

Concernant les sociétés nouvellement acquises, des modalités d'intégration progressive dans le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne ont été définies. Il n'y a pas aujourd'hui au sein du Groupe de filiales industrielles significatives non intégrées dans le dispositif général présenté dans ce rapport.

Pour un niveau de détail supplémentaire sur le périmètre de consolidation, vous pouvez vous reporter à l'"Annexe aux états financiers consolidés", avec la liste des principales entités.

/ Articulation entre les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne

L'articulation entre les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne au sein d'un dispositif global de maîtrise des risques est une préoccupation permanente des porteurs de cette démarche.

Les synergies et les complémentarités font l'objet d'une évaluation annuelle visant à enrichir sans cesse la pertinence des actions menées par l'ensemble des entités concernées.

À titre d'exemple :

- ▶ le dispositif de gestion des risques vise à identifier et analyser les principaux risques. Les risques sont traités et font l'objet de plans d'action. Ces derniers peuvent prévoir une adaptation de l'organisation, la conduite de projets mais également la mise en place de contrôles. Ces contrôles relèvent du dispositif de contrôle interne et peuvent être revus à la lumière des cartographies des risques ;
- ▶ le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de gestion des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser ;
- ▶ le plan d'audit s'appuie sur la cartographie des risques pour déterminer sur quels risques évaluer la qualité de maîtrise et apprécier la pertinence du contrôle interne mis en place.

/ Limites

Toutefois, un dispositif de gestion des risques et de contrôle interne ne peut fournir qu'une assurance raisonnable, et en aucun cas absolue, quant à la maîtrise globale des risques auxquels le Groupe est confronté et à la réalisation de ses objectifs. La probabilité d'atteindre ceux-ci est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, qu'il s'agisse du jugement exercé lors des prises de décisions qui peut être défaillant, de la nécessité d'arbitrer entre les opportunités à saisir et le coût des mesures de traitement des risques avant la mise en place de contrôles, ou de dysfonctionnements qui peuvent survenir en raison d'une défaillance ou d'une erreur humaine.

En cohérence avec les objectifs fixés et présentés ci-avant, le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe repose sur les éléments structurants suivants :

- ▶ une organisation pérenne et optimisée ;
- ▶ une démarche de gestion globale des risques ;
- ▶ une mise en œuvre des objectifs de contrôle interne au travers d'activités de contrôle ; et
- ▶ un pilotage continu du dispositif via des actions de progrès visant à le renforcer.

Organisation des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne

L'articulation des deux dispositifs est conditionnée par l'environnement de contrôle, qui constitue leur fondement commun, notamment : la culture du risque et du contrôle propres au Groupe et ses valeurs éthiques.

/ Organisation

Le Groupe est doté d'une organisation en Lignes Produits, chacune dédiée à un périmètre d'activité et dotée de moyens marketing, développement, production et commercialisation propres. Le Groupe s'appuie aussi sur deux réseaux de distribution de produits (Euromaster pour l'Europe et Tire Centers Inc. – TCI – pour l'Amérique du Nord).

Les Lignes Produits s'appuient sur les Directions Groupe, en charge des fonctions support (Achats, Juridique, Personnel, Logistique, Finances...). Au niveau régional, la cohérence et la synergie du Groupe sont assurées au sein de structures implantées dans sept Zones Géographiques : Europe, Europe orientale, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Chine, Asie de l'Est et Australie, Afrique-Inde-Moyen-Orient.

/ Délégation de pouvoirs

Pour chacune de ces entités, le Groupe a défini leur mission, leur organisation, leur contribution aux décisions critiques, la mesure de leur performance et leurs échanges avec les autres entités.

Pour compléter cette organisation, le Groupe a formalisé les critères et les modalités applicables pour la nomination des mandataires sociaux des sociétés filiales et le renouvellement de leurs mandats ainsi que les conditions d'exercice et de délégation de leurs pouvoirs.

/ Valeurs du Groupe

Le Groupe est fortement attaché aux valeurs de responsabilité, d'intégrité et d'éthique. Elles sont exposées dans la Charte Performance et Responsabilité Michelin, qui est largement diffusée à l'intérieur et à l'extérieur du Groupe. Cette Charte indique la façon dont le Groupe entend mettre en pratique ses valeurs de respect des clients, des actionnaires, des personnes, de l'environnement et des faits.

Le Code d'Éthique complète la Charte Performance et Responsabilité Michelin.

Il a été diffusé en octobre 2010. Il fait l'objet d'une actualisation régulière. Il définit les normes de comportement applicables aux activités du Groupe et expose certaines lignes directrices pour les décisions que les salariés peuvent être amenés à prendre sur divers sujets d'ordre éthique.

Un Comité d'Éthique et de Conformité Groupe a été déployé par Zone Géographique et Domaine à compter de 2012.

Les Comités d'Éthique et de Conformité Groupe et Zones se sont réunis régulièrement au cours de l'année 2015 afin d'assurer le déploiement continu du Code d'Éthique, d'identifier des éventuels manquements éthiques et, le cas échéant, de prendre toutes les mesures correctives utiles. Des lignes éthiques ont été mises en place dans presque tous les pays où le Groupe est présent (elles concourent, parmi d'autres procédures, à la révélation d'éventuels manquements éthiques). Des audits et contrôles ont également été effectués au cours de l'exercice 2015 sur divers thèmes éthiques.

/ Normes et procédures internes encadrant les activités

Un manuel de gouvernance interne a été publié en juillet 2010 afin de permettre aux salariés de mieux répondre aux exigences de réactivité attendues pour un pilotage resserré du Groupe.

Ce manuel précise en particulier :

- ▶ le rôle et les responsabilités des entités ;
- ▶ les modes de fonctionnement prévus ainsi que les instances de gouvernance prévues ;
- ▶ les comportements attendus des responsables en accord avec les valeurs de l'Entreprise.

Outre le Document de Référence, un Rapport d'Activité et de Développement Durable fait le bilan annuel des activités et résultats du Groupe sur l'exercice écoulé et de la démarche Performance et Responsabilité Michelin.

/ Les acteurs du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

De manière à simplifier la lecture et la compréhension de l'action des différents acteurs de la gestion des risques et du contrôle interne, ces derniers sont présentés conformément au modèle des trois lignes de maîtrise.

Instances de gouvernance

Au-dessus des trois lignes de maîtrise se situent les organes de décision du Groupe qui jouent un rôle majeur dans la gouvernance de ces dispositifs.

La gouvernance du dispositif de maîtrise des risques est donc assurée à plusieurs niveaux :

- 1. Le Comité d'Audit** est composé de trois membres du Conseil de Surveillance, représentant des actionnaires du Groupe. Il se réunit plusieurs fois par an afin d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de gestion des risques conformément à l'ordonnance du 8 décembre 2008 traduisant en droit français la 8^e directive européenne. À ce titre, le Groupe s'assure de prendre en compte toutes les remarques du Comité d'Audit sur ce sujet. Vous pouvez vous reporter en page 98 du rapport pour la description des principales missions du Comité d'Audit.
- 2. Le Président de la Gérance et le Comité Exécutif** du Groupe se réunissent régulièrement dans le cadre du pilotage de l'Entreprise pour assurer une gouvernance des risques. À ce titre, ils valident la cartographie des risques Groupe, établissent la politique de risque, définissent les priorités de traitement des risques, arbitrent les ressources nécessaires et s'assurent de l'avancement des plans d'action relatifs aux risques prioritaires.
- 3. Les Comités des Risques entités/zones.** Des Comités de Risques se mettent progressivement en place dans les entités. Lorsqu'ils existent, ils se réunissent deux à trois fois par an et assurent un suivi des risques principaux de leur périmètre.

Première ligne de maîtrise : le management, l'ensemble du personnel et les Directions opérationnelles

L'ensemble des collaborateurs du Groupe contribue à enrichir le dispositif de contrôle interne de leur expertise respective. Ils sont, par ailleurs, également chargés de sa mise en œuvre et du suivi de son application. Les managers des Zones Géographiques et des sociétés ainsi que tous les *Process Owners* des principaux Processus du Groupe sont impliqués.

Les entités opérationnelles (Lignes Produits, Unités Opérationnelles Tactiques, Zones Géographiques), gèrent les risques au quotidien. Elles sont entre autres responsables de l'identification et de la maîtrise des risques de leur entité, dans le respect des règles et des prescriptions définies par les entités fonctionnelles. Elles mettent en œuvre les moyens de traitement nécessaires, couvrant la prévention, la protection et les plans de continuité opérationnels. Elles s'appuient sur leur contrôle interne pour gérer leurs risques opérationnels. Leur responsabilité englobe à la fois :

- ▶ les mesures destinées à prévenir la réalisation des risques ;
- ▶ les mesures destinées à protéger les personnes, les équipements, les biens pour atténuer les conséquences de la réalisation éventuelle d'un risque ;
- ▶ les plans concourant à la continuité des opérations en cas de dysfonctionnement majeur.

Les managers du Groupe disposent des outils de pilotage de leurs activités, leur permettant de détecter d'éventuelles anomalies de leurs dispositifs de contrôle interne. À cela s'ajoutent des revues internes aux entités qu'elles font réaliser par leurs experts métier.

Des mécanismes très rigoureux sont en place pour recueillir les réclamations en provenance des clients ayant trait à la qualité du produit, les analyser et leur apporter une réponse adaptée.

Deuxième ligne de maîtrise : les Directions fonctionnelles

Les entités fonctionnelles (Directions Groupe, Centres de Technologies), analysent les risques à l'échelle du Groupe. Ces entités proposent aussi les règles à suivre pour traiter les risques et estiment les moyens à mettre en œuvre pour les actions de prévention et de protection, suivent l'évolution du risque et contrôlent la bonne application de leurs prescriptions.

Les *Risk Managers* entité, présents dans toutes les entités du Groupe, font partie du réseau *Risk Management*. Ils animent, déploient et pilotent la démarche de gestion des risques dans leurs entités. Ils sont aidés dans cette mission par les managers de la Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques qui les accompagnent dans toutes les étapes du processus.

Par exemple, au sein de la Direction Groupe Finance, le Groupe a mis en place une Direction du Contrôle Interne, organisation qui se déploie ensuite au sein des régions et des activités du Groupe. En central, la Direction du Contrôle Interne formalise les manuels de contrôle interne qui décrivent les risques majeurs existant dans le processus ou cycle, les objectifs de contrôle correspondant, les activités de contrôle et les tests associés, qui permettent de répondre à l'objectif et donc de réduire le risque énoncé. Ces référentiels sont actualisés annuellement, en incorporant, notamment, les meilleures pratiques opérationnelles des processus et les évolutions normatives et réglementaires. Ces référentiels de contrôle sont ensuite mis en œuvre de manière opérationnelle aux différents niveaux de l'organisation. Dans le cadre du Système Qualité Michelin, les processus de l'entreprise sont décrits ; des procédures et instructions fixent les responsabilités de chacun et précisent les modes opératoires et les contrôles associés.

Par ailleurs, dans le cadre de ce système, des évaluations sont organisées pour vérifier la conformité aux normes qualité du Groupe, qui s'inspirent très largement des normes internationales en la matière. À ces évaluations internes, s'ajoutent les certifications attribuées par des organismes externes.

Enfin, le système prévoit des revues de Direction périodiques pour évaluer l'efficacité et l'efficacité du dispositif et ainsi en déduire des axes de progrès.

Troisième ligne de maîtrise : l'Audit Interne

La Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques est un organe indépendant des opérations, rattaché directement au Président de la Gérance et composé d'une équipe centrale réalisant des audits dans tous les pays du Groupe et d'équipes locales en Amérique du Nord et en Amérique du Sud. Elle effectue des évaluations régulières du contrôle interne et s'assure de la maîtrise des risques relatifs aux treize familles de risque suivies par le Groupe.

Son périmètre d'action couvre l'intégralité des processus et des entités du Groupe.

La Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques est l'animateur de la démarche de la gestion des risques. Elle définit la méthodologie, organise son déploiement, développe la culture du risque au sein du Groupe. Elle s'assure que les risques les plus importants pour le Groupe sont mis sous contrôle par les entités concernées. Elle suit l'avancement de l'ensemble des plans d'action relatifs à ces risques prioritaires. Elle s'assure également de la qualité de la maîtrise des risques par la réalisation de missions d'audit.

Elle anime, par ailleurs, les séances "gestion des risques" du Comité Exécutif du Groupe au cours desquelles les risques les plus importants identifiés par la cartographie sont examinés et le suivi d'un certain nombre de ces risques est effectué.

Ainsi, la Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques, réalise de manière régulière des évaluations de la maîtrise de risques.

Un premier type de mission vise à analyser en profondeur un risque en vue d'élaborer des recommandations permettant la réduction de l'exposition du Groupe à ce risque.

Un deuxième type consiste à s'assurer de la correcte mise en œuvre des actions recommandées et à mesurer la réduction du risque suite à la mise en place de ces actions. Pour ce faire, la Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques a développé et mis en place un processus pour s'assurer que les plans d'actions nécessaires pour le traitement des risques prioritaires ont les caractéristiques nécessaires pour assurer une baisse du risque associé (couverture, pertinence, faisabilité, pilotage). Elle a aussi défini des indicateurs pour évaluer la maîtrise des risques. Ceux-ci ont été déployés dans les entités du Groupe.

Des synthèses périodiques des résultats des missions et de la mise en œuvre des recommandations sont présentées aux divers niveaux de la hiérarchie, au Président de la Gérance et, enfin, au Comité d'Audit.

Autres acteurs externes

Le Groupe bénéficie également d'expertises externes qui contribuent à l'amélioration continue du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne existant.

Parmi ces derniers, on note les travaux des auditeurs externes Groupe et locaux qui, dans le cadre de leur mission, remettent leurs recommandations en matière de contrôle interne aux responsables comptables et financiers ainsi qu'aux contrôleurs internes dans les pays qui sont chargés de les mettre en place. Leurs conclusions sont également remontées au niveau des contrôleurs internes et des auditeurs internes du Groupe, pour consolidation et pour restitution au Groupe.

On peut également mentionner le rôle joué par différents organismes certificateurs dont les travaux contribuent au renforcement du dispositif actuel.

/ La mise en œuvre du dispositif

Les objectifs du Groupe sont définis par le Président de la Gérance. Ils concernent non seulement la performance économique mais aussi les domaines dans lesquels le Groupe vise à atteindre un degré particulier d'excellence, tels que le management des personnes, la qualité, l'innovation, les conditions de travail et l'environnement.

Ces objectifs généraux, actualisés et communiqués tous les ans aux différentes entités, précisent les grandes orientations qui sont ensuite déclinées en orientations stratégiques à cinq ans et en plans annuels par toutes les entités telles que décrites ci-dessus. Ces plans comportent une partie activité ainsi qu'une partie progrès qui vise à augmenter la performance et la qualité du service rendu.

Les objectifs tiennent compte des performances passées, d'un diagnostic approfondi ainsi que de l'évolution de l'environnement.

L'analyse des risques liés aux activités fait partie intégrante du processus d'élaboration des plans qui prévoit une identification des facteurs clés de succès et une analyse de sensibilité des principales hypothèses pour l'atteinte des objectifs. Les risques stratégiques sont spécifiquement traités au cours de cette démarche.

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LA COMPOSITION DU CONSEIL ET L'APPLICATION DU PRINCIPE DE REPRÉSENTATION ÉQUILBRÉE DES FEMMES ET DES HOMMES, SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL ET SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ

Au-delà des risques stratégiques, le Groupe veille également à la maîtrise de ses risques opérationnels. Ceux-ci ont été classés en treize familles distinctes :

- ▶ manquement à l'éthique ;
- ▶ santé et sécurité des personnes ;
- ▶ environnement ;
- ▶ sécurité et performance des produits et des services ;
- ▶ comptable et financier ;
- ▶ non-continuité des activités ;
- ▶ rupture d'approvisionnement ;
- ▶ sécurité des biens ;
- ▶ fuite des savoirs et des savoir-faire ;
- ▶ social et gestion des personnes ;
- ▶ juridique et fiscal ;
- ▶ systèmes et technologies d'information ;
- ▶ pilotage des grands projets.

Mise en œuvre des objectifs de gestion des risques et de contrôle interne relatifs au processus d'établissement de l'information comptable et financière

Parmi les différents objectifs du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne, nous nous focaliserons dans cette partie sur les différentes activités de maîtrise relatives au processus d'élaboration de l'information comptable et financière.

/ Élaboration et traitement de l'information comptable et financière

Le Président de la Gérance est responsable de la publication d'une information financière et comptable fiable. Pour ce faire, il s'appuie en particulier sur les départements comptables, les services de consolidation, de contrôle de gestion et de la communication financière.

Au sein de l'organisation du Groupe, les équipes comptables dépendent principalement des Zones Géographiques, tandis que les contrôleurs de gestion sont essentiellement rattachés aux Lignes Produits.

Des comptes consolidés sont établis mensuellement dans des conditions similaires à celles de la clôture de fin d'exercice.

Les procédures de contrôle interne nécessaires à la production d'une information comptable fiable sont définies au niveau du Groupe et sont mises en place au niveau local. Elles comprennent notamment des prises d'inventaires physiques (aussi bien pour les actifs immobilisés que pour les stocks), une séparation des tâches et des réconciliations avec des sources d'information indépendantes.

L'homogénéité des principes comptables est assurée par une équipe dédiée qui est responsable du suivi des évolutions des normes, de la tenue à jour d'une documentation de référence comptable applicable à l'ensemble des filiales du Groupe ainsi que du suivi des questions émanant de ces dernières.

Les données de comptabilité générale et de gestion sont reçues en même temps des filiales. Les systèmes vérifient la cohérence des principaux agrégats (chiffre d'affaires, résultat opérationnel...). Les données de comptabilité générale sont contrôlées pour en vérifier la cohérence, puis consolidées afin de produire les états financiers du Groupe.

Toutes les variations mensuelles dans les états financiers consolidés sont analysées. Les écarts entre les données du plan et les données réelles, tirés des informations de gestion, sont examinés en détail tous les mois par le Comité Exécutif du Groupe et les Lignes Produits.

À chaque clôture semestrielle et annuelle, les Directeurs de Zones Géographiques certifient par écrit qu'à leur connaissance, les comptes des sociétés de leur zone reflètent correctement les activités qu'elles exercent. Cette attestation reprend explicitement un certain nombre de points dont le non-respect (textes réglementaires, dispositions contractuelles) ou la survenance (litiges, fraudes) pourrait affecter les états financiers de manière significative.

La Direction des Relations Investisseurs, partie intégrante de la Direction Groupe Finance, est en charge de concevoir et diffuser l'ensemble de la communication financière du Groupe à destination des marchés financiers. Cette communication se fait selon trois vecteurs principaux :

- ▶ le Document de Référence et le Rapport d'Activité et de Développement Durable ;
- ▶ les communiqués à caractère financier ;
- ▶ les documents utilisés lors des rencontres avec les analystes et investisseurs.

La conception du Document de Référence et du Rapport d'Activité et de Développement Durable est coordonnée par la Direction des Relations Investisseurs et validée par le Président de la Gérance, avec une forte contribution de la Direction Groupe Juridique et des équipes de la démarche Performance et Responsabilité Michelin. Leur rédaction fait appel à de nombreux intervenants, experts dans leur domaine, contribuant à la richesse et à la qualité des informations données.

Les communiqués à caractère financier sont rédigés par la Directrice des Relations Investisseurs ; ceux relatifs aux annonces de résultats sont également revus par le Conseil de Surveillance.

Les documents utilisés lors des rencontres avec les analystes et les investisseurs sont directement élaborés par la Direction des Relations Investisseurs sous le contrôle de la Direction Groupe Finance.

/ Pilotage du contrôle interne comptable et financier

Les managers du Groupe peuvent, au travers des outils de pilotage de leurs activités, détecter d'éventuelles anomalies de leurs dispositifs de contrôle interne. À cela s'ajoutent des revues internes aux entités réalisées par leurs experts métier.

Les informations issues des systèmes de gestion sont analysées par les équipes de contrôle de gestion et diffusées auprès des managers concernés qui disposent ainsi de tableaux de bord pour gérer leurs activités. Un tableau de bord existe également pour le Comité Exécutif du Groupe afin de lui rendre compte de l'activité mensuelle du Groupe. Trimestriellement, les résultats sont également présentés au Conseil de Surveillance, sous un format adapté. La Direction Groupe Finance assure la pertinence et la cohérence de ces données de gestion.

La Direction Groupe Systèmes d'Information a la charge de piloter la politique des systèmes d'information et des moyens informatiques. Des procédures de contrôle interne, incorporées au Système Qualité, définissent les règles en matière d'accès et de protection des informations, de développement des applications, d'organisation et de séparation des fonctions entre développement, industrialisation et production.

/ Démarches récurrentes d'évaluation du processus d'élaboration de l'information comptable et financière

Les autoévaluations

Le contrôle interne sur le risque comptable et financier est rattaché à la Direction Groupe Finance afin de pérenniser les travaux de mise en conformité avec la loi de Sécurité Financière. Ce département est chargé de l'ensemble de l'animation du contrôle interne et du pilotage des travaux sur le "contrôle interne financier", afin de fournir une assurance raisonnable quant à la fiabilité des informations financières et la sauvegarde des actifs du Groupe.

Il mène les travaux de définitions des standards de contrôle interne, coordonne et met en place les outils informatiques et fonctionnels de gestion du dispositif.

Il assiste le réseau des contrôleurs internes, réparti dans les Zones Géographiques et les principaux domaines d'activité, dans la mise en œuvre de ce dispositif.

Il a un rôle :

- ▶ d'homogénéisation et de formation aux meilleures pratiques de contrôle interne des correspondants des zones ;
- ▶ d'actualisation permanente des risques clés par processus ;
- ▶ de définition des points de contrôle majeurs, avec les propriétaires des processus concernés ;
- ▶ de rédaction des référentiels et manuels de contrôle et de tests de contrôle interne ;
- ▶ d'animation des responsables des zones et domaines concernés ;
- ▶ de structuration du réseau ;
- ▶ d'interface avec les autres acteurs des processus impliqués (propriétaires de processus, gestion du risque, audit interne, audit externe...) ;
- ▶ de conseils lors de la mise en place de projets, de programmes de transformation.

Un système mondial de suivi de l'ensemble du dispositif de contrôle interne financier a ainsi été mis en place et déployé depuis 2009. Cette application capitalise sur les référentiels et les principes établis dans les phases précédentes qui ont démarré dès 2004. Ce modèle continuera à se déployer soit en termes de couverture de processus, soit en termes de couverture d'entités juridiques.

Le périmètre de réalisation de ce dispositif d'auto-évaluation concerne seize processus qui sont les suivants :

- ▶ les achats (de la commande au paiement du fournisseur) ;
- ▶ les ventes (de la commande passée par le client au règlement) ;
- ▶ la gestion des stocks ;
- ▶ la valorisation des stocks ;
- ▶ le financement du Groupe et la gestion des risques financiers ;
- ▶ la gestion des échanges intragroupe (application des prix de transfert, éliminations des soldes intragroupe) ;
- ▶ le recensement des engagements ;
- ▶ la gestion et l'administration des systèmes d'information ;
- ▶ la clôture des comptes ;
- ▶ la gestion des projets et des immobilisations ;
- ▶ les impôts et taxes ;
- ▶ la gestion des ressources humaines (rémunération, avantages aux personnels et déplacements) ;
- ▶ la consolidation des comptes ;
- ▶ la communication financière ;

- ▶ les fusions/acquisitions/désinvestissements ;
- ▶ le traitement des affaires douanières (couverture du processus de gestion douanière du Groupe, traitement des imports/exports, supervision des transitaires, organisation des pouvoirs et délégations, documentation douanière, etc.).

Les activités de contrôle clés de tous les processus doivent être auto évaluées et complétées chaque année par tous les opérationnels concernés au sein des sociétés rentrant dans le cadre du dispositif.

Les revues des contrôleurs internes

Les activités de contrôle clés de tous les processus doivent être testées dans tous les sites au minimum une fois tous les quatre ans. Une fréquence plus courte peut être adoptée, si nécessaire.

Les tests réalisés par le réseau des contrôleurs internes sont partagés avec les auditeurs externes des différentes sociétés du Groupe, afin que ces derniers capitalisent sur ces travaux et renforcent leurs propres diligences d'audit externe.

Les plans d'action

Un plan d'action doit être établi pour répondre aux axes de progrès identifiés, dans chacune des sociétés, mis en œuvre par les équipes opérationnelles.

Plus généralement, cette action s'inscrit dans le cadre de l'amélioration continue des processus, prenant également en compte les travaux des audits externes et internes. Il est à noter que ce dispositif d'autoévaluation et de tests porte sur les cinq composantes clés du dispositif de contrôle interne.

L'horizon de résolution des plans d'action est en général de deux ans pour 80 % des non-conformités (hors problématiques liées aux systèmes d'information qui nécessitent des durées et des ressources plus importantes).

Les résultats de l'évaluation du contrôle interne financier

Les Directeurs des Zones Géographiques ainsi que les propriétaires de processus sont responsabilisés sur la conformité de leur contrôle interne, à travers la fixation d'objectifs annuels.

Les résultats de l'évaluation du contrôle interne financier et la mise en œuvre de ces plans d'action sont suivis par les différentes hiérarchies concernées. Ils sont consolidés au niveau du Groupe.

Le résultat de ces travaux est périodiquement présenté au Comité Financier de la Direction Groupe Finance et aux responsables des processus et domaines ainsi qu'aux Zones Géographiques concernées.

Par ailleurs, le Comité d'Audit informe le Conseil de Surveillance, au fur et à mesure, de l'état d'avancement et des résultats de cette démarche d'évaluation.

Actions menées pour le renforcement du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

/ Focus sur les principaux travaux réalisés en 2015

En 2015, la cartographie des risques a été mise à jour en prenant en compte plusieurs éléments. En premier lieu certaines évaluations de risques ont été revues suite aux conclusions des audits qui ont été réalisés, aux résultats des plans d'action et à quelques changements de contexte. La cartographie a, d'autre part, intégré les résultats de la démarche initiée en 2014 pour identifier de nouveaux risques, ainsi que les risques émergents qui pourraient constituer une menace pour le Groupe à long-terme. Néanmoins, ces travaux n'ont pas conduit à identifier de nouvelles thématiques de risques.

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LA COMPOSITION DU CONSEIL ET L'APPLICATION DU PRINCIPE DE REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES FEMMES ET DES HOMMES, SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL ET SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ

Le Président de la Gérance et le Comité Exécutif du Groupe se sont réunis sept fois en 2015 dans le cadre du pilotage du Groupe pour assurer une gouvernance des risques. À ce titre ils se sont assurés de l'avancement des plans d'action relatifs aux risques prioritaires identifiés lors de la cartographie. Ils ont pu ainsi constater que les différentes actions de prévention, de protection et de contrôle mises en œuvre avaient diminué l'exposition du Groupe face à ces risques prioritaires. Ils ont aussi pris les décisions visant à équilibrer les investissements et la politique de risques. Enfin, ils ont examiné et validé certains principes du processus de gestion de risque tels que, par exemple, la définition du processus de gestion de crise et la validation de son déploiement dans le Groupe.

Parmi les travaux 2015, on peut aussi citer la mise en place d'une formation avancée pour les *Risk Managers*, l'édition d'un manuel rassemblant l'essentiel des outils et méthodes mis à disposition des acteurs du *Risk Management*, et le début du déploiement de gestion de crise dans les Zones Géographiques (incluant formation et exercice de simulation de crise).

Des campagnes de sensibilisation à la prévention de la fraude, auprès de l'ensemble des personnels concernés, ainsi qu'un renforcement des mesures anti-fraude ont été mis en œuvre en 2015.

En 2015, l'animation d'ensemble du contrôle interne, qui avait été confiée fin 2014 à la Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques, a eu pour objectif d'homogénéiser les dispositifs de contrôle interne et d'étendre les meilleures pratiques de contrôle interne identifiées dans la couverture des risques comptables et financiers aux autres familles de risques opérationnels. Ceci s'est concrétisé en particulier par la formalisation par les Directions Groupe des manuels de contrôle interne couvrant les principaux risques du Groupe. En fin d'année 2015, le Comité Exécutif du Groupe a validé les principes structurants pour le déploiement du contrôle interne sur tous les processus du Groupe, ainsi que les ambitions portées par le plan progrès pluriannuel pour déployer un dispositif performant.

/ Perspectives 2016 dans le cadre de la démarche d'amélioration continue

En 2016 le nouveau dispositif de gestion de crise sera déployé dans toutes les Zones Géographiques du Groupe. Il permettra de mettre en œuvre un processus de gestion de crise plus performant et homogène dans l'ensemble du Groupe. Par ailleurs, l'offre de formation pour les *Risk Managers* sera complétée par la création et la prestation de modules supplémentaires, afin de renforcer la professionnalisation des membres du réseau de *Risk Management*.

Les actions visant à réduire le risque de fraude seront poursuivies. Elles consisteront, entre autres, dans le renforcement de la gestion des accès aux systèmes d'information, notamment au regard des règles de séparation des tâches, et dans la mise en place d'outils d'analyse exhaustive des données et des transactions dans les ERP.

En 2016 les manuels de contrôle interne, concernant les familles de risques autres que comptables et financiers, qui ont été rédigés en 2015, seront déployés et mis en œuvre dans les entités du Groupe. Pour ce faire, un plan de conduite du changement sera animé par la Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques, avec un plan de communication interne et des outils adaptés pour accompagner l'appropriation des parties prenantes au sein du Groupe. En particulier, un des objectifs est de disposer pour 2017 d'un manuel de contrôle interne unique, qui consolide toutes les activités de contrôle clés des processus principaux du Groupe.

En parallèle le système d'information pour le contrôle interne sera remplacé par un système plus performant et qui couvrira à terme l'ensemble des entités concernées. Ce système permettra une meilleure intégration du modèle de gestion du Contrôle Interne (Bibliothèques de contrôles, Organisations, Annuaires, Campagnes d'auto-évaluations, campagnes de tests et couverture des non-conformités par des plans d'action). Tous les acteurs verront leurs accès facilités. Toutes les informations seront consolidables plus rapidement.