

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

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 2013 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 3 membres au moins et de 10 au plus, nommés par l'Assemblée générale des actionnaires pour une durée de 4 ans ⁽¹⁾ et choisis exclusivement parmi les actionnaires.

La limite d'âge des membres est fixée statutairement à 75 ans, applicable aux 2/3 des membres en fonction.

Le Conseil de Surveillance est actuellement composé des 7 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 :

- ▶ **Monsieur Olivier Bazil**, Administrateur de Legrand et Administrateur de Vallourec ;
- ▶ **Monsieur Pat Cox**, membre du *Board of Trustees Friends of Europe*, ancien Président du Parlement européen et ancien député national irlandais ;
- ▶ **Madame Barbara Dalibard**, Directrice Générale de la branche Voyages de la SNCF, Administratrice d'Eurostar International Limited, Membre du Supervisory Board de Wolters Kluwer ;
- ▶ **Madame Anne-Sophie de La Bigne**, Vice-Président, Directeur des Affaires Civiles à la Direction des Affaires Publiques France d'Airbus Group ;
- ▶ **Monsieur Jean-Pierre Duprieu**, Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide ;
- ▶ **Madame Laurence Parisot**, Vice-Présidente du Directoire de l'IFOP ;

- ▶ **Monsieur Michel Rollier**, Président du Conseil de Surveillance, Président de la Plateforme de la Filière Automobile, ancien Gérant de Michelin.

4.5.1 b) Rappel des principales avancées récentes en matière de gouvernance

Le Conseil de Surveillance et la Gérance, avec le concours de l'Associé Commandité non Gérant, la société SAGES, ont conduit une démarche d'évolution constante de la gouvernance de Michelin pour à la fois moderniser et tirer le meilleur parti de sa structure de société en commandite par actions (SCA), qui permet d'assurer une claire séparation des fonctions de Direction Exécutive (Gérance) des fonctions de contrôle.

En effet, depuis quelques années, des modifications importantes ont été apportées tant au niveau des pratiques des organes sociaux que des statuts de la Société et des règlements intérieurs de son Conseil :

- ▶ instauration d'une durée unique de 4 ans pour le mandat de Gérant, renouvelable par décision conjointe du Conseil de Surveillance et de l'Associé Commandité non Gérant, alors que jusque-là il n'y avait pas de limite de durée de mandat pour le Gérant Associé Commandité ;
- ▶ extension des pouvoirs du Conseil de Surveillance en matière de contrôle de l'activité du Groupe : analyse de la politique d'investissement, des nouveaux engagements, des projets de croissance externe et de cession d'actifs lorsque ces éléments sont significatifs pour le Groupe ;
- ▶ extension des pouvoirs du Conseil de Surveillance dans le domaine de la détermination et du contrôle de la rémunération des Gérants : rémunération globale, indemnité de cessation de mandat, clause de non-concurrence ;

(1) 5 ans pour les nominations effectuées avant 2009 et 2 ans, 3 ans ou 4 ans selon le cas pour les nominations décidées le 17 mai 2013 afin de procéder à un rééchélonnement optimal des mandats.

(2) Monsieur Louis Gallois, Commissaire Général à l'Investissement et membre du Conseil de Surveillance de Peugeot SA, a présenté sa démission le 11 février 2014.

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

- ▶ introduction dans les statuts de la faculté de révoquer un Gérant par accord du Conseil de Surveillance et de l'Associé Commandité non Gérant, alors qu'un Gérant Associé Commandité ne pouvait jusque-là pas être révoqué ;
- ▶ restriction des cas de départ ouvrant droit à indemnité aux seuls changements de contrôle dans l'actionnariat et changement de stratégie, avec l'accord préalable indispensable du Conseil de Surveillance qui fixe et apprécie les critères de performance devant déterminer l'indemnité à verser ;
- ▶ plafonnement à un montant équivalent à 2 ans de rémunération fixe et variable de toutes les sommes cumulées à verser au titre du départ d'un Gérant et dont le montant définitif doit être déterminé avec l'accord du Conseil de Surveillance ;
- ▶ réduction de l'enveloppe des prélèvements statutaires attribuables aux Associés commandités, y compris le Président de la Gérance, dont le plafond est passé de 1 % à 0,6 % du résultat net consolidé ;
- ▶ réalisation dans les meilleures conditions du remplacement de la moitié des membres du Conseil de Surveillance, dont son Président ;
- ▶ rééchelonnement de la durée des nouveaux mandats afin d'assurer la stabilité et l'équilibre de la composition du Conseil ;
- ▶ renouvellement de la composition du Comité d'Audit ;
- ▶ création d'un Comité des Rémunérations et des Nominations séparé.

Jusqu'en mai 2013, cette démarche d'amélioration continue a été rendue possible par l'action de l'ancien Président du Conseil de Surveillance, M. Éric Bourdais de Charbonnière, mais également par la proactivité et l'implication des Gérants en fonction depuis 2006.

Cette orientation est d'ores et déjà confirmée par le travail effectué depuis l'entrée en fonction en mai 2013 des nouveaux membres du Conseil et sera poursuivie afin de continuer à faire évoluer les règles et les pratiques de Michelin en matière de gouvernance, et spécialement au regard des dispositions du Code AFEP/MEDEF.

4.5.1 c) Compte rendu de l'activité générale du Conseil au cours de l'exercice 2013

—Rappel de la mission

Le Conseil de Surveillance a assumé en 2013 sa mission de contrôle permanent de la gestion de la Société dont le périmètre recouvre :

- ▶ l'examen des comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels, ainsi que les informations trimestrielles, arrêtés par le Président de la Gérance ;
- ▶ l'appréciation de la qualité de l'information financière ;
- ▶ l'appréciation des systèmes de contrôle interne et de maîtrise des risques ;
- ▶ l'examen des orientations stratégiques et de leur mise en œuvre ;
- ▶ la veille du respect des droits des actionnaires.

—Activité générale

Le Conseil s'est réuni à 6 reprises en 2013 (7 février, 26 avril, 17 mai, 22 juillet, 28 novembre et 2/3 décembre). Le taux de participation global a été de 91,6 %.

Lors des séances des 7 février et 22 juillet, le Conseil a procédé respectivement à l'examen des comptes consolidés et sociaux de l'exercice 2012 et des comptes semestriels 2013. Il a également pris connaissance des éléments de communication financière sur lesquels il a exprimé son avis.

Le Conseil a examiné les sujets suivants, dont certains ont été présentés par la Gérance ou par des responsables opérationnels :

- ▶ l'analyse des informations financières trimestrielles et des résultats semestriels et annuels ;
- ▶ le contrôle interne et la gestion des risques de l'Entreprise ;

- ▶ le compte rendu des travaux du Comité d'Audit ;
- ▶ l'analyse de la concurrence ;
- ▶ les prévisions des marchés de pneumatiques ;
- ▶ la stratégie d'innovation de l'Entreprise ;
- ▶ la stratégie "matériaux" de l'Entreprise ;
- ▶ les politiques de rémunérations ;
- ▶ la préparation de l'Assemblée générale des actionnaires ;
- ▶ la composition future du Conseil ;
- ▶ la nomination du Président du Conseil ;
- ▶ la nomination des membres du Comité d'Audit et du Comité des Rémunérations et des Nominations ;
- ▶ la revue de l'organisation et du fonctionnement des Comités 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 ;

Certains de ces sujets sont développés dans le présent rapport.

—Formation des membres

Dans le cadre de la politique de formation des membres du Conseil, et spécialement à l'occasion de l'arrivée des 4 nouveaux membres élus lors de l'Assemblée générale du 17 mai 2013, la Société a organisé un programme spécifique de connaissance de l'Entreprise. Ce programme s'est déroulé sur plusieurs journées et a permis à tous les membres du Conseil de découvrir ou de redécouvrir très concrètement les activités du Groupe sur le terrain dans différents pays.

Tout d'abord, les membres ont participé à une présentation, au Centre de Technologie de Ladoux (France), sur la stratégie, l'innovation et les moyens de recherche et de développement industriel de Michelin. Ils ont pu également à cette occasion appréhender certaines activités comme les essais sur pistes, la simulation numérique, l'expertise des procédés et connaître certaines entités comme les ateliers de mesure et les ateliers de compétition.

Ensuite, ils se sont déplacés sur le site de Cataroux (France) où ils ont pu observer les procédés de fabrication de diverses catégories de produits.

Enfin, la Société a organisé un séminaire de 2 jours en Amérique du Nord au cours duquel les membres du Conseil ont pu notamment apprécier la présence du Groupe dans les marchés de cette zone ainsi que la stratégie déployée en relation avec ses activités et ses investissements. À cette occasion, les membres du Conseil ont visité 4 sites industriels et rencontré de nombreux responsables locaux qui leur ont exposé leurs métiers et activités.

—Préparation des échéances de mandat et recommandations pour l'Assemblée 2013

Une part significative de l'activité du Conseil fin 2012 et début 2013 a été consacrée aux échéances de mandat et à l'organisation de leur rééchelonnement.

En effet, Les mandats de 6 des 8 membres du Conseil de Surveillance venaient à échéance à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012, convoquée pour le 17 mai 2013. Il s'agissait des mandats de Madame Barbara Dalibard, de Messieurs Éric Bourdais de Charbonnière, Louis Gallois, François Grappotte, Pierre Michelin et Benoît Potier.

Messieurs Éric Bourdais de Charbonnière, Président du Conseil de Surveillance, François Grappotte, membre du Conseil de Surveillance et Président de son Comité d'Audit, Pierre Michelin, membre du Conseil de Surveillance et de son Comité d'Audit et Benoît Potier, membre du Conseil de Surveillance et de son Comité d'Audit, n'avaient pas souhaité solliciter le renouvellement de leur mandat pour des raisons personnelles.

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 les a remerciés pour leur implication dans les travaux du Conseil et pour la richesse des échanges partagés avec la Direction de l'Entreprise pendant la durée de leurs mandats. L'ancien Président Éric Bourdais de Charbonnière a conduit le processus d'examen et de sélection des candidatures. À l'issue de ce processus, le Conseil de Surveillance a décidé de recommander à l'unanimité et de demander au Président de la Gérance de proposer à l'Assemblée générale 2 renouvellements de mandat et 4 nominations.

Le Conseil, réuni en qualité de Comité des Rémunérations intervenant également dans les plans de succession des mandataires sociaux, a procédé à l'examen de la future composition du Conseil afin de pouvoir recommander les nominations les plus adéquates. S'agissant des nouveaux candidats, plusieurs personnes qualifiées ont été contactées par le Président du Conseil de Surveillance.

Le Président du Conseil de Surveillance a ensuite rencontré une douzaine de candidats. Après avoir retenu les candidatures correspondant le mieux aux principaux critères de sélection, ces candidats ont été interviewés individuellement par un minimum de 3 autres membres du Conseil de Surveillance.

Ces derniers candidats ont ensuite été présentés individuellement au Président de la Gérance par le Président du Conseil de Surveillance.

Pour préparer ses recommandations et en considérant le nombre de nominations prévues à l'ordre du jour, le Conseil a étudié non seulement les qualités individuelles des candidats mais aussi leur complémentarité et le maintien de l'équilibre global du Conseil dans sa future composition. Le Conseil a tenu compte des principaux critères rappelés ci-dessous.

Compétence et expérience. Les candidats devaient posséder, d'une part des expériences variées dans des fonctions de Direction Générale, de Direction Industrielle et Opérationnelle de sociétés ayant des activités nationales et internationales ; et d'autre part, des compétences complémentaires en matière de contrôle interne, dans les domaines comptables et financiers, sur les questions de stratégie industrielle et de relations institutionnelles.

Indépendance et disponibilité. Le Conseil a analysé la situation de chaque candidature retenue au regard de son indépendance et a communiqué les conclusions individuelles de cette analyse figurent dans son rapport à l'Assemblée.

Il apparaît que près de 89 % des membres composant le futur Conseil étaient considérés comme indépendants au sens des critères du Code AFEP/MEDEF.

Le Conseil a vérifié le nombre et l'importance des éventuels autres mandats détenus par les candidats. Au-delà de la liste de ces mandats et dans le but de maintenir la qualité des contributions individuelles et des échanges, le Conseil a également veillé à retenir des candidats qui auraient une disponibilité réelle suffisante pour préparer les réunions du Conseil et de ses Comités et y participer activement.

Diversité. Avec la présence de 3 femmes pour un effectif global de 8 membres, le Conseil de Surveillance de Michelin voulait appliquer, avec anticipation l'article 2-III de 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.

D'autre part, le Conseil maintient un taux de 15,5 % de membres d'origine étrangère.

En conclusion de cet examen et en vue de l'Assemblée générale du 17 mai 2013, les membres du Conseil ont, à l'unanimité, recommandé aux actionnaires :

- ▶ de renouveler le mandat de Mme Barbara Dalibard et de M. Louis Gallois, pour une durée de 2 ans ;

- ▶ de nommer (i) Mme Anne-Sophie de La Bigne et M. Jean-Pierre Duprieu pour une durée de 3 ans, et (ii) M. Olivier Bazil et M. Michel Rollier pour une durée de 4 ans, afin de remplacer les 4 membres sortants.

La proposition de nominations pour des durées différentes a été rendue possible par une modification statutaire également proposée à cette Assemblée générale, afin que les futures échéances des mandats soient réparties de manière équilibrée chaque année.

4.5.1 d) Revue du fonctionnement du Conseil de Surveillance et de ses Comités

L'élection des nouveaux membres du Conseil de Surveillance lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 17 mai 2013 a eu pour conséquences le remplacement de la moitié de ses membres, dont celui de son Président.

Le jour même de l'Assemblée et juste après sa conclusion, le Conseil s'est réuni et a procédé à la nomination de son nouveau Président, M. Michel Rollier, et à la nomination des membres de son Comité d'Audit renouvelé. Ces nominations ont fait l'objet d'un communiqué de presse diffusé le 16 mai 2013.

Sous la direction de son nouveau Président, le Conseil a engagé une réflexion approfondie sur sa gouvernance, essentiellement sur l'organisation et le fonctionnement du Conseil et de ses Comités. Il a conduit cette réflexion en tenant compte des modifications intervenues en juin 2013 dans les principes de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées en Bourse tels que définis dans le Code AFEP/MEDEF. Le Conseil a donc commencé à analyser les évolutions de sa gouvernance dès la fin du premier semestre 2013. Le Président du Conseil a systématiquement réservé aux échanges et analyses sur les évolutions de la gouvernance un point de l'ordre du jour lors de chacune des séances du Conseil depuis la réunion du 17 mai 2013.

Les axes majeurs de ces évolutions en matière de gouvernance sont résumés ci-dessous.

— Redéploiement du Comité des Rémunérations et des Nominations

Le Comité des Rémunérations était jusque-là constitué de l'ensemble des membres du Conseil de Surveillance. Il intervenait également en matière de politique de nomination des dirigeants mandataires sociaux et des cadres dirigeants.

Le Conseil a décidé que le Comité serait dorénavant composé de 3 membres, avec une Présidente membre indépendant (Mme Laurence Parisot) ; un membre indépendant, (M. Pat Cox) ; et un membre non indépendant et non exécutif, (M. Michel Rollier).

Les attributions de ce Comité sont formellement étendues dans son règlement intérieur à la politique des nominations, aux plans d'évolution de carrière et de succession des cadres dirigeants et des mandataires sociaux.

Ce Comité sera en outre chargé d'étudier la situation d'indépendance des membres du Conseil au regard des critères définis par le Code AFEP/MEDEF, pour permettre au Conseil de débattre sur ce sujet à l'occasion de son point annuel.

Par ailleurs, le Président de ce Comité participe à l'évaluation du fonctionnement du Conseil de Surveillance effectuée annuellement par le Président du Conseil auprès de chaque membre.

D'autre part, en complément de l'examen de l'exhaustivité de la rémunération du Président de la Gérance et de la préparation de l'avis correspondant destiné au Conseil, le Comité prépare et soumet au Conseil ses conclusions relatives à la présentation à l'Assemblée

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

générale des éléments de rémunération due ou attribuée par la Société au Président de la Gérance au titre de l'exercice précédent, qui fera l'objet du vote consultatif des actionnaires.

L'ensemble de ces évolutions ont été intégrées dans le nouveau règlement intérieur du Comité des Rémunérations et des Nominations arrêté à l'unanimité par les membres du Conseil le 6 février 2014.

Fixation d'un nombre minimum d'actions à détenir

Chaque membre du Conseil doit désormais détenir un minimum de 400 actions Michelin pendant la durée de son mandat. Ce nombre d'actions minimum est porté à 600 actions pour le Président du Conseil.

Cette obligation a été insérée dans le règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

Examen du caractère significatif des relations d'affaires

Dans le cadre de son examen annuel de la situation d'indépendance de ses membres, le Conseil doit apprécier, le cas échéant, le caractère significatif ou non d'éventuelles relations d'affaires entretenues par ses membres avec Michelin.

Cette disposition a été insérée dans le règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

Rémunération variable des membres du Conseil

La répartition des jetons de présence est décidée par le Conseil sur la base d'une part égale attribuée à chacun et d'une part supplémentaire attribuée aux membres des Comités, au Président du Conseil et aux Présidents des Comités. La part attribuée comprend désormais une partie fixe minoritaire, et une partie variable majoritaire versée en fonction de l'assiduité aux réunions du Conseil et des Comités.

Cette disposition a été insérée dans le règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

Cumul des mandats

Dans la mesure où ils envisagent d'accepter un nouveau mandat ou de nouvelles responsabilités professionnelles, les membres du Conseil s'engagent à en informer au préalable le Conseil. Les membres doivent en particulier respecter les recommandations du Code AFEP/MEDEF en matière de cumul des mandats.

Cette obligation a été insérée dans le règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

4.5.1 e) Examen de l'indépendance des membres du Conseil de Surveillance

Comme chaque année, le Conseil a examiné la situation de ses membres au regard des critères d'indépendance.

Cette année cependant, les changements intervenus dans la composition du Conseil et dans l'organisation du travail de ses Comités ont abouti à formaliser davantage cette analyse.

À compter de 2013, 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. Ainsi, le critère qui exclut l'indépendance d'un membre lorsqu'il siège au Conseil depuis plus de 12 ans, a été intégré dans les critères d'analyse.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué cette revue 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.

En décembre 2013, une analyse individuelle et particulière de la situation d'indépendance des membres a été réalisée pour les membres qui exercent par ailleurs une activité professionnelle dans une entreprise ou un groupe susceptible d'avoir des relations significatives avec Michelin.

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.

À ce titre, la situation de Mme **Laurence Parisot** a été examinée au regard des relations professionnelles pouvant exister entre Michelin et le Groupe IFOP dont Mme Laurence Parisot est Vice-Présidente du Directoire.

Il apparaît qu'en 2013, le chiffre d'affaires réalisé par le groupe IFOP avec Michelin a été non significatif au niveau de Michelin, et n'a pas davantage constitué une part importante du chiffre d'affaires annuel du Groupe IFOP. Ainsi, les relations d'affaires entre Michelin et le groupe IFOP en 2013 n'ont pas été considérées comme significatives.

Le Comité a également 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. En préalable, il est à noter que Mme Anne-Sophie de La Bigne (i) n'occupe pas, dans l'organisation d'Airbus Group, 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 filiales d'Airbus Group, notamment la société Airbus, peuvent 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 2013 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 2013.

Il ressort de cet examen que le chiffre d'affaires concerné représente nettement moins de 1 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2013.

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. **Louis Gallois**, Commissaire Général à l'Investissement et membre du Conseil de Surveillance de PSA.

Tout d'abord, au regard de ses fonctions de Commissaire Général à l'Investissement. Le Comité a analysé le contexte juridique du cumul des fonctions de Commissaire Général à l'Investissement et de membre d'un Conseil de Surveillance d'une société commerciale.

De plus, en dehors de tout examen du rôle individuel du Commissaire Général à l'Investissement dans les processus internes de l'administration relatifs à la sélection des dossiers et à l'attribution des décisions d'investissement de l'État français, il est apparu au Comité que les financements publics de l'État français dont bénéficie Michelin ne pouvaient représenter que de très faibles montants au regard du volume annuel des investissements du groupe Michelin.

En conséquence de ces considérations de statut et d'activité, et en l'absence de risques juridiques pour la Société, le Comité a estimé que rien ne s'oppose à ce que M. Gallois puisse être considéré comme membre indépendant du Conseil de Surveillance de Michelin.

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

D'autre part, le Comité a aussi analysé la situation de M. Gallois en relation avec ses fonctions de membre du Conseil de Surveillance de Peugeot SA (PSA), sur la base des informations diffusées dans le Document de Référence 2012 du groupe PSA Peugeot Citroën (notamment en page 207). M. Louis Gallois ne fait pas partie des employés du groupe PSA et n'a aucune responsabilité exécutive au sein de ce groupe. Au contraire, ses fonctions de membre du Conseil de Surveillance, et notamment de membre référent, membre du Comité Stratégique et du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la gouvernance, s'inscrivent dans un rôle de contrôle de l'activité de l'entreprise et d'organisation de sa gouvernance.

Malgré cette situation d'indépendance intrinsèque vis-à-vis de la Direction de PSA, le Comité a souhaité évaluer la part du chiffre d'affaires réalisé par Michelin avec la société PSA.

Le Comité a examiné le chiffre d'affaires réalisé par Michelin en 2013 dans la vente de produits et de services aux sociétés du groupe PSA. En raison de la structure et des acteurs des marchés des véhicules automobiles, le Comité a au préalable considéré qu'il n'était pas pertinent de prendre en compte dans le périmètre de l'analyse le marché des pneumatiques de remplacement. En effet, le Comité des Rémunérations et des Nominations a notamment considéré la grande liberté des propriétaires ou des utilisateurs de véhicules automobiles dans le choix des pneumatiques lors de leur remplacement.

Le chiffre d'affaires retenu a ensuite été comparé au chiffre d'affaires du groupe Michelin pour 2013.

Ce chiffre d'affaires a représenté en 2013 moins de 1,5% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

Le niveau relatif de ce chiffre d'affaires et la nature des fonctions occupées par M. Louis Gallois dans la société PSA ont conduit le Comité à estimer qu'aucun de ces éléments ne s'oppose à ce que M. Gallois puisse être considéré comme membre indépendant du Conseil de Surveillance de Michelin.

En conséquence, le Comité a proposé au Conseil de Surveillance de Michelin de considérer les relations d'affaires entretenues indirectement par M. Louis Gallois avec Michelin, tant au titre de ses fonctions de Commissaire Général à l'Investissement comme de membre du Conseil de Surveillance de PSA, comme dénuées de caractère significatif.

M. Gallois a fait part au Président du Conseil de Surveillance de sa démission le 11 février 2014 de ses fonctions de membre du Conseil de Surveillance de Michelin.

M. Gallois a indiqué que l'évolution de ses activités se traduisait par une charge qui ne lui permettait plus de suivre son engagement auprès du groupe Michelin avec l'intensité qu'il souhaitait.

Cette décision ne remet pas en cause les conclusions de la revue de sa situation d'indépendance au sein du Conseil effectuée sur l'exercice 2013.

Enfin, hors la présence de l'intéressé, le Comité a analysé la situation de M. **Michel Rollier**, Président du Conseil de Surveillance, Président de la Plateforme de la filière automobile et Administrateur de Lafarge.

Au moment de la présentation de sa candidature en tant que membre du Conseil de Surveillance à l'Assemblée générale du 17 mai 2013, le Conseil avait estimé que Michel Rollier ne pouvait être formellement considéré comme indépendant car une période de 5 ans ne s'était pas écoulée depuis la fin de ses fonctions exécutives chez Michelin et ce, bien qu'il ait progressivement transféré ses fonctions à Jean-Dominique Senard dès le début de l'année 2011, conformément à ce qu'il avait annoncé à cette période.

Le Conseil avait également considéré que cet élément n'affectait pas la liberté d'appréciation de Michel Rollier car :

- ▶ Michel Rollier n'a aucun lien familial proche ni avec le Président de la Gérance ni avec un membre du Conseil de Surveillance ;
- ▶ il n'est pas dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle Michelin détient directement ou indirectement un mandat social ou dans laquelle un dirigeant mandataire social de Michelin détient un mandat social ;
- ▶ il n'est pas un client, fournisseur ou banquier significatif de Michelin ou pour lequel Michelin représente une part significative de l'activité ;
- ▶ il n'a pas été auditeur de Michelin au cours des 5 années précédentes.

Le Conseil de Surveillance, dans sa composition de l'époque et dirigé par un autre Président, avait tenu compte dans sa recommandation de nomination d'un certain nombre d'éléments.

D'une part, les qualités personnelles de M. Rollier, son expérience de Direction Générale, sa connaissance des marchés du groupe Michelin et du secteur automobile sont des atouts importants pour le Conseil de Surveillance.

D'autre part, l'évolution significative de la gouvernance de Michelin, devenue nécessaire après la disparition brutale de Monsieur Édouard Michelin en 2006 alors que M. Rollier venait d'être nommé Gérant seulement un an avant, a été rendue possible par la parfaite entente qui a prévalu depuis, et pendant toute la durée de ses fonctions de Gérant, entre M. Rollier et le Conseil de Surveillance.

Enfin, M. Rollier, comme il s'y était engagé, a abandonné les intérêts qu'il détenait dans la société SAGES, Associé Commandité de Michelin.

Le nouveau Comité des Rémunérations et des Nominations, dont l'intéressé est membre depuis le 28 octobre 2013 et n'a pas participé ni aux échanges ni aux conclusions, a jugé que les considérations présentées par le précédent Conseil demeuraient valides et que M. Rollier, pour la seule raison liée à ses fonctions de dirigeant mandataire social de Michelin quittées depuis moins de 5 ans, devait être considéré comme membre non indépendant du Conseil.

Prenant connaissance de ces différentes analyses, le Conseil de Surveillance a en conclusion estimé, l'intéressé s'abstenant, que tous ses membres, à l'exception de M. Michel Rollier, sont indépendants au sens des critères retenus par le Code AFEP/MEDEF.

Le Conseil est ainsi composé de 6 membres indépendants sur 7, soit 85,7 % de ses membres, nettement supérieur au quota de la moitié des membres tel que requis par le Code AFEP/MEDEF pour les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle.

4.5.1 f) Évaluation du fonctionnement

Un point de l'ordre du jour de la séance du Conseil du 6 février 2014 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 par le Président de Conseil avec la participation de la Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations. Elle a consisté en un processus de questions /réponses mené individuellement avec chaque membre.

Elle a eu pour triple objectif de :

- ▶ faire le point sur les modalités de son fonctionnement ;
- ▶ vérifier que les questions importantes ont été convenablement préparées et débattues ;
- ▶ mesurer la contribution effective de chaque membre aux travaux, du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations.

Le Président a relevé le travail important et constructif effectué par l'ensemble des membres actuels et tout particulièrement le travail des membres élus par l'Assemblée générale du 17 mai 2013.

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

Le Président a également constaté la satisfaction des membres du Conseil quant à la qualité des informations disponibles et à la qualité des présentations réalisées par le Président de la Gérance, les membres du Comité Exécutif et leurs collaborateurs.

Le Conseil a également apprécié l'ouverture et la transparence des débats.

Les membres ont par ailleurs rappelé la nécessité de poursuivre avec le même niveau de qualité et de synthèse les présentations relatives au déploiement de la stratégie du Groupe, en veillant à y inclure les orientations liées à la responsabilité sociale, sociétale et environnementale de Michelin.

Les membres souhaitent aussi conserver les développements intéressants exposés lors des présentations dédiées à la gestion des risques ainsi qu'à la préparation des plans de succession.

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

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

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 (SCA), forme adoptée lors de sa création en 1863.

4.5.1 h) Recommandations relatives aux mandats arrivant à échéance lors de l'Assemblée générale du 16 mai 2014

Dans le cadre de la préparation de l'Assemblée générale du 16 mai 2014, le Conseil de Surveillance a examiné la situation individuelle des membres dont le mandat expire à l'issue de cette Assemblée, et notamment :

- ▶ l'opportunité de leur renouvellement ;
- ▶ la compétence et l'expérience qu'ils apportent aux travaux du Conseil ;
- ▶ leur disponibilité réelle et leur implication dans les travaux du Conseil et de ses Comités ;
- ▶ leur situation d'indépendance et l'absence de conflits d'intérêts ;
- ▶ leur contribution à la diversité de la composition du Conseil, au regard de la répartition entre hommes et femmes et de leur origine culturelle.

Les mandats arrivant à échéance à l'issue de cette Assemblée sont ceux de Mme Laurence Parisot et de M. Pat Cox.

Par ailleurs, en raison de la proximité de la date de l'Assemblée générale du 16 mai 2014 et afin d'être en mesure de conduire dans les meilleures conditions la procédure de sélection d'un mandataire social, conformément aux meilleures pratiques et notamment aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, le Comité des Rémunérations et des Nominations examinera de futures candidatures pour remplacer M. Louis Gallois postérieurement à cette Assemblée.

Mme Laurence Parisot et M. Pat Cox ont fait part aux autres membres du Conseil de leur souhait d'être candidat au renouvellement de leur mandat.

Le redéploiement des activités du Conseil et la recomposition intégrale de ses Comités ont eu pour effet la nomination de Mme Parisot et de M. Cox au Comité des Rémunérations et des Nominations. Pour éviter tout risque de conflit d'intérêts, le Conseil a décidé d'étudier lui-même la situation des 2 mandats sans intervention de ce Comité.

Le Conseil a tenu compte des principaux critères d'appréciation d'un candidat et relatifs à sa compétence, son expérience, son indépendance, sa disponibilité (absence de cumul excessif de mandats) et la volonté de promouvoir une diversité d'origine et de culture.

Mme Laurence Parisot est Vice-Présidente du Directoire de l'IFOP, Administrateur de BNP Paribas, de COFACE SA et membre du Conseil de Surveillance de FIVE. Elle a été jusqu'en juillet 2013 Présidente du MEDEF.

Mme Parisot détient 511 actions Michelin.

Membre du Conseil depuis 2005, elle a été considérée comme membre indépendant du Conseil lors de la dernière revue effectuée par le Conseil. Elle a été désignée lors de la réunion du 28 octobre 2013 comme Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations dont l'organisation et la composition ont été significativement modifiées. Elle n'a pas participé aux échanges et décisions du Conseil au sujet de son éventuel renouvellement.

Le Conseil a examiné sa candidature à un renouvellement de son mandat pour 4 ans à la lumière des critères indiqués ci-dessus. Le Conseil a notamment considéré :

- ▶ la grande expertise de Mme Parisot dans le domaine du marketing et des politiques de gestion des marques, de stratégie d'image ;
- ▶ sa contribution importante aux réflexions et aux travaux du Conseil sur la stratégie générale du Groupe ;
- ▶ sa connaissance des entreprises, tant en France qu'à l'étranger.

Le Conseil de Surveillance a en conclusion décidé, l'intéressée s'abstenant, de recommander le renouvellement du mandat de Mme Laurence Parisot pour une durée de 4 années.

La candidature de M. Pat Cox a été examinée par le Conseil pour le renouvellement de son mandat d'une durée de 4 ans.

M. Pat Cox est notamment Président de l'Association des anciens députés du Parlement européen et Coordonnateur européen du projet d'infrastructure de transport Corridor Scandinave-Méditerranéen.

Il a été membre du Parlement Irlandais, Président du Parlement européen, Président du Mouvement Européen International, membre du Conseil de Surveillance européen de Pfizer et de Microsoft.

M. Pat Cox détient 259 actions Michelin.

M. Pat Cox a été désigné lors de la réunion des 2/3 décembre 2013 comme membre du Comité des Rémunérations et des Nominations dont la composition a été significativement modifiée. Il n'a pas participé aux échanges et décisions du Conseil au sujet de son éventuel renouvellement.

Le Conseil a examiné sa candidature à un renouvellement de son mandat pour 4 ans à la lumière des critères indiqués ci-contre.

Le Conseil a pris en compte :

- ▶ la participation de M. Pat Cox aux travaux du Conseil ;
- ▶ sa connaissance des enjeux internationaux et son analyse géopolitique ;
- ▶ son expérience des questions européennes ;
- ▶ son implication personnelle dans les causes humanitaires.

Le Conseil de Surveillance a en conclusion décidé, l'intéressé s'abstenant, de recommander le renouvellement du mandat de M. Pat Cox pour une durée de 4 années.

En accord avec les nouvelles dispositions du Règlement intérieur du Conseil imposant la détention d'un nombre minimum de 400 actions, M. Pat Cox procédera à l'acquisition correspondante d'actions pour atteindre ce nombre lors de son renouvellement.

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

4.5.1 i) Proposition de nomination d'un nouveau membre du Conseil représentant le personnel du Groupe

—Rappel du dispositif de la LSE

La loi relative à la sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 ("LSE"), mettant en œuvre l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013, comporte des dispositions instaurant un nouveau régime d'Administrateur représentant les salariés dans les Conseils d'Administration ou de Surveillance.

La synthèse du dispositif applicable aux sociétés en commandite par actions est la suivante.

L'article 9 de la LSE insère dans le Code de commerce un nouvel article L. 225-79-2 qui prévoit la désignation, sans intervention de l'Assemblée générale ordinaire, de représentants des salariés ayant droits de vote au sein des Conseils de Surveillance.

Le nombre de ces représentants est d'au moins 1 pour les Conseils composés d'un maximum de 12 membres, et d'au moins 2 pour les Conseils d'un nombre supérieur à 12 membres (avec, pour le calcul du seuil de 12 membres, des règles particulières d'exclusion des membres non désignés par l'Assemblée générale des actionnaires).

Le mécanisme de désignation des représentants doit être choisi par le Conseil de Surveillance parmi les systèmes suivants : (i) élection par les salariés de la société et de ses filiales françaises ou (ii) désignation par le Comité de Groupe, le Comité Central d'Entreprise ou le Comité d'Entreprise ; ou (iii) désignation par la ou les organisations syndicales les plus représentatives ; ou (iv) lorsqu'il y a au moins 2 membres à désigner, désignation d'un Administrateur selon l'une des modalités précitées et désignation du 2^e membre par le Comité d'Entreprise Européen, s'il existe.

Une Assemblée générale extraordinaire doit ensuite être tenue avant le 31 décembre 2014 afin de modifier les statuts de la société pour y incorporer les conditions de désignation choisies, cette Assemblée devant être précédée d'une consultation pour avis d'une des instances représentatives du personnel.

La nomination effective du ou des représentants doit intervenir dans les 6 mois suivant cette Assemblée.

—La CGEM se trouve en dehors du périmètre de la loi LSE

Cependant, sont seulement visées par la LSE les sociétés anonymes, les sociétés en commandite par actions et les sociétés européennes dont les actions sont cotées ou non en Bourse, et qui, cumulativement :

- ▶ emploient à la clôture de 2 exercices consécutifs au moins 5 000 salariés dans la société et ses filiales françaises, ou au moins 10 000 salariés dans la société et ses filiales françaises et étrangères ;
- ▶ ont l'obligation de mettre en place un Comité d'Entreprise, c'est-à-dire en pratique les sociétés qui emploient plus de 50 salariés ;
- ▶ et dont le Conseil ne comprend pas déjà un ou plusieurs membres désignés par les salariés selon un autre régime de représentation.

Sont également exclues de l'obligation de désigner de tels représentants des salariés, les filiales dont la société mère est elle-même soumise au dispositif.

Concernant Michelin, la CGEM n'a depuis longtemps qu'un nombre très réduit de salariés et n'est pas soumise à l'obligation de mettre en place un Comité d'Entreprise. En conséquence de cet état de fait, la CGEM ne remplit pas l'un des critères et se retrouve hors du périmètre d'application de la LSE.

Une application volontaire du régime prévu par cette loi n'est juridiquement pas possible car elle dérogerait, sans base légale, au principe de nomination des membres du Conseil de Surveillance par l'Assemblée des actionnaires.

—Proposition par le Conseil de Surveillance d'une nomination par les actionnaires d'un membre représentant les salariés

Le Conseil de Surveillance a abordé ce sujet lors de plusieurs réunions et a étudié cette situation en considérant les principaux éléments suivants.

Tout d'abord, il a constaté que les caractéristiques de la CGEM, notamment le niveau de son actionnariat salarié et le nombre extrêmement réduit de ses salariés, n'avaient pas conduit à établir une représentation au Conseil de Surveillance des salariés de la Société et/ou de ses filiales.

Par ailleurs, l'autre régime, facultatif, de représentation des salariés au Conseil prévu par l'art. L. 225-27 du Code de commerce, est réservé aux seules sociétés anonymes.

Cependant, le Conseil a souhaité qu'un de ses membres soit issu du personnel de l'entreprise, en considérant que cette présence ne pourrait que contribuer à la démarche Performance et Responsabilité Michelin (développement durable et responsabilité sociale) dans le cadre du programme Avancer Ensemble et de l'engagement pour le bien-être et le développement des employés qui constitue l'un des objectifs des Ambitions 2020 annoncées en 2013 par le Président de la Gérance.

Enfin, le Conseil, en accord avec le Président de la Gérance, a finalement estimé qu'il était de bonne pratique d'adopter dans ce domaine une démarche volontariste et proactive pour atteindre l'objectif de la LSE, repris dans le Code AFEP/MEDEF, qui serait, pour ce qui concerne Michelin, d'arriver à une représentation des employés des sociétés du Groupe au Conseil de Surveillance de la CGEM, société tête de groupe.

Cette position n'aura pas pour autant d'effet exonératoire vis-à-vis de la société Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, filiale de la CGEM et principale société industrielle française du Groupe. Celle-ci se trouve dans le champ d'application de la LSE, en appliquera le dispositif et désignera un membre représentant les salariés à son Conseil de Surveillance.

Afin de respecter le rôle essentiel des actionnaires de la CGEM dans la désignation des membres du Conseil de Surveillance, le Conseil a finalement opté pour l'engagement d'un processus volontaire et alternatif. Le Conseil a ainsi décidé de proposer la candidature d'un nouveau membre du Conseil à la prochaine Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2014, candidature qui serait issue des salariés des sociétés du Groupe.

Le Conseil a estimé que la solution la plus légitime et efficace dans ce contexte était que la Direction du Groupe se rapproche de l'instance représentative du personnel ayant la légitimité la plus large au niveau du Groupe.

Le Président du Conseil a donc demandé au Président de la Gérance de proposer au secrétaire du Comité d'Entreprise Européen de Michelin de présenter sa candidature à un mandat de membre du Conseil nommé par les actionnaires.

M. Cyrille Poughon, secrétaire du Comité d'Entreprise Européen de Michelin a accepté et a décidé d'être candidat.

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

Cyrille Poughon

MFPM – 23, place des Carmes-Déchaux – 63000 Clermont-Ferrand

M. Cyrille Poughon, né en 1975 et de nationalité française, a une expérience de 18 ans dans le groupe Michelin.

M. Cyrille Poughon a été assistant commercial dans plusieurs sociétés du Groupe, technicien dans l'activité Pneumatiques Agricoles puis Gestionnaire export dans la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin.

Il a une formation commerciale, effectuée notamment dans le cadre de son parcours professionnel (BTS force de vente et formation qualifiante interne). Il a également suivi des formations complémentaires, en particulier en matière de communication.

M. Cyrille Poughon détient 24 actions Michelin.

Sa candidature a été examinée par le Comité des Rémunérations et des Nominations.

Lors de sa réunion du 30 janvier 2014, le Comité des Rémunérations et des Nominations a auditionné ce candidat. Dans ce cadre, ce Comité a été naturellement amené à adapter ses critères d'appréciation au contexte particulier de cette proposition de nomination.

Le Comité a notamment apprécié :

- ▶ sa vision internationale des relations sociales et de l'entreprise, attestée par de nombreux déplacements à l'étranger et l'intervention dans plusieurs conférences en Amérique du Sud et en Asie notamment, pour le compte d'un syndicat au sein des confédérations internationales ;
- ▶ sa compréhension du monde industriel, grâce au contact permanent avec les agents et à ses fonctions en relation avec les institutions représentatives du personnel des différentes entités ;
- ▶ sa connaissance de l'organisation du Groupe et son implication dans les fonctions de secrétaire du Comité d'Entreprise Européen.

À l'issue de ce processus, le Président du Comité des Rémunérations et des Nominations a rendu compte au Conseil de cet examen et a recommandé la candidature de M. Cyrille Poughon afin de présenter sa nomination aux actionnaires en qualité de nouveau membre du Conseil à l'Assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2014.

En raison de la perception partielle de ses jetons de présence, liée à la date de son entrée en fonction, M. Cyrille Poughon procédera de manière progressive à l'acquisition du nombre minimum d'actions requis par le Règlement intérieur du Conseil postérieurement à son élection.

Lors de sa séance du 6 février 2014, le Conseil de Surveillance a ainsi décidé de proposer la nomination de M. Cyrille Poughon comme nouveau membre du Conseil, conjointement aux propositions de renouvellement de mandat de Mme Laurence Parisot et de M. Pat Cox.

4.5.1 j) Travaux du Comité d'Audit

Les nombreux changements intervenus dans la composition du Conseil de Surveillance à l'occasion de l'échéance de 6 des 8 mandats de ses membres lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 17 mai 2013, ont eu pour effet le renouvellement intégral du Comité d'Audit.

Jusqu'au 17 mai 2013, ce Comité était constitué de Messieurs François Grappotte, Éric Bourdais de Charbonnière, Pierre Michelin et Benoît Potier.

Ce Comité a exercé ses fonctions dans cette composition jusqu'à cette date.

Dès le 17 mai 2013, le Conseil de Surveillance s'est réuni afin de nommer les 3 nouveaux membres et le Président du Comité d'Audit.

Le Comité d'Audit est composé des membres suivants, tous indépendants :

- ▶ M. Olivier Bazil, Président du Comité d'Audit ; et notamment Administrateur de Legrand, membre de son Comité Stratégique et de son Comité des Nominations et des Rémunérations ; Administrateur de Vallourec et Président de son Comité d'Audit et membre de son Comité Stratégique ;
- ▶ Mme Anne-Sophie de La Bigne, 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.

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 3 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 5 reprises en 2013 (7 février, 26 avril, 26 juin, 22 juillet et 18 novembre). Le taux de participation a été de 100 %.

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

- ▶ le Directeur Financier ;
- ▶ le Directeur des Affaires Financières ;
- ▶ le Directeur des Affaires Comptables ;
- ▶ le Directeur du Contrôle Interne ;
- ▶ la Directrice de l'Audit et du Management des Risques ;
- ▶ le Risk Manager ;
- ▶ le Directeur du programme Outil de Pilotage de l'Entreprise ;
- ▶ le Directeur des Affaires Fiscales ;
- ▶ les 2 Commissaires aux Comptes.

Son activité en 2013 a plus particulièrement porté sur les points suivants :

- ▶ L'examen des comptes sociaux audités et des comptes consolidés audités de l'exercice 2012. Le Comité d'Audit a notamment analysé le bénéfice consolidé, la marge brute, l'endettement net, la variation du bilan et du compte de résultat, les charges d'impôts, les flux de trésorerie, ainsi que les éléments clés liés aux engagements de long-terme relatifs aux avantages du personnel. Le Comité a constaté que les travaux d'audit légal se sont correctement déroulés. Les Commissaires aux Comptes ont rendu compte de leur mission et ont certifié les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2012 sans réserve ni observation.
- ▶ L'examen des comptes sociaux et consolidés semestriels au 30 juin 2013. Le Comité a essentiellement analysé l'évolution du compte de résultat consolidé, la variation des flux de trésorerie consolidés et les principaux postes du bilan. 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 2013 sans réserve et avec une observation technique relative au changement de méthode lié à IAS 19 révisé. Ils ont également présenté leur programme d'audit pour l'exercice 2013 à conduire en 2014.
- ▶ La présentation du programme Outil de Pilotage de l'Entreprise. Lors de la réunion du 7 février 2013, le Directeur de ce programme a présenté au Comité le périmètre du programme, les objectifs poursuivis, l'état du déploiement et les progrès mesurables escomptés.
- ▶ L'analyse du taux effectif d'imposition. Le Directeur des Affaires Fiscales a exposé pendant la séance du 26 avril 2013 le calcul et les éléments du taux effectif d'imposition consolidé du Groupe.

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

- ▶ La politique de prix de transfert. Le Directeur des Affaires Fiscales a présenté le 18 novembre 2013 au Comité d'Audit les principes et les méthodes d'évaluation des prix de transfert appliqués dans le Groupe.
- ▶ L'analyse de la performance économique du Groupe. Le Directeur Financier a rappelé le 18 novembre 2013 les principes de cette analyse des paramètres externes et des paramètres internes, et notamment la performance des entités industrielles.
- ▶ Le programme de rachat d'actions. Au cours de la séance du 26 avril 2013, le Directeur des Affaires Financières a présenté le contexte, les objectifs et les principes du programme de rachat d'actions Michelin qui va être mis en œuvre en 2013.
- ▶ La revue du contrôle interne. Le Directeur du Contrôle Interne a exposé aux membres du Comité le 26 avril 2013 le bilan des actions effectuées en 2012 et le plan d'actions prévu pour 2013. Il a également développé les sujets du périmètre industriel, des taux de réussite des tests et de la progression d'un indicateur.
- ▶ Introduction à la gestion des risques par le groupe Michelin. En raison du renouvellement du Comité d'Audit lié au remplacement de ses anciens membres lors de l'échéance de leur mandat en mai 2013, le Président de la Gérance, le Directeur Financier, le Directeur des Affaires Financières, le Directeur des Affaires Comptables, le Directeur du Contrôle Interne, la Directrice de l'Audit et du Management des Risques et le Risk Manager Groupe ont effectué les 26 juin et 18 novembre 2013 une présentation globale aux nouveaux membres du Comité. Cette présentation a porté sur l'organisation financière du Groupe, le contrôle interne, la cartographie des risques, la gestion des risques financiers, la gestion des avantages au personnel et les dispositifs d'audit interne et de gestion des risques.
- ▶ Le Président du Comité d'Audit a rendu compte des travaux du Comité lors des réunions du Conseil de Surveillance des 7 février, 26 avril et 22 juillet 2013.

Les principales dispositions du Règlement intérieur de comité, modifié par le Conseil de Surveillance le 6 février 2014, figurent dans le chapitre 4.2.2 c) du Document de Référence 2013.

4.5.1 k) Travaux du Comité des Rémunérations et des Nominations

Après l'aboutissement des réflexions menées par le Conseil pendant le second semestre de l'exercice 2013 sur l'organisation de son travail et de celui de ses Comités, le Conseil a décidé de revoir la composition et le fonctionnement de son Comité des Rémunérations et des Nominations. Ces évolutions sont détaillées au chapitre 4.5.1 b) ci-dessus.

—Activité jusqu'au 17 mai 2013

Antérieurement à ces importantes évolutions et conformément à son règlement intérieur, le Conseil de Surveillance a exercé en 2013 dans son ensemble les fonctions généralement déléguées à un Comité des Rémunérations et à un Comité des Nominations. Ses membres étaient tous indépendants, à l'exception du nouveau Président du Conseil élu en cours d'exercice.

Le Comité s'est réuni 2 fois en 2013 (7 février, 26 avril), avec un taux de participation de 100 %.

À partir d'une proposition du Président de la Gérance et du Directeur du Personnel et de l'Organisation, le Comité a approuvé le lancement en 2013 d'un plan d'attribution d'actions au personnel

sous conditions de performance. Le Président de la Gérance, seul dirigeant mandataire social, est exclu du périmètre des personnes éligibles à ce plan.

Le Comité a examiné les éléments pris en compte dans la détermination de la part variable versée en 2013, liée à la performance du Groupe sur l'exercice 2012.

Par ailleurs, le Comité a étudié les propositions d'évolution des rémunérations pour 2013 des membres du Comité Exécutif du Groupe ainsi que des critères d'évaluation de la part variable des cadres Groupe.

Le Comité a été consulté et a débattu de la politique de nomination, des plans d'évolution de carrière et de succession des cadres dirigeants.

Comme chaque année, le Comité des Rémunérations et des Nominations a examiné l'exhaustivité des sommes dues, attribuées ou à attribuer sur l'exercice 2013 à M. Senard, seul dirigeant mandataire social, c'est-à-dire la rémunération fixe attribuée par la filiale MFPM, l'ensemble des prélèvements statutaires de source CGEM et CFM tels que détaillés ci-dessus, et l'avantage en nature (voiture).

Pour pouvoir apprécier efficacement ces propositions et ces orientations, le Comité a pris connaissance de plusieurs études comparatives réalisées par des Conseils extérieurs.

En outre, le Comité a examiné les montants et la répartition de la rémunération due au Président de la Gérance et Associé Commandité.

—Activité postérieure au 17 mai 2013

Depuis le 28 octobre 2013, le Comité des Rémunérations et des Nominations est composé des membres suivants :

- ▶ Mme Laurence Parisot, membre indépendant ;
- ▶ M. Pat Cox, membre indépendant ;
- ▶ M. Michel Rollier, membre non exécutif, non indépendant, Président du Conseil de Surveillance, ancien Gérant de Michelin.

La Présidente du Comité est intervenue dans la préparation du questionnaire relatif à l'évaluation du fonctionnement du Conseil.

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.

Afin d'éviter tout risque de conflit d'intérêts des 2 membres concernés du Comité, le Conseil a exceptionnellement décidé d'examiner directement les candidatures aux postes de membres du Conseil de Surveillance arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire 2014.

En revanche, le Comité a étudié la candidature d'un membre du Conseil représentant les salariés.

La présentation des processus de sélection des candidats et les recommandations émises sont détaillées aux chapitres 4.5.1 h) et 4.5.1 i) ci-dessus.

Début 2014, le Comité a préparé et a soumis au Conseil ses conclusions relatives à la présentation à l'Assemblée générale du 16 mai 2014 des éléments de rémunération due ou attribuée par la Société au Président de la Gérance au titre de l'exercice 2013, objet du vote consultatif des actionnaires (cf. la synthèse détaillée dans les chapitres 4.3.2 et 4.3.3 du Document de Référence 2013).

—Réexamen de la rémunération du Président de la Gérance à compter de l'exercice 2014

Comme suite à l'analyse et aux constats réalisés fin 2013 sur la situation de M. Senard (cf. la synthèse détaillée dans les chapitres 4.3.2 et 4.3.3 du Document de Référence 2013), et à la demande du Conseil,

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

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a entrepris lors de sa réunion du 31 janvier 2014 un réexamen de la structure globale de la rémunération du Président de la Gérance.

La rémunération fixe serait réévaluée à un niveau plus proche de celui observé sur les pratiques du marché.

Au sujet de la composante variable, actuellement, les prélèvements statutaires qu'il reçoit sont fixés sur la base du bénéfice réalisé sur l'exercice et sont donc, par construction, entièrement dépendants du niveau de performance économique annuelle du Groupe.

L'intérêt du Président de la Gérance est ainsi déjà fortement lié à l'intérêt des actionnaires à court terme.

Afin de renforcer ce lien, le Comité envisage 2 types d'améliorations à compter de l'exercice 2014.

D'abord, il s'agirait de restructurer une partie des prélèvements statutaires pour que les montants à verser au Président de la Gérance tiennent compte d'autres critères de performance que le seul niveau de résultat, à apprécier annuellement, comme par exemple des critères relatifs à la croissance de l'activité, l'évolution des parts de marché, le niveau des frais généraux et l'évolution du *cash flow* libre.

Ensuite, le Comité souhaite proposer la mise en place sur une autre partie des prélèvements statutaires d'un mécanisme de part variable pluriannuelle, appréciée sur une période minimale de 3 exercices et basée sur des critères de performance complémentaires, en corrélation avec la stratégie du Groupe à long terme telle qu'elle a été déclinée dans les Ambitions 2020. Ces critères pourraient concerner la croissance de l'activité du Groupe et l'évolution du cours de Bourse de l'action Michelin.

Ces améliorations auront ainsi pour effet de faire dépendre la quasi-totalité des prélèvements statutaires à attribuer au Président de la Gérance à la fois du niveau du résultat de l'exercice, et du niveau de satisfaction des critères de performance.

Après mise au point de ce dispositif par le Comité des Rémunérations et des Nominations et validation avec l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES), la Présidente de ce Comité et le Président du Conseil présenteront aux actionnaires cette nouvelle politique de rémunération lors de l'Assemblée générale du 16 mai 2014.

Enfin, en cohérence avec le choix de Michelin d'appliquer la recommandation du Code AFEP/MEDEF relative à la consultation des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux, ces éléments de rémunération seront présentés au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2014.

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 2013 et

dans le "Guide de l'Actionnaire Individuel 2013" (section "Espace d'actionnaires") accessibles sur le site Internet www.michelin.com/corporate.

4.5.3 PROCÉDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE 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 pour discussion.

Le Comité d'Audit a examiné ce rapport, qui a ensuite été revu et approuvé par le Conseil de Surveillance de Michelin le 6 février 2014, 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 Michelin 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 de Michelin 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.

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

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 acceptable.

Le dispositif de gestion des risques de Michelin 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 (Directions Groupe, Directions de Performance, Centre de Technologies, Lignes Produits, Unités Opérationnelles Tactiques, Zones Géographiques).

Le Groupe s'appuie sur la réalisation puis l'actualisation de ces cartographies des risques réalisées au sein des différentes entités. Il est demandé tous les trois ans aux entités de réaliser de nouveau un exercice complet de cartographie au-delà de leur actualisation régulière.

La Direction Groupe Audit et Risques encadre ce processus et consolide l'ensemble des cartographies sur une base annuelle. 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. Définir le niveau de risque que le Groupe juge acceptable : la définition de cette appétence au risque est destinée à arbitrer / décider en toute connaissance sur ce qu'il est acceptable ou non de prendre comme risque 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 : une fois le niveau de risque acceptable déterminé, cette troisième étape vise à mettre en œuvre les moyens nécessaires au traitement des risques identifiés. 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 Michelin 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 2013 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 5 ans) ;
- ▶ à horizon annuel (budget et plan annuel).

En effet, les entités sont invitées à prendre en compte dans leur plan à 5 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 de Michelin de filiales 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", page 202 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.

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

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 évaluer la qualité de maîtrise des risques 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 Michelin 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 Michelin 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 13 Directions Groupe et de Performance, 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 huit Zones Géographiques : Europe, Europe orientale, Amérique du Nord, Amérique du Sud, ASEAN-Australie, Chine, Japon-Corée, 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

Michelin 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 2013 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 Michelin 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 2013 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 de Michelin qui jouent un rôle majeur dans la gouvernance de ces dispositifs.

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

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

1. **Le Comité d'Audit** est composé de 3 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 96 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 mensuellement 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 les priorités, valident les niveaux de risque acceptables, 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, Directions de Performance, 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 Audit et 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 Audit et 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 suivies par le Groupe.

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

La Direction Groupe Audit et 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.

Par ailleurs, La Direction Groupe Audit et Risques, réalise de manière régulière des évaluations de la maîtrise des risques prioritaires.

Un premier type de mission vise à analyser en profondeur un risque prioritaire 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.

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

Pour ce faire, la Direction Groupe Audit et Risques a développé et mis en place un processus pour s'assurer que les plans d'actions nécessaires pour le traitement des risques prioritaires avaient 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.

À partir des constatations faites lors de ses missions, elle émet des recommandations aux entités auditées, qui doivent consécutivement produire des plans d'actions correctives. L'audit interne suit ensuite la mise en place de ces actions. 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.

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.

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

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 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 en 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.

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

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 2 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 2013

En 2013, la cartographie des risques qui avait été établie en 2012 a été mise à jour, pour tenir compte des audits qui ont été réalisés, des résultats des plans d'action et des changements éventuels de contexte. Cette actualisation n'a pas conduit à identifier de nouvelles thématiques de risques. Par ailleurs, on observe une diminution des risques résiduels.

La Direction Groupe Audit et Risques a également consolidé les analyses de risques établies par les entités opérationnelles. Ces cartographies consolidées constituent l'outil de diagnostic des risques du Groupe, elles facilitent l'identification des risques prioritaires nécessitant un plan d'action. Ces derniers sont de la responsabilité des entités opérationnelles sous l'animation du *Risk Manager*.

Le Président de la Gérance et le Comité Exécutif du Groupe se sont réunis neuf fois en 2013 dans le cadre du pilotage du Groupe pour assurer une gouvernance des risques. À ce titre, ils ont examiné plus particulièrement les diagnostics et plans d'action associés à certains risques tels que la rupture d'approvisionnement, la non-continuité de produits semi-finis et la gestion des contrats. Ils ont aussi examiné et validé certains principes du processus de gestion de risque tels que la répartition des rôles dans le Groupe concernant la gestion du risque, l'établissement des niveaux acceptables et l'articulation entre contrôle interne et gestion des risques. Enfin, 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.

En outre, il a été décidé de confier à la Direction Groupe Qualité, l'animation d'ensemble du contrôle interne, dans le cadre de la démarche Qualité du Groupe.

L'ensemble des entités opérationnelles des Lignes Produits et Zones Géographiques restent responsables, dans le périmètre de leurs missions respectives, de la conformité aux prescriptions, et des plans d'action en cas de non-conformité.

Perspectives 2014 dans le cadre de la démarche d'amélioration continue

Dans le cadre de la nouvelle organisation décidée en 2013, une démarche d'homogénéisation de l'ensemble des dispositifs de contrôle interne va être déployée en 2014, l'animation de cette démarche étant assurée par la Direction Groupe Qualité.

Elle devrait permettre d'étendre les meilleures pratiques de contrôle interne identifiées dans la couverture des risques comptables et financiers aux autres familles de risques opérationnels.