

## 4.6 RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LA COMPOSITION, LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE 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, des conditions de préparation et d'organisation des travaux de ce Conseil au cours de l'exercice 2010 ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.

Ce rapport contient une déclaration de gouvernement d'entreprise au regard du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées établi par l'AFEP et le MEDEF, Code de référence choisi par le Conseil de Surveillance de la Société (communiqué du 8 décembre 2008).

### 4.6.1. COMPOSITION, CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

#### 4.6.1.a) Composition

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

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

Le Conseil de Surveillance est actuellement composé des huit membres désignés ci-dessous avec leurs principales fonctions actuelles, tous considérés comme indépendants au regard des critères fixés par le règlement intérieur du Conseil et en conformité avec l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes prévu par le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, établi par l'AFEP et le MEDEF et 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 Éric Bourdais de Charbonnière, Président du Conseil de Surveillance, Membre du Conseil de Surveillance de Oddo et Cie et Administrateur de Faurecia, ancien Président de JP Morgan en France ;

- Monsieur Pat Cox, Président du Mouvement Européen International, Membre du Board of Trustees Friends of Europe, ancien Président du Parlement Européen et ancien député national irlandais ;
- Madame Barbara Dalibard, Directrice de la Branche Voyages de la SNCF ;
- Monsieur Louis Gallois, Président Exécutif de EADS NV ;
- Monsieur François Grappotte, Président d'Honneur de Legrand et Administrateur de BNP Paribas ;
- Monsieur Pierre Michelin, Directeur de Division du groupe Bull ;
- Madame Laurence Parisot, Vice-Présidente du Directoire de l'Ifop et Présidente du MEDEF ;
- Monsieur Benoît Potier, Président-Directeur Général de l'Air Liquide.

(1) Cinq ans pour les nominations effectuées avant 2009.

#### 4.6.1.b) Mission

Le Conseil de Surveillance a assumé en 2010 sa mission de contrôle permanent de la gestion de la Société dont le règlement intérieur précise le périmètre, rappelé ci-après :

- examen des comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels arrêtés par les Gérants ;
- appréciation de la qualité de l'information financière ;
- appréciation des systèmes de contrôle interne et de maîtrise des risques ;
- examen des orientations stratégiques et de leur mise en œuvre ;
- veille du respect des droits des actionnaires.

En outre, le Conseil est régulièrement informé des perspectives et de la stratégie du Groupe.

#### 4.6.1.c) Evaluation du fonctionnement indépendance

Conformément aux dispositions de son règlement intérieur et aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, le Conseil de Surveillance a procédé à l'évaluation annuelle de ses modalités de fonctionnement, notamment afin de vérifier que les questions importantes ont été convenablement préparées et débattues et de mesurer la contribution de chaque membre aux travaux du Conseil.

À cet effet, le Président du Conseil a recueilli l'avis de chaque membre sur le fonctionnement du Conseil de Surveillance pendant l'exercice 2010.

Les résultats de cette évaluation ont été présentés par le Président et ont fait l'objet d'un débat lors de la réunion du 7 février 2011. Le Conseil a notamment apprécié la mise en place par la Gérance d'un nouveau tableau de bord sur les principaux indicateurs de performance.

Le Conseil de Surveillance a estimé en conclusion qu'il est à même de jouer pleinement son rôle.

Le Conseil considère en outre que tous ses membres sont indépendants au regard des critères définis dans son règlement intérieur. Ces critères sont ceux définis par le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées établi par l'AFEP et le MEDEF (19 avril 2010), à la seule exception de la durée maximum des fonctions <sup>(1)</sup>.

#### 4.6.1.d) Compte rendu de l'activité du Conseil au cours de l'exercice 2010

Le Conseil de Surveillance s'est réuni à 5 reprises en 2010 (8 février, 23 avril, 26 juillet, 24 septembre et 6/7 décembre). Le taux de participation a été de 97,5 %.

Lors de ces réunions, une analyse détaillée des résultats du Groupe a été présentée au Conseil. Dans le cadre des séances des 8 février et 26 juillet, le Conseil de Surveillance a procédé respectivement à l'examen des comptes consolidés et sociaux de l'exercice 2009 et des comptes semestriels 2010. Il a également pris connaissance des éléments de la communication financière sur lesquels il a exprimé son avis.

Le Conseil de Surveillance s'est vu présenter des sujets spécifiques par la Gérance ou par des responsables opérationnels, notamment sur les thèmes suivants :

- l'analyse des informations financières trimestrielles, et des résultats semestriels et annuels par la Gérance ;
- le contrôle interne et la gestion des risques de l'Entreprise ;
- les orientations stratégiques du Groupe ;
- la politique de communication des marques ;
- l'analyse de la concurrence ;
- les politiques de rémunération et des nominations ;
- l'approche marketing de la Ligne Produit Tourisme camionnette ;
- l'activité de distribution Euromaster ;
- l'évolution de la gouvernance et la succession des mandataires sociaux ;
- la préparation de l'Assemblée générale des actionnaires.

Par ailleurs, dans le cadre de la politique de formation des membres du Conseil de Surveillance, la Société a organisé en mai 2010 une visite d'une journée complète sur un site industriel majeur du Groupe en Europe. Cette visite a permis aux membres du Conseil d'approfondir leur connaissance des différentes activités de production industrielle (matériaux semi-finis, pneumatiques) et des stratégies commerciales déployées dans les marchés.

#### 4.6.1.e) Travaux du Comité d'Audit

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

- M. François Grappotte, Président du Comité d'Audit, Président d'Honneur de Legrand et Administrateur de BNP Paribas ;
- M. Éric Bourdais de Charbonnière, Membre du Conseil de Surveillance de Oddo et Cie et Administrateur de Faurecia, ancien Président de JP Morgan en France ;
- M. Pierre Michelin, Directeur de Division du groupe Bull ;
- M. Benoît Potier, Président-Directeur Général de l'Air Liquide.

En raison de leur expérience significative acquise, notamment, au sein de la Direction Générale de grandes entreprises, les quatre membres du Comité présentent des compétences particulières 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 4 reprises en 2010 (8 février, 23 avril, 26 juillet et 23 novembre). Le taux de participation a été de 93,8 %.

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

- le Directeur des Affaires Financières ;
- le Directeur des Affaires Comptables ;
- le Directeur des Affaires Fiscales ;
- le Directeur Qualité et Contrôle Interne ;
- la Directrice de l'Audit et du Management des Risques ;
- le Risk Manager Groupe.

Son activité a plus particulièrement porté sur les points suivants :

- l'examen des comptes consolidés audités de l'exercice 2009 et le résultat financier. Le Comité d'Audit a notamment analysé la variation des stocks, la situation de l'endettement, les flux de trésorerie, les actifs financiers. Le Comité a constaté que les travaux d'audit légal se sont correctement déroulés et les Commissaires aux Comptes ont certifié les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2009 sans réserve (avec une observation purement technique pour les comptes sociaux sur la mise en œuvre de la norme IAS1 révisée) ;
- l'examen des comptes semestriels revus au 30 juin 2010. Le Comité a essentiellement analysé la variation du cash-flow libre et le résultat opérationnel. Dans le cadre de leur intervention, les Commissaires aux Comptes ont émis un rapport d'examen limité sur les comptes consolidés semestriels au 30 juin 2010 sans réserve ni observation ;
- l'analyse du contrôle interne. Le Comité a pris connaissance de la situation du contrôle interne, des travaux réalisés à fin 2009 et des objectifs fixés pour l'exercice 2010 concernant les processus et l'organisation ;

(1) Cf. la déclaration de gouvernement d'entreprise au chapitre 4.6.2 ci-après.

- la gestion des risques et l'audit interne. La Directrice de l'Audit et du Management des Risques et le Risk Manager Groupe ont présenté l'organisation et les méthodes de travail relatives à la gestion des risques ainsi que les plans d'audit associés ;
- la situation des avantages postérieurs à l'emploi (benefits). Le Comité d'Audit a examiné le niveau actuel et les évolutions futures sur les engagements pris par le Groupe et sur les plans correspondants pour les pays concernés ;
- l'appel d'offres relatif au renouvellement des Commissaires aux Comptes. Concluant le travail mené par la Direction des Affaires Comptables en 2009 et dont il avait été régulièrement tenu informé, le Comité d'Audit a émis une recommandation au sujet du choix final proposé à l'Assemblée générale du 7 mai 2010 ;
- la gestion de la trésorerie résultant de l'augmentation de capital. La Direction des Affaires Financières a présenté les choix relatifs à l'utilisation, à court et moyen terme, des fonds issus de l'augmentation de capital décidée le 27 septembre 2010 ;
- l'établissement d'un nouveau tableau de bord. Pour faciliter le travail du Conseil de Surveillance au regard de son appréciation sur les orientations stratégiques, le Comité d'Audit a entrepris avec la Direction Groupe Finance la mise en place d'un tableau de bord spécifique déclinant l'évolution à long terme des principaux indicateurs de performance du Groupe.

Le Président du Comité d'Audit a rendu compte des travaux du Comité lors des réunions du Conseil de Surveillance des 8 février, 26 juillet et 6/7 décembre 2010.

#### 4.6.1.f) Travaux du Comité des Rémunérations

Conformément à son règlement intérieur, le Conseil de Surveillance exerce dans son ensemble les fonctions généralement déléguées à un Comité des Rémunérations. Ses membres sont tous indépendants. Le Comité des Rémunérations s'est réuni 2 fois en 2010 (8 février et 23 avril), avec un taux de participation de 100 %.

À ce titre, le Comité a approuvé le lancement d'un plan d'attribution de stock-options, dont les Gérants sont exclus du périmètre des personnes éligibles.

Le Comité a examiné les éléments pris en compte dans la détermination de la part variable versée en 2010 liée à la performance du Groupe sur l'exercice 2009.

Concernant les Gérants non Commandités, le Comité a analysé le niveau d'atteinte de leurs objectifs personnels. Le Comité a constaté la renonciation des Gérants non Commandités à recevoir l'intéressement à long terme qui leur était dû au titre de l'exercice 2009, en raison du contexte de crise et des mesures mises en place en 2009 pour faire face à cette situation.

Par ailleurs, le Comité a étudié les propositions d'évolution des rémunérations pour 2011 des Gérants non Commandités et des membres du CEG ainsi que des critères d'évaluation de la part variable des cadres Groupe.

Enfin, 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 et des mandataires sociaux.

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

#### 4.6.2. DÉCLARATION DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le Conseil de Surveillance considère que les recommandations AFEP/MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (examinées lors de sa séance du 4 décembre 2008) sont respectées et qu'elles s'inscrivent dans la démarche de gouvernement d'entreprise de la Société.

Bien que ces recommandations incluent l'ensemble des gérants des sociétés en commandite par actions dans la liste des mandataires concernés, en termes juridiques et économiques ces recommandations ne peuvent pas s'appliquer directement aux prélèvements statutaires versés au Gérant Associé Commandité. Les sommes perçues par le Gérant Associé Commandité sont exclusivement issues des prélèvements statutaires attribués aux Associés Commandités, et qui sont :

- destinés à compenser le risque de leur responsabilité solidaire illimitée sur leur patrimoine personnel des dettes de la Société ;
- exclusivement variables et calculés à partir du bénéfice réalisé sur l'exercice précédent ;
- déterminés par les seuls actionnaires réunis en Assemblée générale.

La combinaison des dispositions légales et statutaires interdit tout autre versement à un Gérant Associé Commandité sauf décision spécifique d'une Assemblée générale.

Cependant, en pratique, les caractéristiques des prélèvements statutaires de la CGEM sont conformes à l'esprit des recommandations AFEP/MEDEF :

- soit parce que ces prélèvements respectent déjà certaines contraintes des recommandations :
  - conformité aux critères de détermination de la rémunération,
  - transparence de l'information ;
- soit parce que les autres interdictions ou limites imposées font déjà partie de la philosophie de la Commandite telle que pratiquée par Michelin pour ses Gérants Associés Commandités :
  - absence de contrat de travail,
  - absence de toute indemnité de départ,
  - aucun régime de retraite (y compris supplémentaire) supporté par l'Entreprise,
  - exclusion de l'attribution de stock-options, d'actions gratuites ou de toute autre forme d'intéressement.

Par ailleurs, s'agissant de la rémunération et de l'indemnité de rupture des Gérants non Associés Commandités, les mesures prises en 2008 et appliquées en 2009 ont été reconduites en 2010.

D'une part, leur intéressement à long terme déterminé par les Associés Commandités après avis du Conseil de Surveillance, est fixé à partir de la rémunération variable annuelle. Il est indexé à la hausse ou à la baisse sur l'évolution à long terme de la valeur de l'action Michelin et sera exigible entre la 5<sup>e</sup> et la 9<sup>e</sup> année suivant l'exercice de référence, sauf révocation de mandat pour faute de gestion. L'évolution à long terme sera calculée par comparaison entre le cours moyen de l'action constaté pendant le trimestre précédant l'attribution et celui constaté au cours du trimestre précédant l'exercice de l'intéressement. En outre, l'indexation est plafonnée à 100 % de la rémunération variable ayant constitué l'assiette de l'intéressement.

D'autre part, l'indemnité de rupture prévue en cas de cessation contrainte du mandat des Gérants non Commandités et limitée à 2 ans de rémunération fixe et variable, est soumise en totalité à des conditions de performance.

Le montant de l'indemnité effectivement due dépendra et sera modulé en fonction du niveau de rémunération variable annuelle atteint au cours d'une période de référence fixée aux 5 exercices précédant la cessation des fonctions. Pour percevoir le montant maximum de l'indemnité, le Gérant devra avoir obtenu une moyenne supérieure à 60 % de rémunération variable annuelle pendant la période de référence. En dessous de ce pourcentage, l'indemnité serait progressivement réduite et elle serait supprimée en cas de moyenne inférieure à 20 % sur la période de référence.

De plus, le montant de l'indemnité de rupture sera diminué, le cas échéant, afin que toute autre indemnité, résultant de la cessation du contrat de travail suspendu du Gérant concerné, ne puisse avoir pour effet de lui attribuer une indemnité globale supérieure au montant maximum précité.

Il est rappelé que la détermination de la rémunération variable est soumise aux résultats d'indicateurs de performance opérationnelle et financière définis chaque année et soumis annuellement au Conseil de Surveillance qui émet un avis. Le Conseil de Surveillance évalue ensuite les performances réalisées par les intéressés en vue du versement du montant correspondant.

En relation avec la recommandation AFEP/MEDEF demandant de mettre fin au contrat de travail des titulaires d'un mandat social de société cotée, confié ou renouvelé après le 6 octobre 2008, ce qui n'est pas le cas des Gérants non Commandités en fonction, le Conseil confirme l'appréciation qu'il a exprimée dans ses rapports sur les deux précédents exercices, considérant que les inconvénients majeurs d'une situation de cumul d'un mandat social et d'un contrat de travail ont été supprimés, en raison :

- du plafonnement précité de toutes les indemnités de départ, découlant de la cessation du mandat ou de la rupture du contrat de travail suspendu ;
- de l'absence de tout régime de retraite spécifique institué au bénéfice des Gérants.

Le Conseil examinera à nouveau les conséquences d'une situation de cumul au moment du renouvellement des mandats actuels des Gérants non Commandités titulaires d'un contrat de travail suspendu.

S'agissant du choix d'un Code de gouvernement d'entreprise, le Conseil de Surveillance rappelle que la Société a choisi de se référer au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées établi par l'AFEP et le MEDEF (dernière version à jour du 19 avril 2010).

Le Conseil de Surveillance déclare que la Société applique l'ensemble des principes de ce Code en ayant procédé aux adaptations nécessaires à sa structure de société en commandite par actions, avec les deux seules exceptions énumérées ci-dessous :

- recommandation sur les administrateurs indépendants : conformité à l'ensemble des critères d'indépendance à la seule exclusion de la condition de durée maximum de 12 ans dans la fonction.

Le Conseil considère que la durée totale des fonctions d'un membre du Conseil de Surveillance d'une société en commandite par actions n'est pas un obstacle à son indépendance de jugement vis-à-vis de la Société mais constitue, au contraire, un atout pour apprécier convenablement la complexité d'une entreprise et assurer efficacement le contrôle permanent de la gestion de la Société ;

- recommandation sur la rémunération des membres du Conseil de Surveillance : conformité aux principes définis avec la seule absence d'une part variable.

En raison de l'implication des membres du Conseil de Surveillance et, notamment, du taux de participation élevé aux réunions du Conseil et de ses comités, le Conseil n'a pas considéré nécessaire d'instaurer une part variable d'assiduité dans le calcul du versement des jetons de présence.

Enfin, d'un point de vue plus général, le Conseil précise qu'il a activement poursuivi tout au long de l'année, et spécialement lors de sa séance des 6/7 décembre, ses réflexions concernant la succession des mandataires sociaux de la Société et l'évolution de sa gouvernance.

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 2010 et dans le Livret de l'Actionnaire Individuel 2010 (section "Vos droits d'actionnaires Michelin") accessibles sur le site Internet [www.michelin.com/corporate](http://www.michelin.com/corporate).

### 4.6.3. PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LE GROUPE MICHELIN

#### 4.6.3.a) L'environnement de contrôle

Le groupe Michelin est doté d'une organisation en Lignes Produits, chacune dédiée à un périmètre d'activité et disposant de moyens marketing, développement, production et commercialisation auxquelles sont associés 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, 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 8 Zones Géographiques : Europe, Europe orientale, Amérique du Nord, Amérique du Sud, ASEAN-Australie, Chine, Japon-Corée, Afrique-Inde-Moyen-Orient.

Pour chacune de ces entités, le Groupe a défini leurs missions, 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.

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.

Un Code éthique a également été diffusé en octobre 2010. 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 manuel de Gouvernance Interne a également 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.

En juin 2010, une Directive Anti-Fraudes a été émise conjointement par la Direction Groupe Juridique et la Direction Groupe Finance. Elle a pour vocation de renforcer l'organisation du Groupe en matière d'alerte, de suivi du risque de fraudes et de traitement des cas de fraudes éventuels. Des comités Anti-Fraudes ont été mis en place dans les différentes Zones Géographiques et Domaines du Groupe.

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.

#### 4.6.3.b) Description des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

##### Le cadre de référence

Le groupe Michelin a retenu la définition du contrôle interne du Cadre de Référence de l'AMF (Autorité des marchés financiers) publié en janvier 2007 puis réaffirmé le 22 juillet 2010. Le Contrôle Interne est un dispositif de la Société défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société et du Groupe pris dans son ensemble qui :

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

Le Contrôle Interne a pour objectif d'assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par les Gérants, le Conseil Exécutif du Groupe et les instances de Gouvernance déclinées par le Groupe ;
- le bon fonctionnement des processus internes de chaque société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

Toutefois, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs de la Société seront atteints. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne comme, par exemple, les incertitudes de l'environnement extérieur, l'exercice de la faculté de jugement ou le rapport coût/bénéfice de la mise en place de nouveaux contrôles.

Dans le cadre du groupe Michelin, la société mère veille à l'existence de dispositifs de contrôle interne au sein de ses filiales. Ces dispositifs sont adaptés aux caractéristiques propres aux filiales et aux relations entre société mère et sociétés consolidées.

##### Élaboration et traitement de l'information comptable et financière

Les Gérants sont responsables de la publication d'une information financière et comptable fiable. Pour ce faire, ils s'appuient 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 sociaux et 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.

Les variations mensuelles dans les états financiers consolidés sont toutes 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 Conseil Exécutif du Groupe et les Lignes Produits.

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

La Direction Groupe Audit et Management des Risques propose aux Gérants et réalise chaque année des missions spécifiques liées aux activités de contrôle relatives à l'information financière et comptable.

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 Rapport d'Activité et de Développement Durable et le Document de Référence ;
- 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 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 systématiquement revus par le Directeur des Relations Investisseurs ; ceux relatifs aux annonces de résultats le sont également 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 et validés par la Gérance.

#### 4.6.3.c) Le pilotage du contrôle interne

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 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.

##### Les procédures de contrôle

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 audits sont organisés pour vérifier la conformité aux normes qualité du Groupe, qui s'inspirent très largement des normes internationales en la matière. Des auditeurs qualité sont formés à cet effet. À ces audits 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'efficience du dispositif et ainsi en déduire des axes de progrès.

##### L'information

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 Conseil 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, 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.

Par ailleurs, la Direction Groupe Audit et Management des Risques est un organe indépendant des opérations, rattaché directement aux Gérants et composé d'une équipe centrale réalisant des audits dans tous les pays du Groupe et d'équipes locales en Amérique du Nord. Elle effectue des évaluations régulières du contrôle interne et de la maîtrise des risques, que ces risques soient opérationnels, comptables, informatiques, industriels ou liés à la qualité du produit. Son périmètre d'action couvre l'intégralité des processus et des 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, aux Gérants et, enfin, au Comité d'Audit.

Enfin, les auditeurs externes locaux remettent leurs recommandations en matière de contrôle interne aux responsables comptables dans les pays qui sont chargés de les mettre en place. Ces conclusions sont également remontées au niveau des auditeurs Groupe, réseau par réseau, pour consolidation et pour restitution au Groupe. La prise en compte par les équipes Michelin des actions nécessaires est ainsi communiquée à tous les niveaux concernés.

#### 4.6.3.d) Démarche d'évaluation des processus ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière

##### Objectifs du Contrôle Interne Financier

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, afin d'aider les équipes 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 contrôles 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...).

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.

##### Périmètre Fonctionnel (Processus concernés)

15 processus clés ont initialement été identifiés pour l'ensemble du groupe Michelin en 2004. Ils sont progressivement intégrés dans la démarche, qui s'est stabilisée en 2010.

Les processus majeurs identifiés et activés 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.

Les autres processus, qui ont été couverts et actifs à compter de 2010, sont :

- la gestion des ressources humaines (rémunération, avantages aux personnels et déplacements) ;
- la consolidation des comptes ;
- la communication financière ; et
- les fusions/acquisitions/désinvestissements.

#### Les référentiels de Contrôle Interne

Les manuels de Contrôle Interne décrivent les risques majeurs existant dans le processus ou cycle, les objectifs de contrôle correspondant et les activités de contrôle, qui permettent de répondre à l'objectif et donc de réduire le risque énoncé.

#### Périmètre Juridique (Sociétés visées)

Un premier échantillon de sociétés a été constitué de manière à représenter environ 80 % des soldes des comptes du Groupe. Il couvre également l'ensemble des Zones Géographiques et des activités (industrielles, commerciales et réseaux de distribution).

Une extension aux entités plus petites, via un dispositif adapté pour couvrir l'intégralité du Groupe, sera opérée progressivement de 2010 à 2014.

#### Méthode utilisée dans le cadre de ce dispositif permanent

Le dispositif de Contrôle Interne complet a été mis en place depuis l'année 2009 sur un périmètre élargi de sociétés et de processus.

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 activités de contrôle clés de tous les processus doivent être testées dans tous les sites au minimum une fois tous les 4 ans. Une fréquence plus courte peut être adoptée, si nécessaire.

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

Plus généralement, cette action s'inscrit dans le cadre de l'amélioration continue des processus, prenant également en compte les travaux des audits externes et internes.

#### Le suivi des résultats

Les résultats de l'état du Contrôle Interne Financier et la mise en œuvre de ces plans d'action sont suivis par les différentes hiérarchies concernées. Le résultat de ces travaux est périodiquement présenté au Comité Financier 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.

#### 4.6.3.e) La prise en compte des risques et la démarche de maîtrise des risques

Les objectifs du Groupe sont définis par les Gérants. 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.

#### 4.6.3.f) La maîtrise des risques et la cartographie

Le Groupe veille également à la maîtrise de ses risques opérationnels.

Ceux-ci ont été classés en douze familles distinctes : comptable et financiers ; continuité ; environnement ; fraude et manquement à l'éthique ; fuite de savoir et de savoir faire ; image – réputation et marque ; informatiques ; juridiques et fiscaux ; produits et services ; rupture d'approvisionnement ; sécurité des biens et des personnes ; sociaux.

La maîtrise des risques opérationnels, à l'intérieur des douze familles, repose sur cinq catégories d'acteurs :

- le management en charge des opérations (Unités Opérationnelles, Lignes Produits, Direction des Zones Géographiques...) est responsable de l'identification et de la maîtrise des risques de son entité, dans le respect des standards du Groupe, couvrant la prévention, la protection et les plans de continuité opérationnels.

Cette 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 ;
- pour chacune des douze familles, une des Directions Groupe (achats, juridique, système d'informations, environnement et prévention...) ou des Directions de Performance (Direction de la Performance Supply Chain et de la Logistique, Prévention et Performance Industrielle, Commerciale...) analyse les risques, définit les standards applicables pour les actions de prévention et de protection, anime et contrôle la mise en œuvre de ces standards ;
- les auditeurs internes vérifient l'efficacité de l'ensemble du dispositif lors de leurs missions d'audit ;
- le Risk Manager Groupe est l'animateur de cette démarche. Il en définit la méthodologie, organise son déploiement, développe la culture de maîtrise des risques dans le Groupe et s'assure que les risques majeurs sont mis sous contrôle par les entités concernées. Il est garant du bon fonctionnement du

processus de maîtrise des risques de l'Entreprise, avec une attention particulière portée aux risques majeurs ;

- le Conseil Exécutif du Groupe, composé de sept Directeurs responsables de Lignes Produits, de Directions Groupe et de Directions de Performance et les trois Gérants se réunissent pour examiner les risques les plus importants identifiés par la cartographie et pour décider du suivi particulier d'un certain nombre de ces risques.

Durant l'année écoulée, la formalisation des plans de continuité a été poursuivie et l'aptitude des entités à faire face aux crises éventuelles a été développée par la poursuite de la mise en place des cellules de crise et leur entraînement au cours de simulations.

La cartographie des risques est réalisée par consolidation par le Risk Manager Groupe des analyses de risques établies dans les entités opérationnelles ; elle constitue l'outil de maîtrise des risques du Groupe, pour identifier les risques prioritaires nécessitant éventuellement un plan d'action, contrôler régulièrement les risques les plus élevés et aider à l'élaboration du plan de travail de l'audit interne.

Après finalisation du processus et réactualisation de la cartographie des Risques, le Conseil Exécutif du Groupe et les 3 Gérants se sont réunis 2 fois en 2010 et ont pu ainsi examiner les risques les plus importants identifiés par cette cartographie : ils ont décidé d'un suivi particulier à leur niveau d'un certain nombre de ces risques qui pourraient avoir un impact significatif et de leurs mesures de traitements associées : dispositifs de prévention et de protection destinés à les maîtriser, ainsi que les plans de continuité associés. Ils ont pu également constater que les différentes actions de prévention et de protection mises en œuvre avaient diminué l'exposition du Groupe face à des risques prioritaires qui avaient été précédemment identifiés.

Le présent rapport, présenté par le Président du Conseil de Surveillance, a été approuvé par les membres du Conseil de Surveillance le 7 février 2011.

**Éric Bourdais de Charbonnière**  
Président du Conseil de Surveillance