

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 2014 ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.

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

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

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

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

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

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

- **M. Cyrille Poughon**, chargé de mission "Qualité de vie au Travail" dans la société Manufacture Française des Pneumatiques Michelin ;
- **M. Michel Rollier**, Président du Conseil de Surveillance, Président de la Plateforme de la Filière Automobile, ancien Gérant de Michelin ;
- **Mme Laurence Parisot**, Vice-Présidente du Directoire de l'IFOP.

Le conseil de surveillance du 18 février 2015 a pris acte de la démission de Mme Laurence Parisot à date d'effet du 24 juillet 2015.

Mme Parisot a été amenée à prendre cette décision afin de se mettre en conformité avec les règles de cumul de mandats définies par la réglementation bancaire européenne "CRD4" récemment transposée en droit français.

L'ensemble des membres du conseil de surveillance regrette son départ et tient à exprimer à Mme Parisot toute sa reconnaissance pour sa contribution décisive et son investissement constant dans les travaux du conseil pendant les 10 ans de son mandat.

4.5.1 b) Compte rendu de l'activité générale du Conseil au cours de l'exercice 2014

► Activité générale

Lors des séances des 6 février et 24 juillet, le Conseil a procédé respectivement à l'examen des comptes consolidés et sociaux de l'exercice 2013 et des comptes semestriels 2014. Il a également pris connaissance des éléments de communication financière sur lesquels il a exprimé son avis.

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

(2) Monsieur Louis Gallois, Président du Conseil de Surveillance de Peugeot S.A., 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 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 Conseil a également examiné les sujets suivants, présentés par la Gérance ou par des responsables opérationnels :

- l'analyse des informations financières trimestrielles et des résultats semestriels et annuels, l'examen des communiqués de presse correspondants ;
- le contrôle interne et la gestion des risques de l'Entreprise ;
- l'examen des projets d'investissement ;
- le compte rendu des travaux du Comité d'Audit ;
- la revue du plan stratégique du Groupe ;
- le processus de planification et les hypothèses de budget ;
- la présentation de la stratégie "distribution" de l'Entreprise ;
- l'analyse de la concurrence ;
- la politique "Performance et Responsabilité Michelin" ;
- l'examen des projets de croissance externe ;
- l'examen des politiques de rémunérations ;

- la préparation de l'Assemblée générale des actionnaires ;
- l'examen de la candidature de deux membres au 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 ;
- les décisions diverses relatives à l'amélioration de la gouvernance ;
- le compte rendu des travaux du Comité des Rémunérations et des Nominations.

► Assiduité

Le Conseil s'est réuni à six reprises en 2014 (6 février, 22 avril, 28 avril, 24 juillet, 31 octobre et 1^{er}/2 décembre). Le taux global de participation, tenant également compte des réunions des Comités, a été de 96,7 %.

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

Membres du Conseil	Participation aux réunions de l'exercice 2014		
	Conseil (6 réunions)	Comité d'Audit (4 réunions)	Comité des Rémunérations et des Nominations (3 réunions)
Olivier Bazil	6/6	4/4	N/A
Pat Cox	6/6	N/A	3/3
Barbara Dalibard	6/6	N/A	N/A
Anne-Sophie de La Bigne	6/6	4/4	N/A
Jean-Pierre Duprieu	5/6	4/4	N/A
Louis Gallois	1/1 ⁽¹⁾	N/A	N/A
Laurence Parisot	6/6	N/A	3/3
Cyrille Poughon	2/3 ⁽²⁾	N/A	N/A
Michel Rollier	6/6	N/A	3/3

N/A : non applicable.

(1) M. Louis Gallois a participé à la réunion qui s'est tenue en 2014 avant la présentation de sa démission le 11 février 2014.

(2) M. Cyrille Poughon a participé aux deux réunions qui se sont tenues après son entrée en fonction effective, postérieure à sa démission de son mandat de Secrétaire du Comité d'Entreprise Européen du groupe Michelin.

► Formation des membres

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

En 2014, la Société a organisé une visite sur un site industriel du Groupe en Espagne au cours de laquelle les membres du Conseil ont pu notamment apprécier l'organisation industrielle mise en place, les principaux procédés de fabrication d'une gamme de pneumatiques et les processus qualité associés.

Cette prise de connaissance se situe dans le prolongement des visites effectuées en 2013 et spécialement celle du Centre de Technologie de Ladoux (France) qui avait été l'occasion de participer à des présentations concernant la stratégie, l'innovation et les moyens de recherche et de développement industriel de Michelin.

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

Enfin, les membres du Conseil ont participé au 12^e Michelin Challenge Bibendum à Chengdu (Chine) dédié à la mobilité durable.

► Évolution de la composition du Conseil et recommandations pour l'Assemblée 2014

Une part significative de l'activité du Conseil fin 2013 et début 2014 a été consacrée aux échéances de mandat.

Le Conseil a examiné, sans l'assistance du Comité des Rémunérations, les candidatures de Mme Laurence Parisot et de M. Pat Cox au renouvellement de leur mandat car les deux candidats étaient respectivement Présidente et membre de ce même Comité. En outre, le Conseil a constaté que la Société était exclue du périmètre d'application de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi ("LSE"), mais il a souhaité qu'un de ses membres puisse être 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 du Groupe.

Le Conseil a 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, de créer une représentation des employés des sociétés du Groupe au Conseil de Surveillance de la CGEM, société tête de Groupe.

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

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

Sa candidature a été examinée par le Conseil.

► Préparation des échéances de mandat et recommandations pour l'Assemblée 2015

Fin 2014, le Conseil a demandé au Comité des Rémunérations et des Nominations d'examiner les échéances de mandat et, le cas échéant, des propositions de nouvelles nominations ⁽¹⁾.

► Examen de l'indépendance des membres

Comme chaque année, le Conseil a demandé au Comité des Rémunérations et des Nominations d'examiner la situation des membres du Conseil au regard des critères d'indépendance.

À compter de 2013, le Conseil a choisi de se référer intégralement aux critères définis par le Code AFEP/MEDEF pour apprécier l'indépendance de ses membres.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué cette revue et a constaté qu'au cours de l'exercice 2014, il n'y avait pas eu de modifications significatives ni dans les fonctions exercées par les membres du Conseil à l'extérieur du groupe Michelin, ni dans les relations d'affaires existant, le cas échéant, entre le groupe Michelin et les entreprises dans lesquelles les membres du Conseil exercent des activités professionnelles.

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.

S'agissant des relations d'affaires, il est rappelé que le critère choisi et utilisé par le Comité pour apprécier le caractère significatif des liens entre le groupe Michelin et le membre du Conseil de Surveillance concerné, est l'existence d'un niveau de chiffre d'affaires supérieur à 1 % du chiffre d'affaires consolidé du groupe Michelin ⁽²⁾.

En conséquence, le Comité a proposé au Conseil de retenir pour l'exercice 2014 les mêmes conclusions que celles retenues pour l'exercice 2013, en tenant compte de l'évolution de la composition du Conseil ⁽³⁾.

Le Comité a ainsi analysé la situation de M. Cyrille Poughon, nouveau membre du Conseil élu par l'Assemblée générale du 16 mai 2014 et salarié de Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, filiale

du Groupe. Malgré son indépendance d'esprit et son implication remarquée dans les réunions du Conseil, en raison de l'obligation de loyauté inhérente à son contrat de travail, le Conseil a considéré que M. Poughon ne pouvait être considéré comme membre indépendant.

Le Conseil de Surveillance a en conclusion estimé que tous ses membres, à l'exception de Messieurs Cyrille Poughon et Michel Rollier, sont indépendants au sens des critères retenus par le Code AFEP/MEDEF, ce qui représente un taux de 75 % de ses membres, nettement supérieur à la moitié des membres requise par le Code AFEP/MEDEF pour les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle.

► Évaluation du fonctionnement

Un point de l'ordre du jour de la séance du Conseil du 5 février 2015 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.

Cette évaluation a montré un haut niveau de satisfaction des membres du Conseil, similaire au niveau de l'an dernier, et spécialement quant à la qualité des présentations réalisées par le Président de la Gérance, les membres du Comité Exécutif et leurs collaborateurs.

Le Conseil a apprécié la dynamique de gestion dont a fait preuve en 2014 l'équipe dirigeante.

En relation avec les constats effectués lors de l'évaluation de l'an dernier, les membres du Conseil ont remarqué les améliorations apportées aux développements concernant la responsabilité sociale, sociétale et environnementale de Michelin et souhaitent que la dynamique de ces améliorations soit poursuivie.

En outre, les membres du Conseil apprécient particulièrement les présentations thématiques et estiment qu'elles leurs sont indispensables pour appréhender dans toutes leurs dimensions les orientations stratégiques et leur déploiement.

Par ailleurs, les membres du Conseil ont noté les efforts réalisés quant aux présentations relatives à la gestion des risques et à la préparation et au suivi des plans de succession des cadres dirigeants.

Enfin, les membres du Conseil réfléchissent à l'opportunité de recourir en 2015 à l'assistance d'un consultant extérieur pour mener l'évaluation de leurs travaux.

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

(1) Cf. le rapport du Conseil de Surveillance au chapitre 10.2.3.

(2) Les conclusions détaillées de l'analyse figurent en pages 114 et 115 du Document de Référence sur l'exercice 2013 retenant en particulier la non-indépendance de M. Rollier pour la seule raison liée à ses fonctions de dirigeant mandataire social de Michelin quittées en 2012, soit depuis moins de cinq ans.

(3) M. Gallois, dont la situation avait été analysée sur l'exercice 2013, a quitté le Conseil de Surveillance en février 2014.

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 c) 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 (S.C.A.), forme adoptée lors de sa création en 1863, à l'exception des recommandations suivantes :

Recommandation du Code	Explications
Approbation préalable par le Conseil d'Administration des opérations importantes ou significatives hors stratégie (n° 4)	<p>Compte tenu de la forme sociale de la Société en commandite par actions, la recommandation prévue à l'article 4 du Code AFEP/MEDEF ne peut être appliquée en l'état. En effet, cette forme sociale implique une responsabilité personnelle et illimitée du dirigeant exécutif (Gérant Associé Commandité) ainsi qu'une séparation totale des pouvoirs entre ce dirigeant et l'organe de surveillance. Il en résulte l'impossibilité pour le Conseil de Surveillance d'intervenir dans la gestion proprement dite de l'entreprise.</p> <p>Cependant, la Compagnie, dans le souci de (i) garantir l'effectivité de la mission de contrôle permanent de la qualité de la gestion par le Conseil de Surveillance, et (ii) de respecter l'esprit de cette recommandation, a ainsi, depuis 2011, modifié ses statuts ⁽¹⁾ et adapté en conséquence le règlement intérieur du Conseil de Surveillance.</p> <p>Aux termes du règlement intérieur, le Président de la Gérance présente préalablement au Conseil de Surveillance avant toute décision, les projets d'investissement, de nouveaux engagements, de cession d'actifs et d'opérations de croissance externe, dès lors qu'ils sont significatifs pour le Groupe.</p> <p>Le Conseil de Surveillance est donc obligatoirement saisi des projets importants pour le Groupe et, par l'avis qu'il exprime, est pleinement en mesure d'en rendre compte, le cas échéant, aux actionnaires.</p> <p>Cette méthode répond à l'esprit et à l'objectif de la recommandation.</p>
Délais d'examen des comptes par le Comité d'Audit supérieur ou égal à deux jours avant l'examen par le Conseil (n° 16.1)	<p>Compte tenu des contraintes d'éloignement géographique et de calendrier, tant des membres du Conseil de Surveillance et du Comité que des membres de la Direction, le Comité d'Audit examine formellement les comptes une demi-journée avant que le Conseil de Surveillance n'en délibère. Cependant, afin de permettre au Comité d'effectuer sa mission dans les meilleures conditions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ les documents relatifs aux comptes sont mis à disposition des membres du Comité plusieurs jours à l'avance ; ▶ le Président du Comité d'Audit s'entretient préalablement avec le Directeur Financier du Groupe afin d'en faire la revue et de préparer la réunion du Comité. <p>Ce processus permet en conséquence :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ d'assurer la qualité et l'efficacité des débats du Comité et du Conseil de Surveillance ; ▶ de répondre à l'esprit et à l'objectif de la recommandation.
Il est conseillé qu'un administrateur salarié soit membre du Comité des Rémunérations (n° 18.1)	<p>La Compagnie a volontairement proposé à l'Assemblée générale 2014, qui l'a approuvé, l'élection d'un membre du Conseil de Surveillance, salarié d'une société du Groupe. Cependant, le Comité des Rémunérations et des Nominations ne comprend pas de membre représentant les salariés.</p> <p>Compte tenu du nombre restreint et de la situation actuelle d'indépendance des membres du Comité, la présence du membre salarié du Conseil de Surveillance au Comité aurait pour effet de réduire la proportion de membres indépendants à la moitié seulement des membres du Comité en lieu et place de la majorité requise par le Code AFEP/MEDEF.</p> <p>Au regard, en particulier, des nominations proposées à l'Assemblée générale 2015, la composition de ce Comité sera réexaminée par le Conseil de Surveillance en 2015.</p>

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

4.5.1 d) Travaux du Comité d'Audit

En raison de leur expérience significative acquise notamment au sein de la Direction Générale, de la Direction Financière ou de la Direction Stratégique de grandes entreprises, les trois membres du Comité présentent des compétences en matière financière ou comptable. Le Comité d'Audit remplit notamment les fonctions de comité spécialisé assurant le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières en application des articles L. 823-19 et L. 823-20-4° du Code de commerce.

Le Comité d'Audit s'est réuni à quatre reprises en 2014 (5 février, 8 avril, 23 juillet et 31 octobre). Le taux de participation a été de 100 %.

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

- le Directeur Financier du Groupe ;
- le Directeur des Affaires Financières ;
- le Directeur des Affaires Comptables ;
- le Directeur du Contrôle Interne et qualité ;
- la Directrice des systèmes d'informations ;
- la Directrice de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques ;

- le Risk Manager ;
- le Directeur du programme Efficience ;
- le Directeur du programme Outil de Pilotage de l'Entreprise ;
- le Directeur des Affaires Fiscales ;
- les deux Commissaires aux Comptes.

Son activité en 2014 a plus particulièrement porté sur les points suivants :

- L'examen des comptes annuels audités et des comptes consolidés audités de l'exercice 2013. Le Comité d'Audit a particulièrement analysé le retraitement des états financiers 2012, les chiffres clés de l'année 2013, les événements significatifs de l'année 2013, les éléments significatifs de la formation du résultat, les principales évolutions du bilan, les principaux éléments du *cash flow* libre et les données clés des comptes annuels de la Société. Le Comité a constaté que les travaux d'audit légal se sont correctement déroulés. Les Commissaires aux Comptes ont rendu compte de leur mission et ont certifié les comptes annuels et consolidés de l'exercice 2013 sans réserve ni observation pour les comptes annuels et avec une observation technique dans les comptes consolidés.

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

- L'examen des comptes consolidés semestriels au 30 juin 2014. Le Comité a essentiellement analysé l'absence de changement de méthodes comptables ou de périmètre, le contenu des prévisions pour restructuration, le *cash flow* libre et le niveau du besoin de fonds de roulement, l'évolution des prix des matières premières. Dans le cadre de leur intervention, les Commissaires aux Comptes ont rendu compte de leur mission et émis un rapport d'examen limité sur les comptes consolidés semestriels au 30 juin 2014 sans réserve. Ils ont également présenté leur programme d'audit pour l'exercice 2014.
- Un point d'étape sur le programme Outil de Pilotage de l'Entreprise. Le Directeur de ce programme en a rappelé au Comité les enjeux, les objectifs et l'état des réalisations à jour. La Directrice des Systèmes d'Informations a détaillé la sécurité informatique et l'infrastructure physique du système relatif à ce programme.
- La gestion du risque embargo / contrôle des exportations. Le Directeur des Affaires Fiscales a exposé la procédure de gestion de ce risque et les actions associées.
- La comptabilisation des coûts industriels. Le Directeur des affaires comptables a présenté la méthode utilisée et les choix opérés.
- Un point d'étape sur le programme de compétitivité Groupe. Le Directeur Financier Groupe et le Directeur du Programme Efficience ont rappelé les objectifs et les méthodes du programme de compétitivité et ils ont exposé la progression actuelle de chacun des volets productivité industrielle, efficacité matières et Efficience.
- La revue du contrôle interne. Le Directeur du Contrôle Interne a exposé aux membres du Comité le bilan des actions effectuées en 2013 et les objectifs définis pour 2014.
- Le programme d'audit et de maîtrise des risques. La Directrice de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des risques a présenté l'organisation et les actions en cours de l'activité Audit interne, et elle a également abordé la cartographie des risques en détaillant les actions réalisées sur plusieurs risques significatifs.
- La maîtrise des risques financiers. Le Directeur des Affaires financières a exposé les différents processus de gestion de ces risques et les principaux enjeux de chacun de ces risques.
- La situation des avantages au personnel (*benefits*). Le Directeur Financier du Groupe a rappelé les éléments clés du traitement comptable et de la gestion de ces avantages.
- Le Président du Comité d'Audit a rendu compte des travaux du Comité lors des réunions du Conseil de Surveillance des 6 février, 24 juillet et 31 octobre 2014.

4.5.1 e) Travaux du Comité des Rémunérations et des Nominations

Le Comité s'est réuni à trois reprises en 2014 (31 janvier, 22 avril, 13 octobre). Le taux de participation a été de 100 %

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 ⁽¹⁾.

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

► Recommandations relatives aux nominations proposées à l'Assemblée générale du 22 mai 2015

À la demande du Conseil, le Comité a étudié les échéances de mandat et la proposition d'une nouvelle nomination.

La description détaillée de cette revue et des recommandations du Comité au Conseil figurent dans le rapport du Conseil au chapitre 10.2.3.

► Examen de la rémunération du Président de la Gérance

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 ⁽²⁾.

Comme suite à l'analyse extérieure réalisée fin 2013 sur la situation de M. Senard à la demande du Conseil, le Comité des Rémunérations et des Nominations a examiné en 2014 ⁽³⁾ la structure globale de la rémunération du Président de la Gérance avec l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES).

Cet examen a abouti à mise en place d'une nouvelle structure de rémunération présentée lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2014 par la Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations ⁽⁴⁾ et le Président du Conseil.

Début 2015, le Comité s'est réuni hors la présence du Président de la Gérance et a analysé les différentes composantes de rémunération et a constaté le résultat des critères de performance applicables pour la préparation des éléments à soumettre aux actionnaires dans le cadre de la consultation sur la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 ⁽⁵⁾.

► Autres sujets

Le Comité a également examiné :

- l'évolution de la composition du Comité Exécutif du Groupe ;
- la politique de nomination des cadres dirigeants ;
- la politique de rémunération variable et l'attribution d'actions gratuites ;
- l'adaptation du règlement intérieur relative aux conflits d'intérêts ⁽⁶⁾ ;
- la détermination des conditions de performance applicable à l'indemnité de départ due dans certaines conditions au dirigeant mandataire social ⁽⁷⁾.

(1) Cf. la description détaillée de cette analyse dans le paragraphe 4.5.1 b) – Examen de l'indépendance des membres.

(2) Cf. les synthèses détaillées en pages 292 à 294 du Document de Référence 2013.

(3) Cf. les informations détaillées en page 108 du Document de Référence 2013.

(4) Cf. le communiqué de presse du 16 mai 2014 et les informations du chapitre 4.3.2.

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

(6) Cf. la description de cette adaptation au chapitre 4.2.2 a) dans la rubrique Indépendance.

(7) Cf. la description de cette adaptation au chapitre 4.3.2 d).

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

4.5.2 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 2014

et dans le "Guide de l'Actionnaire Individuel 2014" accessibles sur le site Internet www.michelin.com (rubrique "Finance/Actionnaires individuels/Documents").

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

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

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

Le Comité d'Audit a examiné ce rapport, qui a ensuite été revu et approuvé par le Conseil de Surveillance le 5 février 2015, conformément à la loi du 3 juillet 2008.

Définition du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

► Référentiel

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

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

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

Objectifs du dispositif de gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques contribue à :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Objectifs du dispositif de contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne vise plus particulièrement à assurer :

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

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

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

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

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

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

Le périmètre du dispositif à l'issue de l'exercice 2014 couvre la quasi-totalité des activités du Groupe. Il couvre l'ensemble des Zones Géographiques et des entités business (industrielles, commerciales et réseaux de distribution).

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

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

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

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

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

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

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

L'articulation entre les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne au sein d'un dispositif global de maîtrise des risques est une préoccupation permanente des porteurs de cette démarche. Les synergies et les complémentarités font l'objet d'une évaluation annuelle visant à enrichir sans cesse la pertinence des actions menées par l'ensemble des entités concernées.

À titre d'exemple :

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

► Limites

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

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

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

Organisation des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne

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

► Organisation

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

Les Lignes Produits s'appuient sur les Directions Groupe, en charge des fonctions support (Achats, Juridique, Personnel, Logistique, Finances...). Au niveau régional, la cohérence et la synergie du

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 Groupe est assuré au sein de structures implantées dans sept Zones Géographiques : Europe, Europe orientale, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Asie hors Inde, Asie de l'Est et Australie, Afrique-Inde-Moyen-Orient.

► Délégation de pouvoirs

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

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

► Valeurs du Groupe

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

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

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

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

Les Comités d'Éthique et de Conformité Groupe et Zones se sont réunis régulièrement au cours de l'année 2014 afin d'assurer le déploiement continu du Code d'éthique, d'identifier des éventuels manquements éthiques et, le cas échéant, de prendre toutes les mesures correctives utiles. Des lignes éthiques ont été mises en place dans presque tous les pays où le Groupe est présent (elles concourent, parmi d'autres procédures, à la révélation d'éventuels manquements éthiques). Des audits et contrôles ont également été effectués au cours de l'exercice 2014 sur divers thèmes éthiques.

► Normes et procédures internes encadrant les activités

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

Ce manuel précise en particulier :

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

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

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

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

Instances de gouvernance

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

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

1. Le Comité d'Audit est composé de trois membres du Conseil de Surveillance, représentant des actionnaires du Groupe. Il se réunit plusieurs fois par an afin d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de gestion des risques conformément à l'ordonnance du 8 décembre 2008 traduisant en droit français la 8^e directive européenne. À ce titre, le Groupe s'assure de prendre en compte toutes les remarques du Comité d'Audit sur ce sujet. Vous pouvez vous reporter en page 95 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 la politique de risque, définissent les priorités de traitement des risques, arbitrent les ressources nécessaires et s'assurent de l'avancement des plans d'action relatifs aux risques prioritaires.

3. Les Comités des Risques entités/zones. Des Comités de Risques se mettent progressivement en place dans les entités. Lorsqu'ils existent, ils se réunissent deux à trois fois par an et assurent un suivi des risques principaux de leur périmètre.

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

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

Les entités opérationnelles (Lignes Produits, Unités Opérationnelles Tactiques, Zones Géographiques), gèrent les risques au quotidien.

Elles sont entre autres responsables de l'identification et de la maîtrise des risques de leur entité, dans le respect des règles et des prescriptions définies par les entités fonctionnelles. Elles mettent en œuvre les moyens de traitement nécessaires, couvrant la prévention, la protection et les plans de continuité opérationnels. Elles s'appuient sur leur contrôle interne pour gérer leurs risques opérationnels. Leur responsabilité englobe à la fois :

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

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

Les 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 de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques qui les accompagnent dans toutes les étapes du processus.

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

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

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

Troisième ligne de maîtrise : l'Audit Interne

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

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

d'action relatifs à ces risques prioritaires. Elle s'assure également de la qualité de la maîtrise des risques par la réalisation de missions d'audit.

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

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

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

Un deuxième type consiste à s'assurer de la correcte mise en œuvre des actions recommandées et à mesurer la réduction du risque suite à la mise en place de ces actions. Pour ce faire, la Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques a développé et mis en place un processus pour s'assurer que les plans d'actions nécessaires pour le traitement des risques prioritaires 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.

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

Autres acteurs externes

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

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

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

► La mise en œuvre du dispositif

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

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

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

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

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

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

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

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

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

► Élaboration et traitement de l'information comptable et financière

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

► Pilotage du contrôle interne comptable et financier

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

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

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

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

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

Les autoévaluations

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

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

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

Il a un rôle :

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

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

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

- les achats (de la commande au paiement du fournisseur) ;
- les ventes (de la commande passée par le client au règlement) ;
- la gestion des stocks ;
- la valorisation des stocks ;
- le financement du Groupe et la gestion des risques financiers ;
- la gestion des échanges intragroupe (application des prix de transfert, éliminations des soldes intragroupe) ;
- le recensement des engagements ;
- la gestion et l'administration des systèmes d'information ;

- la clôture des comptes ;
- la gestion des projets et des immobilisations ;
- les impôts et taxes ;
- la gestion des ressources humaines (rémunération, avantages aux personnels et déplacements) ;
- la consolidation des comptes ;
- la communication financière ;
- les fusions/acquisitions/désinvestissements ;
- le traitement des affaires douanières (couverture du processus de gestion douanière du Groupe, traitement des imports/exports, supervision des transitaires, organisation des pouvoirs et délégations, documentation douanière, etc.).

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

Les revues des contrôleurs internes

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

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

Les plans d'action

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

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

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

Les résultats de l'évaluation du contrôle interne financier

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

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

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

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

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

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

► Focus sur les principaux travaux réalisés en 2014

En 2014, la cartographie des risques 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. En parallèle à la mise à jour, une démarche a été initiée pour identifier les nouveaux risques à intégrer à la cartographie, ainsi que les risques émergents qui pourraient constituer une menace pour le Groupe à long-terme. Ces travaux n'ont pas conduit à identifier de nouvelles thématiques de risques. On a pu constater que, grâce aux résultats des plans d'actions mis en place pour traiter les risques, les niveaux de risque résiduels baissent régulièrement.

Le Président de la Gérance et le Comité Exécutif du Groupe se sont réunis neuf fois en 2014 dans le cadre du pilotage du Groupe pour assurer une gouvernance des risques. À ce titre, ils ont examiné les diagnostics et plans d'action associés aux risques. Ils ont aussi examiné et validé certains principes du processus de gestion de risque tels que la définition d'une politique de risque à l'échelle du Groupe, la détermination des risques pour lesquels un traitement est prioritaire, 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, et ont évalué la nécessité de renforcer certains plans d'actions de traitement de ces risques.

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.

Parmi les travaux 2014, on peut citer aussi la mise en place d'audits continuité auprès de nos fournisseurs les plus critiques, l'extension de la mise en place des Plan de Continuité des Opérations, ainsi que l'intégration des pertes d'exploitation au programme d'assurances "dommages" du Groupe.

En outre, l'accent a été mis sur la synergie et la complémentarité entre le contrôle interne et la gestion de risques : les deux dispositifs ont été rassemblés au sein d'une unique Direction Groupe : la Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques. Cette Direction est directement rattachée au Président de la Gérance. Ce changement a été effectif au 1^{er} décembre 2014.

Il a été décidé de confier à cette nouvelle Direction, l'animation d'ensemble du contrôle interne. 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 2015 dans le cadre de la démarche d'amélioration continue

Un nouveau dispositif de gestion de crise a été défini et testé en pilote en 2014, son déploiement au sein des entités du Groupe démarrera en 2015. Il permettra de mettre en œuvre un processus de gestion de crise performant et homogène dans l'ensemble du Groupe.

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

En 2015 la nouvelle Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques identifiera et mettra en œuvre les synergies et complémentarités entre les fonctions qualité, audit, gestion de risque et contrôle interne. Ceci viendra accélérer les démarches débutées en 2014 pour homogénéiser l'ensemble des dispositifs de contrôle interne et étendre les meilleures pratiques de contrôle interne identifiées dans la couverture des risques comptables et financiers aux autres familles de risques opérationnels.