

## 4.6. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

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 2009 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 :

- Monsieur Éric Bourdais de Charbonnière, Président du Conseil de Surveillance, Membre des Conseils de Surveillance de Oddo et Cie et de Thomson SA, ancien Président de JP Morgan en France ;
- Monsieur Pat Cox, Président du Mouvement Européen International, Membre du Board de Trustees de l'International Crisis Group, ancien Président du Parlement Européen et ancien député national irlandais ;
- Madame Barbara Dalibard, Directeur 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.

#### ● 4.6.1.b) MISSION

Le Conseil de Surveillance a assumé en 2009 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) ÉVALUATION 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 en fin d'exercice 2009 l'avis de chaque membre au moyen d'un questionnaire.

Les résultats de cette évaluation ont été présentés par le Président et ont fait l'objet d'un débat lors de la réunion du 8 février 2010. Le Conseil a notamment constaté les progrès réalisés dans les délais de transmission des documents au Conseil et souhaite que cette amélioration se poursuive.

Par ailleurs, le Conseil a décidé la mise à jour de son règlement intérieur et du règlement intérieur du Comité d'Audit afin de les mettre en conformité avec les évolutions législatives et réglementaires.

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 (décembre 2008), à la seule exception de la durée maximum des fonctions<sup>(2)</sup>.

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

(2) Cf. la déclaration de gouvernement d'entreprise en pages 106 et 107 ci-après.

#### ● 4.6.1.d) COMPTE RENDU DE L'ACTIVITÉ DU CONSEIL AU COURS DE L'EXERCICE 2009

Le Conseil de Surveillance s'est réuni à 5 reprises en 2009 (9 février, 24 avril, 15 mai, 27 juillet, et 2/3 décembre). Le taux de participation a été de 90 %.

Lors de ces réunions, une analyse détaillée des résultats du Groupe a été présentée au Conseil. Lors de ses réunions des 9 février et 27 juillet, le Conseil de Surveillance a procédé respectivement à l'examen des comptes consolidés et sociaux de l'exercice 2008 et des comptes semestriels 2009, et a 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 résultats par la Gérance ;
- le contrôle interne et la gestion des divers risques de l'Entreprise ;
- les orientations stratégiques et la qualité de leur mise en œuvre ;
- la stratégie industrielle ;
- la recherche et développement ;
- les politiques de rémunération et des nominations ;
- l'approche marché de la Ligne Produit Tourisme camionnette ;
- la gouvernance.

Le Conseil de Surveillance a notamment dédié une journée complète à l'examen de la stratégie du Groupe.

#### ● 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 des Conseils de Surveillance de Oddo et Cie et de Thomson SA, 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.

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 2009 (9 février, 24 avril, 24 juillet et 24 novembre). Le taux de participation a été de 100 %.

Lors de ses réunions, il a notamment entendu le Directeur des Services Financiers du Groupe, le Directeur des Affaires Comptables, le Directeur des Affaires Financières et le Directeur du service de l'Audit Interne.

Son activité a plus particulièrement porté sur les points suivants :

- l'examen des comptes consolidés audités de l'exercice 2008 et le résultat financier. Le Comité d'Audit a notamment analysé la variation des stocks, la situation des comptes clients, le taux d'imposition du Groupe, la situation de l'endettement, les besoins de liquidité et l'évolution des coûts des avantages

postérieurs à l'emploi (*benefits*). 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 2008 sans réserve ni observation ;

- l'examen des comptes semestriels audités concernant cette période. Le Comité d'Audit a essentiellement analysé la variation du cash-flow libre et la gestion des stocks. Les Commissaires aux Comptes n'ont fait aucune réserve sur les comptes semestriels 2009 ;
- l'analyse du contrôle interne et de l'organisation de la maîtrise des risques du Groupe. Une mise à jour de l'information sur la politique du Groupe a été présentée au Comité d'Audit au sujet de l'organisation, des objectifs et des processus du Groupe en matière de contrôle interne. Le Comité d'Audit a également examiné la philosophie générale de la gestion des risques du Groupe ;
- l'examen des risques de liquidité et de taux. Le Comité d'Audit a examiné les principes de gestion du risque de liquidité et de taux, ainsi que la politique et les objectifs du Groupe concernant l'endettement et la liquidité ;
- l'appel d'offres relatif au renouvellement des Commissaires aux Comptes. Le Comité d'Audit a été régulièrement tenu informé du processus de sélection et a émis une recommandation au sujet du choix final à proposer à l'Assemblée générale.

Le Président du Comité d'Audit a rendu compte des travaux du comité lors des réunions du Conseil de Surveillance des 9 février, 27 juillet et 2/3 décembre 2009.

#### ● 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 2009 (9 février et 24 avril), avec un taux de participation de 94 %.

À ce titre, le comité a approuvé la décision des Gérants de reporter de mai 2009 à novembre 2009 le lancement d'un plan d'attribution de stock-options, dont les Gérants sont exclus du périmètre des personnes éligibles. Le comité a constaté que le niveau de marge opérationnelle de l'exercice 2008 était inférieur au seuil de déclenchement de l'attribution de la part variable, et a approuvé en conséquence, au titre de cet exercice :

- l'absence de versement de la part variable Groupe au personnel cadre ;
- l'absence de versement de toute rémunération variable et de tout intéressement aux Gérants non commandités.

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

Concernant les Gérants non commandités, le comité a exprimé un avis favorable sur la modification par les Associés commandités des critères d'attribution de la rémunération variable, de l'intéressement à long terme et de l'indexation de l'indemnité de rupture en cas de départ contraint.

Le comité, compte tenu de la difficile conjoncture économique, a approuvé la décision des Gérants de geler les rémunérations des personnels en 2009, à l'exception de celles des agents et collaborateurs.

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 politiques, le comité a pris connaissance de plusieurs études comparatives réalisées par des conseils extérieurs.

Au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2009, le groupe Michelin a été amené à prendre un certain nombre de mesures à caractère conjoncturel et structurel, affectant la rémunération et l'emploi de ses salariés en France.

Dans ce contexte, soucieux de préserver l'exigence élevée de Michelin en matière de gouvernance, le Conseil de Surveillance de Michelin a souhaité saisir le Comité des Sages du MEDEF, mis en place en mai 2009, pour s'assurer de la bonne application des principes de mesure, d'équilibre et de cohérence des rémunérations des mandataires sociaux de Michelin en conformité avec le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées élaboré par le MEDEF et l'AFEP.

Le Comité des Sages du MEDEF a considéré que les rémunérations des mandataires sociaux de Michelin sont en conformité avec les dispositions du Code AFEP/MEDEF.

#### 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.

D'une part, 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 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 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.

D'autre part, le Conseil de Surveillance a constaté que les mesures annoncées par la Société en matière de gouvernance et relevées dans notre rapport sur l'exercice 2008 ont été mises en œuvre en 2009.

Ainsi, la composante d'intéressement à long terme de la rémunération des Gérants non commandités, déterminée par les Associés commandités après avis du Conseil de Surveillance, a été modifiée à compter de l'exercice 2009. L'assiette de la composante d'intéressement à long terme est fixée à partir de la rémunération variable annuelle. Cet intéressement, bloqué, 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 du mandat du Gérant non commandité concerné 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.

Par ailleurs, l'indemnité de rupture prévue en cas de cessation contrainte du mandat des Gérants non commandités et limitée à 2 ans de rémunération, a également été modifiée.

Dorénavant, la totalité de cette indemnité (et non plus la moitié) est soumise à des conditions de performance.

Le montant maximum de cette indemnité est égal à l'équivalent de 2 ans de rémunérations fixe et variable.

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.

Il est rappelé que la détermination de la rémunération variable est soumise aux résultats d'indicateurs de performance opérationnelle et financière incluant les indicateurs utilisés pour déterminer la part Groupe de la rémunération variable des cadres. Ces indicateurs sont précisément définis chaque année en début de période et sont soumis annuellement au Conseil de Surveillance qui émet un avis. Le Conseil de Surveillance évalue annuellement les performances réalisées par les intéressés en vue du versement du montant correspondant.

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.

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 son rapport sur l'exercice 2008, 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.

Par ailleurs, 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 (décembre 2008).

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, les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale sont rappelées en page 115 du Document de Référence sur l'exercice clos le 31 décembre 2009 et dans le Livret de l'Actionnaire 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 dix Services 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 huit Zones Géographiques : Europe, Europe Orientale, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Chine, ASEAN - Australie, 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.

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. 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, définition très proche de la définition du COSO reprise en 2006. 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 marchés, 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 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 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.

Le Service Groupe d'Audit Interne propose aux Gérants et réalise chaque année des missions spécifiques liées aux activités de contrôle relatives à l'information financière et comptable.

Les Commissaires aux Comptes de la société mère du Groupe, dans le cadre de l'organisation des travaux d'audit sur les comptes annuels de la Société et sur les comptes consolidés, donnent instructions aux auditeurs locaux d'appliquer les normes internationales d'audit.

L'examen des comptes consolidés est réalisé de manière concertée entre les Commissaires aux Comptes de la société mère du Groupe et les auditeurs locaux. Cette concertation se concrétise par l'envoi d'instructions d'audit, l'établissement et l'exploitation de questionnaires d'audit, l'envoi par les auditeurs locaux d'une attestation d'examen limité au 30 juin et d'un rapport d'audit au 31 décembre ainsi que des comptes rendus d'intervention, et une communication régulière, tout au long de l'année, sur des points particuliers ou des éléments d'actualité.

Les travaux d'audit des Commissaires aux Comptes de la société mère du Groupe sont enrichis par des visites réalisées, chaque année, sur plusieurs sites à l'étranger. Ils peuvent ainsi rencontrer leurs homologues locaux et appréhender de manière plus précise certains thèmes qu'ils souhaitent examiner.

La Direction des Relations Investisseurs, partie intégrante de la Direction Financière du Groupe, 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 Rapport d'Activité et de Développement Durable et du Document de Référence est coordonnée par la Direction des Relations Investisseurs et validée par la Gérance, avec une forte contribution de la Direction Juridique du Groupe. 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 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 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 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. Le Service Groupe Finance assure la pertinence et la cohérence de ces données de gestion.

Le Service 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, le Service Groupe Audit Interne 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, d'équipes locales en Amérique du Nord et du Sud et d'auditeurs dans plusieurs pays d'Asie et d'Afrique. Il 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, il 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.

#### ● 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 Financière 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 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 terme de couverture de processus, soit en terme 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 se stabilisera 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 seront 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 de 2010 à 2014.

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

Cette méthode a été utilisée pour 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 concernés.

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 CARTOGRAPHIE DES RISQUES

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

Ceux-ci ont été classés en onze familles : sécurité des personnes et des biens, produits et services, continuité d'approvisionnement/production/livraison, domaine comptable et financier, juridique et fiscal, environnemental, social, savoirs et savoir-faire, fraude et éthique, informatique, communication.

Une répartition des rôles à trois niveaux est mise en œuvre pour en assurer la maîtrise :

- 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. 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 onze familles, un des Services Groupe (achats, juridique, système d'informations, environnement et prévention...) ou Direction de Performance 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.

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.

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.

Le Comité des Risques Groupe, constitué de Directeurs de Lignes Produits ou Services Groupe, examine les risques les plus significatifs pour recommander aux Gérants des dispositifs destinés à les maîtriser, c'est-à-dire à réduire significativement leur probabilité d'occurrence et leurs conséquences éventuelles.

Le Comité des Risques Groupe s'est réuni trois fois en 2009 ; la cartographie des Risques Groupe a été discutée.

Cette cartographie 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.

À partir de cette cartographie, le Comité des Risques Groupe a pu examiner en 2009 un ensemble de risques répertoriés, comme par exemple les approvisionnements en caoutchouc synthétique, en produits semi-finis et outillages, les plans de reprise des systèmes d'information commerciaux, les risques épidémiologiques pour le personnel travaillant dans des zones géographiques exposées, la défaillance partielle ou totale d'usines approvisionnant d'autres sites en produits semi-finis ou essentielles pour certaines productions de produits finis en série réduite, les risques liés aux évolutions de régulation pays qui auront une influence sur la conformité des produits et des matières premières utilisés, etc.

Il a pu ainsi 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 Comité des Risques Groupe a pu également procéder à l'analyse des plans de continuité opérationnelle élaborés pour permettre aux entités d'assurer leurs engagements vis-à-vis de ses clients même en cas de réalisation d'un risque aux impacts élevés, et formuler des recommandations.

Le présent rapport, présenté par le Président du Conseil de Surveillance, a été approuvé par les membres du Conseil de Surveillance le 8 février 2010.

Éric Bourdais de Charbonnière  
Président du Conseil de Surveillance