

**François Grappotte**

Souscription, le 20 juin 2011, au titre de la perception du dividende en actions, de 39 actions au prix unitaire de 47,46 euros.

**Pierre Michelin**

Souscription, le 20 juin 2011, au titre de la perception du dividende en actions, de 48 actions au prix unitaire de 47,46 euros.

**Benoît Potier**

Souscription, le 20 juin 2011, au titre de la perception du dividende en actions, de 98 actions au prix unitaire de 47,46 euros.

À la connaissance de la Société, il n'y a pas eu d'autre opération réalisée par les Gérants, par les membres du Conseil de Surveillance ou leurs proches sur les actions de la Société au cours de l'exercice écoulé.

## 4.5. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LA COMPOSITION, LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ

Mesdames, Messieurs,

J'ai l'honneur de vous rendre compte dans le présent rapport, en ma qualité de Président du Conseil de Surveillance, de la composition, des conditions de préparation et d'organisation des travaux de ce Conseil au cours de l'exercice 2011 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 depuis 2008.

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

#### 4.5.1.a) Composition

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

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

Le Conseil de Surveillance est actuellement composé des huit membres désignés ci-dessous avec leurs principales fonctions actuelles, tous considérés comme indépendants au regard des critères fixés par le règlement intérieur du Conseil et en conformité avec l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes prévu par le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées établi par l'AFEP et le MEDEF (ci-après Code AFEP/MEDEF, dans sa dernière version d'avril 2010) et par la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration et de Surveillance et à l'égalité professionnelle :

- **Monsieur Éric Bourdais de Charbonnière**, Président du Conseil de Surveillance, membre du Conseil de Surveillance d'Oddo et Cie et Administrateur de Faurecia, ancien Président de JP Morgan en France ;

- **Monsieur Pat Cox**, Président du Mouvement Européen International, membre du *Board of Trustees Friends of Europe*, ancien Président du Parlement européen et ancien député national irlandais ;
- **Madame Barbara Dalibard**, Directrice de la branche Voyages de la SNCF ;
- **Monsieur Louis Gallois**, Président Exécutif d'EADS NV ;
- **Monsieur François Grappotte**, Président d'Honneur de Legrand et Administrateur de BNP Paribas ;
- **Monsieur Pierre Michelin**, Directeur Développement Inde 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.

#### 4.5.1.b) Mission

Le Conseil de Surveillance a assumé en 2011 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 ;

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

- 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 a été régulièrement informé des perspectives et de la stratégie du Groupe.

#### 4.5.1.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 l'avis de chaque membre sur le fonctionnement du Conseil de Surveillance pendant l'exercice 2011.

Les résultats de cette évaluation ont été présentés par le Président et ont fait l'objet d'un débat lors des réunions des 8 novembre 2011 et 6 février 2012.

Les membres du Conseil ont reconnu la qualité des présentations réalisées par les Gérants et par leurs collaborateurs.

Ils apprécient la transparence des débats et l'ouverture dont font preuve les Gérants lors des réunions du Conseil. Ils soulignent en outre l'importance des travaux menés au sein du Conseil et de son Comité d'audit dans le domaine de la gestion des risques. Le Conseil de Surveillance continuera, en liaison avec son Comité d'Audit, à examiner la politique de gestion des risques et, dans le cadre de son Comité des Rémunérations, à travailler à l'élaboration des plans de succession des personnes clés de l'entreprise.

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 AFEP/MEDEF, à la seule exception de la durée maximum des fonctions <sup>(1)</sup>.

#### 4.5.1.d) Compte rendu de l'activité du Conseil au cours de l'exercice 2011

Le Conseil de Surveillance s'est réuni à sept reprises en 2011 (7 février, 5 mai, 13 mai, 25 juillet, 8 novembre et 5/6 décembre). Le taux de participation a été de 89,3 %.

Lors de ces réunions, une analyse détaillée des résultats du Groupe a été présentée au Conseil. Dans le cadre des séances des 7 février et 25 juillet, le Conseil de Surveillance a procédé respectivement à l'examen des comptes consolidés et sociaux de l'exercice 2010 et des comptes semestriels 2011. Il a également pris connaissance des éléments de la communication financière sur lesquels il a exprimé son avis.

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

- l'analyse des informations financières trimestrielles et des résultats semestriels et annuels ;
- le contrôle interne et la gestion des risques de l'Entreprise ;
- les comptes rendus du Comité d'Audit ;
- l'analyse de la concurrence ;
- l'activité Première Monte de la Ligne Produit Tourisme Camionnette ;

- les politiques de rémunération et des nominations ;
- les évolutions futures de l'organisation interne ;
- l'évolution de la gouvernance, la modification des statuts et des Règlements intérieurs du Conseil ;
- le fonctionnement du Conseil ;
- la préparation de l'Assemblée générale des actionnaires.

Par ailleurs, comme chaque année, le Conseil de Surveillance a consacré, avec les Gérants et les Directeurs concernés, une séance exclusive d'une journée aux orientations stratégiques du Groupe et à leur déploiement.

Enfin, la Société a organisé en avril 2011 une visite d'une journée complète sur un grand site industriel du Groupe en Europe dans le cadre de la politique de formation permanente des membres du Conseil. Cette visite a permis aux membres du Conseil d'approfondir leur connaissance de la situation actuelle et des développements futurs de l'organisation industrielle de la conception et de la fabrication de pneumatiques Tourisme.

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

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

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

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

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

Le Comité d'Audit s'est réuni à quatre reprises en 2011 (7 février, 5 mai, 25 juillet et 5 décembre). 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 ;
- la Directrice de l'Audit et du Management des Risques ;
- le Risk Manager.

Son activité en 2011 a plus particulièrement porté sur les points suivants :

- L'examen des comptes sociaux audités et des comptes consolidés audités de l'exercice 2010. Le Comité d'Audit a notamment analysé la variation du résultat et des capitaux propres, les flux de trésorerie, ainsi que les éléments clés liés aux "Benefits". Le Comité a constaté que les travaux d'audit légal se sont correctement déroulés. Les Commissaires aux Comptes ont certifié les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2010 sans réserve ni observation.
- L'examen des comptes sociaux et consolidés semestriels au 30 juin 2011. Le Comité a essentiellement analysé l'évolution du compte de résultat consolidé, la variation du cash-flow libre et les principaux postes du bilan. Dans le cadre de leur intervention, les Commissaires aux Comptes ont émis un rapport d'examen limité sur les comptes consolidés semestriels au 30 juin 2011 sans réserve ni observation.

(1) Cf. la déclaration de gouvernement d'entreprise au chapitre 4.5.2 ci-après.

- L'analyse du contrôle interne. Le Directeur du Contrôle interne a présenté le bilan des actions menées en 2010 ainsi que, le plan d'action et les objectifs 2011.
- La gestion des risques Groupe. La Directrice de l'Audit et du Management des Risques a rappelé le système de management des risques dans l'entreprise et a détaillé les missions d'audit réalisées en 2011 ainsi que les thèmes concernant la maîtrise des risques présentés au Conseil Exécutif du Groupe. Elle a également exposé les indicateurs retenus pour le tableau de bord de maîtrise des risques et le plan d'activités pour l'exercice 2012. Le Risk Manager a présenté en détail au Comité deux exemples particuliers de type de risques ainsi que le résultat de leur évaluation.
- La gestion du risque matière première et énergie. Le Directeur Financier du Groupe et le Directeur des Affaires Financières ont présenté les processus conçus et mis en œuvre pour garantir la tenue des marges, notamment par des hausses de prix maîtrisées.
- La situation des plans de pension à prestations définies (DB). Lors d'une présentation dédiée du Directeur des Affaires Comptables, le Conseil a apprécié la situation de ces plans et l'évolution comptable proposée.
- La situation des plans de pension à contribution définie (DC). Sur la base de l'exposé du Directeur des Affaires Financières, le Comité d'Audit a étudié la situation actuelle, et les évolutions prévisionnelles des engagements du Groupe au titre de ces plans.
- Le Président du Comité d'Audit a rendu compte des travaux du Comité lors des réunions du Conseil de Surveillance des 7 février, 5 mai, 25 juillet et 5 décembre 2011.

#### 4.5.1.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 et à un Comité des Nominations. Ses membres sont tous indépendants.

Le Comité s'est réuni 3 fois en 2011 (7 février, 5 mai, 13 mai), avec un taux de participation de 83,3 %.

Le Comité a approuvé le lancement en 2011 d'un plan d'attribution de stock-options et d'un plan d'attribution d'actions gratuites, les deux sous conditions de performance (les Gérants étant exclus du périmètre des employés éligibles à ces deux plans).

Le Comité a examiné les éléments pris en compte dans la détermination de la part variable versée en 2011, liée à la performance du Groupe sur l'exercice 2010.

Concernant les Gérants non Commandités, le Comité a analysé le niveau d'atteinte de leurs objectifs personnels. Il a en outre donné son accord à l'interruption du mandat d'un Gérant non Commandité ainsi que sur le respect des conditions et le versement de l'indemnité de rupture de mandat correspondante.

Par ailleurs, le Comité a étudié les propositions d'évolution des rémunérations pour 2012 des membres du CEG ainsi que des critères d'évaluation de la part variable des cadres Groupe.

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

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

## 4.5.2. DÉCLARATION DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

### 4.5.2.a) Code de référence – Exceptions

S'agissant du choix d'un code de gouvernement d'entreprise, le Conseil de Surveillance rappelle que la Société a choisi de se référer au Code AFEP/MEDEF dans sa dernière version d'avril 2010.

Le Conseil de Surveillance déclare que la Société applique l'ensemble des principes de ce Code. Comme le préconise le Code AFEP/MEDEF dans son préambule, le Conseil a procédé aux adaptations nécessaires à la structure de société en commandite par actions de la Société, avec les deux seules exceptions qui sont expliquées 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 douze 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.

### 4.5.2.b) Recommandation sur les rémunérations

Le Conseil de Surveillance considère que les recommandations du Code AFEP/MEDEF sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux sont respectées et qu'elles s'inscrivent dans la démarche d'amélioration de la gouvernance des dirigeants mandataires sociaux de la Société. Il convient de distinguer plusieurs cas, en raison des évolutions récentes ou à venir dans la composition de la Gérance.

#### — Le Gérant Associé Commandité nommé sans limitation de durée (jusqu'au 11 mai 2012)

Bien que ces recommandations visent les gérants des sociétés en commandite par actions, ces recommandations doivent être adaptées au cas particulier des prélèvements statutaires versés au Gérant Associé Commandité élu sans limitation de durée du mandat. En effet, ce Gérant perçoit exclusivement des sommes définies par un mécanisme statutaire, attribuées aux Associés Commandités et qui sont :

- destinées 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 ;
- déterminées annuellement par les seuls actionnaires, à l'exclusion des associés commandités eux-mêmes, réunis en Assemblée générale.

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

De plus, en pratique, les caractéristiques des prélèvements statutaires de la CGEM sont tout à fait en ligne avec l'esprit des recommandations AFEP/MEDEF :

- soit, d'une part, parce que ces prélèvements respectent déjà certaines contraintes des recommandations, comme la conformité aux critères de détermination de la rémunération et le principe de la transparence de l'information ;
- soit, d'autre part, parce que les autres interdictions ou limites imposées par les recommandations AFEP/MEDEF faisaient déjà partie de la philosophie de la Commandite Michelin pour ce Gérant Associé Commandité qui avait été nommé sans limitation de durée :
  - 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.

Le Conseil de Surveillance rappelle que M. Rollier, seul Gérant Associé Commandité en fonction nommé sans limitation de durée, va proposer à la prochaine Assemblée générale mixte à convoquer pour le 11 mai 2012, de quitter ses fonctions à l'issue de cette Assemblée. M. Rollier ne percevra aucune indemnité et ne bénéficiera d'aucun autre avantage lié à ce départ.

#### — Les Gérants non Commandités

En application des statuts, des Gérants non commandités ont été nommés par l'Assemblée générale mixte du 11 mai 2007.

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, n'était pas strictement applicable aux Gérants non Commandités car ils avaient été nommés en 2007. Le Conseil avait néanmoins considéré que les inconvénients majeurs d'une situation de cumul d'un mandat social et d'un contrat de travail avaient 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.

Cependant au 31 décembre 2011, aucun Gérant non commandité ne demeurerait en fonction.

D'une part, M. Senard, Gérant non commandité en fonction depuis mai 2007, a été nommé Gérant Associé Commandité par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 13 mai 2011. Le Conseil a constaté qu'à cette occasion M. Senard a démissionné à la fois (i) de son mandat de Gérant non Commandité de la CGEM, et (ii) de son contrat de travail, conclu en 2005 avec la MFPM et suspendu entre 2007 et 2011. Il n'a reçu aucune indemnité ni aucun avantage au titre de ces démissions.

D'autre part, il a été mis fin au mandat de M. Miraton, Gérant non commandité en fonction depuis 2007, en raison d'un changement de stratégie, avec effet au 30 juin 2011.

Le Conseil a donné son accord à cette décision et a vérifié que les conditions de la cessation du mandat de M. Miraton ont strictement respecté les règles statutaires et les recommandations du Code AFEP/MEDEF, s'agissant spécialement des règles de plafonnement et de non cumul des composantes de l'indemnité de rupture.

L'indemnité de rupture prévue en cas de cessation contrainte du mandat des Gérants non Commandités, et limitée à 2 ans de rémunération fixe et variable, a été soumise en totalité à des conditions de performance.

Le montant de l'indemnité effectivement due dépendait et était 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 devait avoir obtenu une moyenne supérieure à 60 % de rémunération variable annuelle pendant la période de référence. Le montant de l'indemnité de rupture devait être 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.

Le chapitre 4.3.4. du Document de Référence sur l'exercice 2011 décrit de manière détaillée les conditions de calcul et de versement de l'indemnité qui a été versée à M. Didier Miraton dans le respect des règles précitées.

#### — Le Gérant Associé Commandité nommé pour 4 ans

L'Assemblée générale extraordinaire du 13 mai 2011 a décidé, sur proposition des associés commandités et avec l'accord du Conseil de Surveillance, de nommer M. Senard comme Gérant associé commandité et de modifier sensiblement les statuts de la Société pour donner davantage de pouvoirs au Conseil de Surveillance et réformer le statut de Gérant commandité.

Le Gérant commandité est désormais nommé pour 4 ans, alors que précédemment le mandat d'un Gérant commandité ne prenait fin qu'à l'atteinte de la limite d'âge de 72 ans.

De plus, l'avis du Conseil devient obligatoire pour décider la répartition des prélèvements statutaires entre la SAGES (associé commandité non gérant) et les associés commandités Gérants. En conséquence, le Conseil sera à même d'examiner en Comité des Rémunérations le niveau de la rémunération globale (fixe et variable) des Gérants commandités.

Le Conseil estime que ces récentes modifications statutaires, ainsi que les modifications correspondantes apportées au Règlement intérieur du Conseil et au Règlement de son Comité des Rémunérations, représentent une amélioration majeure de la gouvernance de Michelin en général et de la gouvernance des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux en particulier.

Afin de consolider cette dynamique de progrès, le Conseil a également accepté la proposition des associés commandités d'abaisser sensiblement le plafond des prélèvements statutaires destinés aux associés commandités. La modification statutaire correspondante sera mise à l'ordre du jour de la prochaine Assemblée générale mixte du 11 mai 2012.

#### 4.5.2.c) 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 2011 et dans le *Livret de l'Actionnaire Individuel 2011* (section "Vos droits d'actionnaires Michelin") accessibles sur le site Internet [www.michelin.com/corporate](http://www.michelin.com/corporate).

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

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

Le groupe Michelin est doté d'une organisation en Lignes Produits, chacune dédiée à un périmètre d'activité et disposant de moyens marketing, développement, production et commercialisation auxquelles sont associés deux réseaux de distribution de produits (Euromaster pour l'Europe et Tire Centers Inc. (TCI) pour l'Amérique du Nord).

Les Lignes Produits s'appuient sur 13 Directions Groupe, en charge des fonctions support (Achats, Juridique, Personnel, Logistique, Finances...). Au niveau régional, la cohérence et la synergie du Groupe sont assurées au sein de structures implantées dans huit Zones Géographiques : Europe, Europe orientale, Amérique du Nord, Amérique du Sud, ASEAN-Australie, Chine, Japon-Corée, Afrique-Inde-Moyen-Orient.

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

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

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

Un Code éthique a également été diffusé en octobre 2010. Il définit les normes de comportement applicables aux activités du Groupe et expose certaines lignes directrices pour les décisions que les salariés peuvent être amenés à prendre sur divers sujets d'ordre éthique. Un Comité d'Éthique et de Conformité Groupe sera déployé par Zone Géographique et Domaine à compter de 2012. Il se substituera aux Comités Anti-Fraudes existants.

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

Ce manuel précise en particulier :

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

Ce manuel sera réactualisé en 2012, compte tenu de l'activation des Comités d'Éthique et de Conformité Groupe.

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

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

##### — Le cadre de référence

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

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

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

Le Contrôle Interne a pour objectif d'assurer :

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

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

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

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

Les Gérants sont responsables de la publication d'une information financière et comptable fiable. Pour ce faire, ils s'appuient en particulier sur les départements comptables, les services de consolidation, de contrôle de gestion et de la communication financière.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les documents utilisés lors des rencontres avec les analystes et les investisseurs sont directement élaborés par la Direction des Relations Investisseurs et validés par la Gérance.

#### 4.5.3.c) Le pilotage du Contrôle Interne

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

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

##### — Les procédures de contrôle

Dans le cadre du Système Qualité Michelin, les processus de l'Entreprise sont décrits ; des procédures et instructions fixent les responsabilités de chacun et précisent les modes opératoires et les contrôles associés.

Par ailleurs, dans le cadre de ce Système, des audits sont organisés pour vérifier la conformité aux normes qualité du Groupe, qui s'inspirent très largement des normes internationales en la matière. Des auditeurs qualité sont formés à cet effet. À ces audits internes, s'ajoutent les certifications attribuées par des organismes externes.

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

##### — L'information

Les informations issues des systèmes de gestion sont analysées par les équipes de Contrôle de Gestion et diffusées auprès des managers concernés qui disposent ainsi de tableaux de bord pour gérer leurs activités. Un tableau de bord existe également pour le Conseil Exécutif du Groupe afin de lui rendre compte de l'activité

mensuelle du Groupe. Trimestriellement, les résultats sont également présentés au Conseil de Surveillance, sous un format adapté. La Direction Groupe Finance assure la pertinence et la cohérence de ces données de gestion.

La Direction Groupe Systèmes d'Information a la charge de piloter la politique des systèmes d'information et des moyens informatiques. Des procédures 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.

Par ailleurs, la Direction Groupe Audit et Management des Risques est un organe indépendant des opérations, rattaché directement aux Gérants et composé d'une équipe centrale réalisant des audits dans tous les pays du Groupe et d'équipes locales en Amérique du Nord. Elle effectue des évaluations régulières du contrôle interne et de la maîtrise des risques, que ces risques soient opérationnels, comptables, informatiques, industriels ou liés à la qualité du produit. Son périmètre d'action couvre l'intégralité des processus et des entités du Groupe. A partir des constatations faites lors de ses missions, elle émet des recommandations aux entités auditées, qui doivent consécutivement produire des plans d'actions correctives. L'Audit Interne suit ensuite la mise en place de ces actions. Des synthèses périodiques des résultats des missions et de la mise en œuvre des recommandations sont présentées aux divers niveaux de la hiérarchie, aux Gérants et, enfin, au Comité d'Audit.

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

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

##### — Objectifs du Contrôle Interne Financier

Le Contrôle Interne Financier est rattaché à la Direction Groupe Finances 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 contrôles majeurs, avec les propriétaires des processus concernés ;
- de rédaction des référentiels et manuels de contrôle et de tests de contrôle interne ;
- d'animation des responsables des Zones et Domaines concernés ;
- de structuration du réseau ;

- d'interface avec les autres acteurs des processus impliqués (propriétaires de processus, gestion du risque, audit interne, audit externe...);
- de conseils lors de la mise en place de projets, de programmes de transformation.

Un système mondial de suivi de l'ensemble du dispositif de Contrôle Interne Financier a ainsi été mis en place et déployé en 2009. Cette application capitalise sur les référentiels et les principes établis dans les phases précédentes qui ont démarré dès 2004. Ce modèle continuera à se déployer soit en 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 ont été progressivement intégrés dans la démarche, qui s'est stabilisée en 2010.

Les processus majeurs identifiés et activés sont les suivants :

- les achats (de la commande au paiement du fournisseur) ;
- les ventes (de la commande passée par le client au règlement) ;
- la gestion des stocks ;
- la valorisation des stocks ;
- le financement du Groupe et la gestion des risques financiers ;
- la gestion des échanges intragroupe (application des prix de transfert, éliminations des soldes intragroupe) ;
- le recensement des engagements ;
- la gestion et l'administration des systèmes d'information ;
- la clôture des comptes ;
- la gestion des projets et des immobilisations ;
- les impôts et taxes ;
- 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. Ces référentiels sont régulièrement actualisés, en incorporant, notamment, les meilleures pratiques opérationnelles des processus et les évolutions normatives et réglementaires.

#### — Périmètre Juridique (Sociétés visées)

La couverture actuelle fin 2011 couvre 120 sociétés et représente environ 95 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe. Il couvre 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, est opérée progressivement jusqu'en 2014.

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

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

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

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

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

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

#### — Le suivi des résultats

Les résultats de l'état du Contrôle Interne Financier et la mise en œuvre de ces plans d'action sont suivis par les différentes hiérarchies concernées. Le résultat de ces travaux est périodiquement présenté au Comité Financier et aux responsables des processus et domaines ainsi qu'aux Zones Géographiques concernées.

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

#### 4.5.3.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.

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

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

Ceux-ci ont été classés en quatorze familles distinctes : comptables et financiers ; continuité ; environnement ; fraude et manquement à l'éthique ; fuite de savoir et de savoir-faire ; marque, communication et image ; informatiques ; juridiques, fiscaux ; pilotage programmes et projets, produits et services ; rupture d'approvisionnement ; sécurité des biens et des personnes ; sociaux.

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

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

Cette responsabilité englobe à la fois :

- les mesures destinées à prévenir la réalisation des risques ;
- les mesures destinées à protéger les personnes, les équipements, les biens pour atténuer les conséquences de la réalisation éventuelle d'un risque ;
- les plans concourant à la continuité des opérations en cas de dysfonctionnement majeur.
- Pour chacune des quatorze familles, une des Directions Groupe (achats, juridique, système d'informations ...) ou des Directions de Performance (Direction de la Performance Supply Chain et de la Logistique, Prévention et Performance Industrielle, Commerciale...) analyse les risques, définit les standards applicables pour les actions de prévention et de protection, anime et contrôle la mise en œuvre de ces standards.
- Les auditeurs internes vérifient l'efficacité de l'ensemble du dispositif lors de leurs missions d'audit.
- Le Risk Manager Groupe est l'animateur de cette démarche. Il en définit la méthodologie, organise son déploiement, développe la culture de maîtrise des risques dans le Groupe et s'assure que les risques majeurs sont mis sous contrôle par les entités concernées. Il est garant du bon fonctionnement du processus de maîtrise des risques de l'Entreprise, avec une attention particulière portée aux risques majeurs.
- Le Conseil Exécutif du Groupe, composé de onze Directeurs responsables de lignes produits, de Directions Groupe et de Directions de Performance et les Gérants se réunissent en qualité de Comité des Risques Groupe pour examiner les risques les plus importants identifiés par la cartographie et pour décider du suivi particulier d'un certain nombre de ces risques.

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

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

Le Conseil Exécutif du Groupe et les Gérants, en qualité de Comité des Risques Groupe, se sont réunis tous les mois en 2011 et ont pu ainsi examiner les risques les plus importants identifiés par la cartographie : ils ont confirmé le niveau de risque acceptable, ils ont validé les plans d'action des entités, ils ont suivi l'avancement des plans d'actions.

Ils ont pu également constater que les différentes actions de prévention et de protection mises en œuvre avaient diminué l'exposition du Groupe face à des risques prioritaires qui avaient été précédemment identifiés.

Le présent rapport, présenté par le Président du Conseil de Surveillance, a été approuvé par les membres du Conseil de Surveillance le 6 février 2012.

Éric Bourdais de Charbonnière  
Président du Conseil de Surveillance