

16.5.1. 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 DE SURVEILLANCE ET SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Le rapport du Président du Conseil de Surveillance a été approuvé par le Conseil de Surveillance du 27 février 2012.

1. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

1.1. COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance est composé de douze membres nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires pour une durée de six ans.

Deux censeurs assistent avec voix consultative aux séances du Conseil de Surveillance.

1.1.1. Indépendance des membres

Aucun membre du Conseil de Surveillance n'exerce de fonction salariée dans le groupe PSA Peugeot Citroën.

Le Conseil de Surveillance comprend cinq membres appartenant au groupe familial Peugeot et sept membres qualifiés d'indépendants par le Conseil de Surveillance.

En conformité avec le Code AFEP-MEDEF, le Conseil de Surveillance réexamine chaque année la situation d'indépendance de chacun de ses membres. Sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, le Conseil lors de sa séance du 14 février 2012, a examiné, au cas par cas, la qualification de chacun de ses membres au regard des critères d'indépendance retenus par le Groupe.

Les critères d'indépendance retenus par le Groupe sont ceux définis par le Code AFEP-MEDEF, à l'exception de deux critères :

- la durée limitée à douze ans pour les mandats successifs : l'industrie automobile étant une activité reposant sur le moyen et le long terme, l'expérience de cette industrie acquise sur une longue période dans le cadre du Conseil de Surveillance est en effet particulièrement utile, notamment pour exercer une des missions clés du Conseil qui consiste à délibérer sur les principales orientations de développement stratégique du Groupe ;
- le fait de ne pas avoir été, au cours des cinq dernières années, mandataire d'une société consolidée : en effet assurer, même à une époque récente, une fonction d'administrateur d'une société du Groupe n'emporte aucun risque quant aux conflits d'intérêts que les règles sur l'indépendance entendent prévenir. Il est précisé qu'aucun membre du Conseil de Surveillance n'exerce une fonction de direction générale ou une fonction salariée dans une société du Groupe. Ainsi, Monsieur Jean-Louis Silvant est considéré comme indépendant, même s'il est resté administrateur de Peugeot Suisse, société dont les activités ne représentent qu'une très faible part de l'activité automobile du Groupe.

Sur la base de ces critères, le Conseil de Surveillance considère que peuvent être qualifiés d'indépendants :

- Mme Pamela Knapp ;
- M. Jean-Paul Parayre ;
- M. Philippe Reichstul ;
- M. Geoffroy Roux de Bézieux ;
- M. Ernest-Antoine Seillière ;
- M. Jean-Louis Silvant ;
- M. Joseph F. Toot Jr.

Ils représentent 7 membres sur les 12 membres du Conseil, soit 58 %, ce qui permet au Groupe, sur la base de ces critères d'indépendance, d'aller au-delà de la recommandation AFEP-MEDEF concernant « *la part des administrateurs indépendants d'au moins un tiers dans les sociétés contrôlées* ».

En outre, le Conseil, se fondant sur les travaux du comité des nominations et de la gouvernance, veille, dans ses propositions de nomination de membres, à assurer un renouvellement et une indépendance accrue du Conseil ainsi qu'un échelonnement harmonieux des mandats.

Pour les développements consacrés aux conflits d'intérêts des membres du Conseil, il convient de se reporter au chapitre 14.2 du présent document de référence.

1.1.2. Représentation équilibrée des hommes et des femmes

Sur les douze membres qui le composent, le Conseil de Surveillance comprend deux femmes et dix hommes.

Le comité des nominations et de la gouvernance intègre dans ses propositions de nomination de membres les obligations légales portant sur la représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein du Conseil (Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011), ainsi que les recommandations adoptées dans le code AFEP-MEDEF.

L'Assemblée Générale des actionnaires du 31 mai 2011 a décidé de nommer Mme Pamela Knapp en qualité de membre du Conseil, portant ainsi le taux de féminisation du Conseil à 16,6 %.

Conformément aux prescriptions légales et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil poursuivra sa politique de féminisation en 2012 et s'est fixé pour objectif de compter au moins 40 % de membres féminins à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2017.

Le comité des nominations et de la gouvernance poursuit également un processus de sélection de futurs membres destiné à faire évoluer la composition du Conseil de Surveillance dans une perspective de renforcement de l'internationalisation et de la diversité de compétences des membres.

1.2. CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

1.2.1. Mission et fonctionnement du Conseil de Surveillance

Règlement intérieur

Le règlement intérieur du Conseil de Surveillance définit, dans sa version en vigueur datant du 9 février 2010, les missions du Conseil de Surveillance comme suit :

- Le Conseil de Surveillance nomme les membres du Directoire et peut mettre fin à leurs fonctions. Il fixe l'ensemble des éléments de leur rémunération ;
- Il fixe la rémunération du Président, du ou des vice-présidents du Conseil de Surveillance et détermine les modalités de perception des jetons de présence et leur répartition entre les membres du Conseil ;
- Conformément à la loi, le Conseil de Surveillance est l'organe de contrôle de la société dont le Directoire assure la gestion et la direction.
À ce titre, la mission du Conseil de Surveillance est :
 - d'assurer un contrôle permanent de la gestion de la société par le Directoire en opérant les vérifications et contrôles qu'il juge opportuns,
 - d'assurer un contrôle périodique de la gestion de la société : une fois par trimestre à l'occasion du rapport d'activité que lui présente le Directoire et dans les trois mois de la clôture de chaque exercice lors de la présentation par le Directoire, pour avis et observations, des comptes annuels, des comptes consolidés et du rapport de gestion destiné à l'Assemblée des actionnaires ;
- Le Conseil de Surveillance s'assure que la stratégie proposée et appliquée par le Directoire est en adéquation avec les orientations à long terme du Groupe, telles que le Conseil de Surveillance les a définies.

Il prend connaissance du plan stratégique et des différents plans pluri-annuels, du plan d'investissement ainsi que du budget.

Le règlement intérieur rappelle que le Conseil de Surveillance doit, au titre des pouvoirs qu'il tient de l'article 9 des statuts de Peugeot S.A., donner son autorisation préalable à l'accomplissement par le Directoire des actes suivants :

- réaliser toute augmentation de capital en numéraire ou par incorporation de réserves ainsi que toute réduction de capital, autorisées par l'Assemblée Générale des actionnaires ;
- réaliser toute émission d'obligations, convertibles ou non ;
- établir tout projet de traité de fusion ou d'acte d'apport partiel d'actif ;
- passer ou dénoncer tout accord industriel ou commercial engageant l'avenir de la société Peugeot S.A. avec toute autre entreprise ayant un objet analogue ou connexe à celui de la société, et plus généralement réaliser toute opération majeure de nature à modifier de manière substantielle le périmètre d'activité ou la structure financière de la société et du Groupe qu'elle contrôle.

En outre, le Directoire ne peut accomplir que sur décision prise à l'unanimité de ses membres ou, à défaut, sur autorisation préalable du Conseil de Surveillance les actes suivants :

- achat, vente, échange ou apport de tout immeuble d'exploitation et fonds de commerce, excédant les montants déterminés par le Conseil de Surveillance (50 millions d'euros à ce jour) ;

- achat, prise ou cession de toute participation dans d'autres entreprises créées ou à créer et représentant directement ou indirectement un investissement, une dépense ou une garantie de crédit ou de passif, immédiats ou différés, excédant les montants déterminés par le Conseil de Surveillance (50 millions d'euros à ce jour) ;
- emprunt, autre qu'obligataire, pour une durée ou pour un montant supérieur à ceux déterminés par le Conseil de Surveillance (100 millions d'euros à ce jour).

Enfin, le Conseil de Surveillance est, conformément à la loi, saisi de toutes les autorisations d'octroi de cautions, avals et garanties que la société pourrait être amenée à fournir pour l'une quelconque de ses filiales. Pour 2011, cette autorisation est nécessaire lorsque ces garanties portent sur des montants unitaires supérieurs à 25 millions d'euros ou dépassent un plafond global annuel de 125 millions d'euros (hors cautions douanières ou fiscales).

Le règlement intérieur du Conseil de Surveillance précise également :

- les modes et règles d'information du Conseil de Surveillance ;
- le nombre minimal de réunions annuelles (cinq), les modalités de tenue de ces réunions et d'établissement de leur ordre du jour ;
- le rôle et les obligations des comités spécialisés du Conseil de Surveillance ;
- les modalités d'évaluation du fonctionnement du Conseil ;
- les obligations incombant aux membres du Conseil de Surveillance, notamment celles de respecter la Charte de déontologie boursière mise en place en 2010 à laquelle chaque membre du Conseil a formellement adhéré.

Charte de déontologie boursière

La Charte de déontologie boursière a pour objet de définir les règles d'intervention des membres du Conseil de Surveillance, du Directoire et des censeurs sur les titres Peugeot S.A. et/ou de la société Foncière, Financière, et de Participations – FFP, ainsi que Faurecia. Elle permet de mettre en place les mesures préventives autorisant les mandataires sociaux concernés à intervenir sur ces titres, tout en respectant les règles d'intégrité du marché.

La Charte de déontologie boursière sera mise à jour par le Conseil de Surveillance en 2012, notamment pour prendre en compte les évolutions apportées par la loi n° 2010-1249 du 22 octobre 2010 de régulation bancaire et financière. Elle sera également étendue aux membres du Comité de Direction Générale.

La Charte de déontologie boursière prévoit notamment l'interdiction pour les personnes concernées de recourir à toute opération de couverture.

Fonctionnement

Les modalités de préparation des réunions du Conseil sont les suivantes : les membres du Conseil de Surveillance reçoivent environ deux semaines avant la date de la réunion, l'ordre du jour ainsi que le projet de procès-verbal de la réunion précédente.

Le dossier du Conseil comprend, outre le procès-verbal de la réunion précédente, le rapport du Directoire, pour les réunions comportant un examen des activités trimestrielles, les présentations relatives aux points à l'ordre du jour et les procès-verbaux des réunions des comités spécialisés du Conseil. Chacun de ces dossiers inclut également un calendrier mis à jour des réunions du Conseil et des comités, une actualisation des dates d'interdiction de transactions (« fenêtre négatives ») associées au respect de la Charte de déontologie boursière, les articles de presse portant sur le Groupe depuis la précédente réunion ainsi que les analyses financières

externes parues. Ce dossier est envoyé aux membres du Conseil à la fin de la semaine qui précède la date de la réunion du Conseil. Un dossier complémentaire est généralement remis en séance.

Les membres du Directoire assistent aux réunions du Conseil de Surveillance et les Commissaires aux Comptes, pour les sujets qui les concernent, assistent aux réunions du Conseil au cours desquelles sont examinés les comptes annuels ou semestriels.

Le calendrier des réunions de l'année est défini en avril de l'année précédente. Les séances ordinaires du Conseil de Surveillance sont précédées de réunions du Comité financier et d'audit, du Comité des nominations et de la gouvernance et du Comité des rémunérations.

Les séances du Conseil de Surveillance durent au minimum 4 heures pour les réunions ordinaires. Elles peuvent être prolongées, si l'agenda le requiert. En outre, le Président du Conseil peut organiser des réunions exceptionnelles, si nécessaire.

Évaluation du Conseil

Le règlement intérieur du Conseil de Surveillance prévoit que le Conseil « *procède régulièrement à une évaluation de son fonctionnement et des modalités d'exercice de son contrôle* ».

Une auto-évaluation du fonctionnement du Conseil de Surveillance et de ses comités a été réalisée en février 2011 sur la base d'un questionnaire individuel d'appréciation rempli par les membres. Les thèmes principaux abordés par ce questionnaire sont : (i) la composition du Conseil, (ii) la qualité des réunions, (iii) les comités, (iv) la connaissance du Groupe.

En synthèse, les membres ont rappelé l'évolution souhaitable de la composition du Conseil autour de trois nécessités : féminisation, internationalisation et maintien du niveau du Conseil. Les membres considèrent que la conduite des réunions permet d'assurer la prise de décision, la communication et la participation effective des membres.

Sur les sujets traités, les membres ont souhaité que les questions sociales, d'éthique et de responsabilité sociale soient plus régulièrement abordées par le Conseil. À cet égard, le Conseil a décidé que ces questions feraient l'objet d'un suivi par le Comité des nominations et de la gouvernance et qu'elles seraient examinées au moins une fois par an au Conseil.

Certains membres du Conseil ont également fait part de leur souhait de disposer de davantage d'outils pour accroître leur connaissance du Groupe et des visions stratégiques, en particulier par zones géographiques.

S'agissant des comités, les appréciations sont positives. Il convient de noter que deux membres indépendants ont rejoint des comités en 2011 : M. Joseph F. Toot Jr. le Comité des rémunérations en avril et Mme Knapp le Comité financier et d'audit en juillet.

Une nouvelle évaluation a été effectuée au cours du mois de février 2012.

1.2.2. Activité du Conseil de Surveillance en 2011

Le Conseil de Surveillance s'est réuni six fois au cours de l'exercice 2011. Le taux de présence de ses membres aux réunions a été de 97 %.

Lors de cinq de ces réunions (8 février 2011, 19 avril 2011, 26 juillet 2011, 25 octobre 2011, 13 décembre 2011), le Conseil de Surveillance a pris connaissance du rapport du Directoire sur l'activité du Groupe en termes de résultats commerciaux et industriels, résultats économiques des opérations des différents secteurs et de situation financière du Groupe. Le Conseil a été également informé des évolutions touchant les effectifs et la qualité.

Le Conseil de Surveillance a donné son avis sur les principales orientations de développement stratégique du Groupe, qui ont notamment fait l'objet d'une discussion approfondie avec le Directoire lors des réunions de février, avril, octobre et décembre.

La réunion du 8 février 2011 a inclus la présentation, en présence des Commissaires aux Comptes, des comptes sociaux de Peugeot S.A. et des comptes consolidés du Groupe de l'exercice clos le 31 décembre 2010. Au cours de cette séance, le Conseil a arrêté son choix sur la proposition de candidature de Mme Pamela Knapp au Conseil de Surveillance en remplacement de M. Jean-Louis Masurel.

Le 19 avril, le Conseil a examiné l'ordre du jour, le rapport de gestion et les projets des résolutions pour l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires du 31 mai 2011 et arrêté son rapport à l'Assemblée. La nomination de M. Joseph Toot Jr en qualité de membre du Comité des rémunérations est intervenue au cours de cette séance.

La séance du 26 juillet 2011 a porté, en présence des Commissaires aux Comptes, sur les résultats du premier semestre 2011. Au cours de cette séance, le Conseil a autorisé la mise en place d'un cautionnement en faveur de la BEI dans le cadre d'un financement de 125 millions d'euros accordé à Peugeot Citroën Automobiles SA (PCA). Il a été procédé à la nomination de M. Pierre Todorov en qualité de Secrétaire général du Groupe à compter du 1^{er} septembre 2011 en remplacement de M. Jean-Claude Hanus, ce dernier partant en retraite, ainsi qu'à la nomination de Mme Pamela Knapp au Comité financier et d'audit.

Lors de la réunion du 16 septembre 2011, le Conseil a donné, conformément à l'article 9 des statuts, son autorisation à l'émission d'obligations dans le cadre du programme d'*Euro Medium Term Note* de Peugeot S.A.

Le Directoire a présenté au cours de la réunion du 25 octobre 2011 le projet de plan à moyen terme (PMT) 2012-2014 du Groupe. Lors de cette réunion, le Conseil a renouvelé à l'identique l'autorisation du Directoire de donner des cautions, avals ou garantie dans la limite d'un montant total de 125 millions d'euros et à concurrence d'un montant maximum de 25 millions d'euros par engagement (sauf à l'égard des administrations fiscales et douanières où l'autorisation est sans limitation), cette autorisation étant valable du 1^{er} janvier 2012 au 31 décembre 2012.

Lors de la séance de décembre 2011, le Conseil de Surveillance a pris connaissance du rapport trimestriel du Directoire, du budget 2012, ainsi que du rapport du comité financier et d'audit. Au cours de cette séance, le PMT a continué à faire l'objet de commentaires par le Directeur financier et d'échanges entre les membres du Directoire et le Conseil.

Le Conseil a, par ailleurs, autorisé le Directoire, pour une période s'achevant au 31 décembre 2012, à procéder dans le cadre du

programme d'Euro Medium Term Note de la société, à une ou plusieurs émissions obligataires d'un montant cumulé maximum d'un milliard d'euros.

1.2.3. Les comités spécialisés du Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance bénéficie de travaux de préparation effectués au sein de quatre comités :

- le Comité financier et d'audit composé de 5 membres (dont 2 indépendants) :
Jean-Paul Parayre (Président), Marc Friedel, Pamela Knapp, Robert Peugeot, Marie-Hélène Roncoroni ;
- le Comité stratégique composé de 7 membres (dont 4 indépendants) :
Robert Peugeot (Président), Jean-Paul Parayre, Jean-Philippe Peugeot, Thierry Peugeot, Philippe Reichstul, Ernest-Antoine Seillière, Jean- Louis Silvant ;
- le Comité des nominations et de la gouvernance composé de 6 membres (dont 3 indépendants) :
Jean-Philippe Peugeot (Président), Thierry Peugeot, Robert Peugeot, Ernest-Antoine Seillière, Jean-Louis Silvant, Geoffroy Roux de Bézieux ;
- le Comité des rémunérations composé de 6 membres (dont 4 indépendants) :
Thierry Peugeot (Président), Jean-Philippe Peugeot, Geoffroy Roux de Bézieux, Ernest-Antoine Seillière, Jean- Louis Silvant, Joseph Jr. Toot.

Ces quatre comités ont un rôle de préparation des délibérations du Conseil de Surveillance. Ils émettent, dans leurs domaines de compétence respectifs, des propositions, recommandations et des avis qui sont portés à la connaissance du Conseil de Surveillance lors de ses réunions.

1.2.3.1 Le comité financier et d'audit

Composition

Le comité financier et d'audit est composé de cinq membres, qui sont désignés à titre personnel et ne peuvent pas se faire représenter.

Deux de ces membres, dont son Président, sont indépendants, selon les critères d'indépendance retenus par le Groupe : M. Jean-Paul Parayre (Président) et Mme Pamela Knapp, cette dernière ayant été nommée en juillet 2011.

Cette nomination a été effectuée en s'appuyant sur le Rapport du groupe de travail sur le comité d'audit de l'AMF du 22 juillet 2010. Le Conseil a considéré que l'expérience de Madame Pamela Knapp en qualité de Directeur financier au sein des groupes Siemens AG puis GfK SE caractérisait ses compétences particulières en matière financière et comptable.

En outre, le Président du Comité, M. Jean-Paul Parayre, de par ses expériences ministérielles et ses fonctions de direction au sein de grands groupes français, présente pour le Conseil les compétences comptables et financières requises pour cette fonction.

Marie-Hélène Roncoroni, représentant de l'actionnaire de référence, a par ailleurs exercé des fonctions durant 7 ans à la Direction financière du Groupe et présente également des compétences particulières en matière financière et comptable.

Mission

Conformément à l'article L. 823-19 du Code de commerce et à son règlement intérieur, le Comité financier et d'audit, assure le suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière ;

- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux Comptes ;
- de l'indépendance des Commissaires aux Comptes.

Par ailleurs, il donne son avis au Conseil de Surveillance sur les engagements hors bilan et sur tout projet nécessitant l'autorisation préalable du Conseil dont il est saisi, notamment en cas d'opérations ayant une incidence sur le capital.

Dans le cadre de son suivi de l'efficacité du contrôle interne, il donne son avis sur le plan d'audit interne pour l'année à venir et est informé des résultats des missions réalisées par l'audit interne en exécution de ce plan.

Le comité financier et d'audit, qui a accès à l'ensemble des informations qui lui sont nécessaires, rencontre le responsable de l'Audit interne et les Commissaires aux Comptes, avec ou sans la présence des membres du Directoire du Groupe.

Activité en 2011

Le comité financier et d'audit a tenu 6 réunions en 2011 avec un taux de participation de 100 %.

En 2011, il a poursuivi le processus de renouvellement des Commissaires aux comptes initié en 2010 en émettant une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée Générale des actionnaires du 31 mai 2011.

En janvier 2011, le comité a consacré une séance au dispositif d'audit interne, sans la présence du Directeur Financier et des membres du Directoire. Il a examiné les résultats d'audits de l'exercice 2010, le plan d'audit 2011 et les recommandations à la suite des audits effectués en 2010. Le comité a demandé à ce qu'une cartographie explicite de la gestion des risques du Groupe lui soit présentée et à ce que les travaux du Comité d'audit de BPF soient régulièrement portés à sa connaissance et qu'une couverture d'audit adaptée accompagne l'extension internationale du Groupe. Cette réunion a permis au comité d'entendre le responsable de l'Audit interne Groupe, de donner son avis sur l'organisation de son service et d'être informé de son programme de travail général.

En février 2011, il a examiné, sur présentation du rapport d'audit par les Commissaires aux Comptes, les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2010.

En avril 2011, il a commenté les projets de résolutions à caractère financier à soumettre à l'Assemblée Générale des actionnaires et donné un avis favorable sur ces projets. Il s'est également penché sur l'évolution de l'endettement à court et moyen termes du Groupe.

En juillet 2011, il s'est réuni avec les Commissaires aux Comptes (hors la présence des membres du Directoire) et le Directeur financier du Groupe pour l'examen des comptes consolidés du premier semestre 2011. Il a ensuite notamment étudié le financement et les perspectives du second semestre, ainsi que le dispositif de gestion des risques et des principales missions réalisées par l'Audit interne dans le cadre de son plan d'activité annuel. Il a également examiné la structure et le fonctionnement de l'Audit interne Groupe ainsi que les résultats des missions effectuées par ce dernier.

En octobre et en décembre, le comité a notamment examiné la politique de financement et le projet de plan à moyen terme (PMT) du Groupe, sa politique immobilière, ainsi que les questions de notation financière du Groupe.

1.2.3.2 Le comité stratégique

Composition

Le comité stratégique est composé de sept membres qui sont désignés à titre personnel et ne peuvent pas se faire représenter.

Quatre de ces membres sont indépendants, selon les critères d'indépendance retenus par le Groupe : M. Jean-Paul Parayre, M. Henri Philippe Reichstul, M. Ernest-Antoine Seillière et M. Jean-Louis Silvant.

Mission

Ce comité a pour mission d'examiner l'avenir à long terme, d'envisager les voies d'évolution potentielle et de donner son avis sur les principales orientations de développement stratégique du Groupe.

Dans ce cadre, le comité formule ses recommandations sur les plans stratégiques à long terme et le plan à moyen terme (PMT) présentés par le Directoire.

Le comité stratégique est saisi de l'examen de tout projet majeur dès son initialisation. Il est tenu informé du contenu de ces projets, notamment de leur approche économique, et de leurs évolutions.

Il se réunit en particulier lorsqu'un projet entre dans le champ d'application de la disposition de l'article 9 des statuts de Peugeot S.A. qui prévoit une autorisation préalable du Conseil de Surveillance lorsque le Directoire souhaite « *passer ou dénoncer tous accords industriels ou commerciaux engageant l'avenir de la société avec toutes autres entreprises ayant un objet analogue ou connexe à celui de la société et, plus généralement, réaliser toutes opérations majeures de nature à modifier de manière substantielle le périmètre d'activité ou la structure financière de la société et du groupe qu'elle contrôle* ».

Activité en 2011

Le comité stratégique s'est réuni à 3 reprises au cours de l'exercice 2011 avec un taux de participation de 100 %. Ces réunions ont eu lieu avec la participation des membres du Directoire et des dirigeants du Groupe concernés par les sujets traités.

En mars, il a examiné principalement les projets de développement stratégique du Groupe et les perspectives de coopérations.

En juin, il a étudié les ambitions à long terme du Groupe, exprimées par les marques Peugeot et Citroën.

En octobre, le Comité a examiné le projet de plan à moyen terme (PMT) du Groupe et les projets de cessions d'actifs.

1.2.3.3 Le comité des nominations et de la gouvernance

Composition

Le comité des nominations et de la gouvernance est composé de six membres qui sont désignés à titre personnel et ne peuvent pas se faire représenter.

Trois de ces membres sont indépendants, selon les critères d'indépendance retenus par le Groupe : M. Ernest-Antoine Seillière, M. Jean-Louis Silvant et M. Geoffroy Roux de Bézieux.

Mission

Ce comité prépare les délibérations du Conseil de Surveillance en ce qui concerne les nominations de nouveaux membres du Directoire ou du Conseil ; il a ainsi pour mission de déterminer les critères de choix, de préparer la procédure de sélection et les propositions de nomination ou de renouvellement, de suivre les plans de remplacement des membres du Directoire.

Il suit l'évolution de la réglementation française et européenne concernant la gouvernance des sociétés dont les titres sont admis sur un marché réglementé, l'ensemble des recommandations de place et celles des représentants des émetteurs et formule des avis ou des recommandations auprès du Conseil de Surveillance en matière de gouvernance.

Activité en 2011

Le comité des nominations et de la gouvernance s'est réuni à 7 reprises en 2011 avec un taux de participation de l'ordre de 100 %.

Les travaux du Comité ont porté, en début d'année, sur la recherche d'une candidate au Conseil de Surveillance, le choix s'étant porté sur Madame Knapp en remplacement de M. Jean-Louis Masurel qui a accepté que son mandat ne soit pas proposé au renouvellement par l'Assemblée Générale des actionnaires.

Le comité a examiné la situation d'indépendance de chaque membre du Conseil et les perspectives souhaitables d'évolution de la composition du Conseil de Surveillance.

Le comité a examiné en avril le processus d'établissement des plans de succession pour les cadres dirigeants du Groupe. Au cours de cette réunion du mois d'avril, il s'est penché sur la question de la création d'un Comité d'éthique au sein du Conseil, jugeant que la création d'un nouveau comité n'était pas nécessaire à ce stade et que les questions relatives à l'éthique et, plus généralement, à la responsabilité sociale de l'entreprise pourraient faire l'objet d'un examen au moins une fois par an par le Conseil. Il convient de noter qu'il existe au sein du Groupe un Comité éthique placé sous la Présidence du Secrétaire Général tel qu'il est décrit au paragraphe 2.4.1 ci-après.

En juillet, le comité a poursuivi ses travaux sur les plans de succession des membres du Directoire et des principaux cadres dirigeants.

En octobre, le comité a étudié le projet de réorganisation de la Direction des Marques et s'est penché sur la proposition de nomination au Conseil de deux personnalités lors de l'Assemblée Générale des actionnaires de 2012.

Le comité a, comme chaque année, participé au processus d'évaluation du fonctionnement du Conseil, finalisé le questionnaire soumis aux membres et proposé au Conseil, dans le cadre des résultats de cette évaluation, les actions à mettre en place pour mieux répondre aux attentes des membres, favoriser le fonctionnement du Conseil de Surveillance et améliorer sa gouvernance.

1.2.3.4 Le comité des rémunérations

Composition

Le comité des rémunérations est composé de six membres qui sont désignés à titre personnel et ne peuvent pas se faire représenter.

Quatre de ces membres sont indépendants, selon les critères d'indépendance retenus par le Groupe : M. Geoffroy Roux de Bézieux, M. Ernest-Antoine Seillière, M. Jean-Louis Silvant, M. Joseph Jr. Toot.

M. Joseph Jr. Toot a été nommé au Comité en avril 2011 afin d'équilibrer ce comité par rapport au Comité des nominations et de la gouvernance et de renforcer le nombre de membres indépendants.

Mission

Ce Comité est chargé de préparer les décisions du Conseil de Surveillance concernant la rémunération dans toutes ses

composantes, ainsi que les éventuels avantages qui pourraient leur être attribués aux :

- membres du Conseil de Surveillance (Conseil et Comités) ;
- Président du Conseil de Surveillance et Vice-Présidents ;
- Président du Directoire et membres du Directoire.

Pour exercer cette mission, le Comité se tient informé de la réglementation française et européenne concernant la rémunération des mandataires sociaux et cadres dirigeants des sociétés dont les titres sont admis sur un marché réglementé, de l'ensemble des recommandations et pratiques de place, des modes et niveaux de rémunération des cadres dirigeants du Groupe, hors mandataires sociaux, et de la politique retenue par le Directoire pour l'évolution de ces rémunérations.

Activité en 2011

Le comité des rémunérations s'est réuni à 8 reprises en 2011 avec un taux de participation de l'ordre de 100 %.

Ses travaux ont notamment porté en début d'année sur l'établissement d'une règle selon laquelle l'évolution de la rémunération fixe des membres du Directoire serait examinée à mi-mandat. Le comité a également statué sur le montant de la rémunération variable des membres du Directoire.

Le comité a examiné, pour chaque membre du Directoire, le pourcentage maximum de rémunération fixe que cette part variable pourrait concerner et les critères de performance collective comme

individuelle sur lesquels repose cette rémunération variable. Lors de cette même réunion, le comité s'est également prononcé en faveur d'une augmentation de la rémunération du Président et des vice-Présidents du Conseil, ainsi que de l'enveloppe globale des jetons de présence dont la proposition de montant a été fixée à un million d'euros au cours de sa séance d'avril 2011.

En juillet, il a émis des recommandations sur l'allocation annuelle des jetons de présence versés aux membres du Conseil et des Comités, dans le cadre du plafond voté à l'Assemblée Générale des actionnaires.

En décembre, le Comité a pris la recommandation selon laquelle, compte tenu du contexte actuel, il ne serait pas procédé en 2012 à une augmentation de la part fixe de la rémunération du Président et des autres membres du Directoire. Le Comité a, par ailleurs, statué en faveur de la mise en place d'une obligation de détention d'actions de la Société par les membres du Directoire, cette mesure n'entrant en vigueur que pour le Directoire qui devra être nommé en juin 2013. Le Conseil a marqué son accord sur ces recommandations.

1.3. L'APPLICATION DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE AFEP-MEDEF

Comme exposé au chapitre 16.4 du présent document de référence, la société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, après adaptation pour application à une société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance.

Le tableau ci-après récapitule les recommandations du Code AFEP-MEDEF non suivies par la société en raison de la spécificité de la structure juridique de la société, de son fonctionnement ou de l'industrie automobile :

RECOMMANDATION CONCERNÉE	EXPLICATIONS
Indépendance des membres du Conseil de Surveillance	Le Conseil de Surveillance retient les critères d'indépendance proposés, à l'exception toutefois de deux critères retenus par le code AFEP-MEDEF : <ul style="list-style-type: none"> • La durée limitée à douze ans pour les mandats successifs : spécificité de l'industrie automobile. Il convient de se reporter au paragraphe 1.1.1. ci-dessus pour de plus amples explications. • Le fait de ne pas avoir été, au cours des cinq dernières années, mandataire d'une société consolidée : assurer, même à une époque récente, une fonction d'administrateur d'une société du Groupe n'emporte aucun risque quant aux conflits d'intérêts que les règles sur l'indépendance entendent prévenir. Il convient de se reporter au paragraphe 1.1.1. ci-dessus pour de plus amples explications.
Part représentative des membres indépendants du Comité financier et d'audit	40 % de membres du Comité financier et d'audit sont indépendants au lieu de deux tiers au minimum prescrits par le Code. La présence au sein du Conseil de l'actionnaire de référence constitué par le Groupe familial Peugeot explique que le seuil des 2/3 ne soit pas atteint.
Durée du mandat des membres du Conseil de Surveillance	La durée du mandat des membres actuels du Conseil de Surveillance est fixée à six ans et non à quatre ans comme le recommande le Code AFEP-MEDEF. Toutefois, il convient de noter que : <ul style="list-style-type: none"> • un organe de surveillance et de contrôle doit avoir la stabilité nécessaire à l'exercice efficace de sa mission, • la durée du mandat du Directoire est de quatre ans, et • les dates de fin de mandat des membres actuels du Conseil s'échelonnent de 2012 à 2017, et • il est proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 25 avril prochain de réduire à quatre ans la durée du mandat des deux candidats dont la nomination est envisagée au Conseil.
Partie variable pour l'allocation des jetons de présence liée à l'assiduité aux séances du Conseil et des comités	L'instauration d'une partie variable pour l'allocation des jetons de présence ne paraît pas justifier en raison : <ul style="list-style-type: none"> • du taux de participation aux séances du Conseil de Surveillance de 97 % en 2011, • du taux de participation aux différents comités proche de 100 % en 2011, • du fait que, suivant l'activité du Groupe et de manière permanente, les membres du Conseil sont sollicités hors des réunions, notamment par le Président du Conseil de Surveillance, ou prennent l'initiative de lui faire part de leurs avis ou recommandations. L'assiduité aux séances n'est donc pas un critère pertinent pour évaluer l'implication des membres.

1.4. LES PRINCIPES DE RÉMUNÉRATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DU DIRECTOIRE

Conseil de Surveillance

Les membres du Conseil de Surveillance, ainsi que les censeurs, sont rémunérés par des jetons de présence dont le montant annuel global est préalablement autorisé par l'Assemblée Générale des

actionnaires. L'enveloppe globale des jetons de présence a été fixée à 1 000 000 euros par l'Assemblée Générale de Peugeot S.A. du 31 mai 2011.

Le Président du Conseil de Surveillance a par ailleurs perçu pour 2011 une rémunération de 425 000 euros, inchangée depuis 2002, celui-ci ayant renoncé en 2011 à l'augmentation de sa rémunération qui avait été votée par le Conseil.

Directoire

Contrat de travail/mandat social

Aucun membre du Directoire n'exerce de fonction salariée dans le groupe PSA Peugeot Citroën.

Rémunération du Directoire

Les délibérations du Conseil sur l'ensemble des questions touchant aux rémunérations sont dans leur intégralité préparées par le Comité des rémunérations du Conseil de Surveillance.

- Depuis 2011, le Conseil de Surveillance se prononce désormais à mi-mandat sur l'évolution de la part fixe de la rémunération des membres du Directoire.
- Le Conseil se prononce en début d'année sur la part variable de cette rémunération en fonction du degré de réalisation des objectifs fixés pour l'exercice précédent.
- La part variable proposée pour le Président du Directoire peut aller jusqu'à 150 % de sa rémunération fixe, dont 90 points de pourcentage assis sur la réalisation d'objectifs communs au Directoire, 30 points de pourcentage sur des objectifs individuels précis et 30 points de pourcentage laissés à l'appréciation du Conseil sur sa performance globale dans la conduite du Groupe. La part variable des autres membres du Directoire peut aller jusqu'à 110 % de la part fixe de leur rémunération dont 75 points de pourcentage assis sur des objectifs communs au Directoire, 25 % sur des objectifs propres et 10 % laissés à l'appréciation du Conseil.
- Lors du Conseil de début d'année, les objectifs déterminant la part variable de chacun des membres du Directoire pour l'année en cours sont arrêtés. Ces objectifs sont composés d'éléments communs à tous les membres du Directoire et d'éléments individuels qui sont en relation avec leurs fonctions exécutives respectives, chaque objectif étant quantifié et qualifié sur la base de critères préétablis.
- Au titre de 2011, les rémunérations fixes des membres du Directoire sont restées inchangées par rapport à 2010.
- Chacun des membres du Directoire bénéficie, en outre, d'une convention d'assurance collective afin de compléter les régimes de retraite obligatoires et conventionnels.
- Il n'existe aucun engagement donné en faveur des membres du Directoire, passés ou actuels, concernant des avantages dus à l'occasion de la cessation de leur mandat.
- Le Conseil de Surveillance décide également de l'attribution éventuelle d'options d'achat d'actions aux membres du Directoire ou de l'attribution d'actions gratuites sous conditions de performance, dans le cadre de l'autorisation de l'Assemblée Générale des actionnaires. Il détermine, conformément à la loi, les modalités de conservation des actions en cas d'exercice des options.

En 2011, le Directoire n'a bénéficié d'aucune attribution d'options d'achat, ni d'attribution gratuite d'actions. De plus amples informations sur la rémunération des mandataires sociaux figurent dans le chapitre 15 du document de référence.

1.5. PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES DE PEUGEOT S.A.

Chaque actionnaire de Peugeot S.A. peut participer aux Assemblées Générales de la société sans restriction liée au nombre d'actions à détenir.

En vertu de l'article 11 des statuts relatif aux Assemblées Générales, un droit de vote double est attribué aux actions nominatives entièrement libérées inscrites au nom d'un même titulaire depuis quatre ans au moins. L'article 11 des statuts précise que les personnes morales participent aux assemblées par leurs représentants légaux ou par toute personne désignée à cet effet par ces derniers.

L'article 11 ne prévoit aucune autre modalité particulière de participation.

Pour faciliter l'accès de l'actionnaire à l'Assemblée, il est recommandé aux actionnaires de se munir, préalablement à la réunion, d'une carte d'admission. Le jour de l'Assemblée, tout actionnaire devra justifier de sa qualité lors des formalités d'enregistrement.

Une formule unique de vote par correspondance ou par procuration sera adressée avant l'Assemblée à tous les actionnaires nominatifs. Les titulaires d'actions au porteur désirant voter par correspondance ou se faire représenter pourront se procurer des formulaires auprès de l'intermédiaire qui assure la gestion de leurs titres.

Conformément à l'article R. 225-79 du Code de commerce, la notification à la Société de la désignation et de la révocation d'un mandataire (nom, prénom et adresse du mandataire) peut s'effectuer par voie électronique à l'adresse psa-ag-mandataire@mps.com, trois jours au moins avant la date de l'Assemblée.

Les modalités de participation à l'Assemblée Générale des actionnaires du 25 avril 2012 seront détaillées dans l'avis de réunion qui sera publié trente-cinq jours au moins avant l'Assemblée au Bulletin d'Annonces Légales Obligatoires et sur le site Internet du Groupe.

1.6. PUBLICATION DES INFORMATIONS RELATIVES AUX ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Les éléments visés à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce sont publiés dans le document de référence aux pages 402 et 403).

2. PROCÉDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE

2.1. OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE DU GROUPE PSA PEUGEOT CITROËN

Pour traiter les risques endogènes ou exogènes auxquels le Groupe doit faire face, PSA Peugeot Citroën a mis en place un dispositif de gestion et de contrôle qui vise à assurer :

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

Plus généralement, ce dispositif contribue à la maîtrise des activités du Groupe, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

2.2. CADRE DE RÉFÉRENCE UTILISÉ PAR PSA PEUGEOT CITROËN

PSA Peugeot Citroën s'est fixé comme objectif d'avoir un dispositif de gestion des risques et de contrôle interne conforme au cadre de référence de l'AMF émis en 2007 et amendé en 2010. L'activité bancaire du Groupe dispose d'un dispositif spécifique adapté aux établissements de crédit conformément au règlement 97-2, relatif au contrôle interne des établissements de crédit.

Faurecia, en tant que société dont les titres sont admis sur un marché réglementé qui agit sous la responsabilité de son Conseil d'Administration, applique sa démarche de contrôle interne de façon indépendante vis-à-vis du groupe PSA Peugeot Citroën.

GEFCO dispose d'un système de contrôle interne et de gestion des risques conforme aux recommandations de PSA Peugeot Citroën et adapté aux spécificités de son activité et de son organisation.

2.3. PRINCIPES DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

La conception du dispositif de contrôle interne en vigueur dans le groupe PSA Peugeot Citroën a été guidée par cinq exigences :

- prendre en compte les ambitions du Groupe, à savoir : être un groupe global, profitable, indépendant, parmi les premiers constructeurs généralistes mondiaux,
 - le dispositif vise à identifier, en amont, les risques susceptibles d'impacter le Groupe à moyen et long terme,
 - toutes les sociétés du Groupe sont impliquées dans le dispositif et assurent la gestion des risques et du contrôle interne pour leur activité,
 - le dispositif met l'accent sur les plans d'actions et les résultats de manière à privilégier l'efficacité opérationnelle,
 - le dispositif repose sur le respect des lois et règlements, l'exemplarité des comportements et l'éthique considérés par le Groupe comme les conditions d'un développement responsable ;
- disposer d'un système formalisé : Le Système de Management Global des Risques dit SMGR ;
- structurer le dispositif de telle sorte que chacune des directions du Groupe puisse dérouler un processus unique de maîtrise des risques et de contrôle interne ;
- déployer le dispositif avec le soutien de standards et d'un outil informatique dédié ;
- rendre le dispositif auditable sur la base d'indicateurs de qualité.

2.4. ACTEURS ET PROCESSUS

2.4.1. Au niveau du Groupe et de la division Automobile

Il existe un dispositif d'ensemble contribuant à la maîtrise des risques du Groupe.

- Des documents de référence, constituant un cadre de travail qui s'impose à tous, fixent l'organisation et les modes de fonctionnement du groupe décidés par la direction générale.

Ceux-ci prennent la forme d'un livret général d'organisation et d'un manuel des règles de fonctionnement régulièrement complétés et mis à jour. Ils décrivent les responsabilités ainsi que les procédures à suivre et plus généralement les règles à appliquer par tous les collaborateurs dans les activités courantes de la vie du groupe.

Ces deux premiers documents de référence qui s'imposent à tous sont complétés par un manuel de référence propre à chaque

direction décrivant les modes de fonctionnement de celle-ci, ses processus ainsi que les interfaces avec les autres directions.

Ces documents généraux du groupe ou particulier à une direction sont stockés sur un espace intranet dédié au système d'excellence du groupe. Fondé sur les principes du *lean management* et de la culture de l'amélioration continue, ce système structure l'organisation, le management et les méthodes de travail aboutissant notamment à la formalisation de standards.

- Un dispositif général : La démarche de gestion et contrôle des risques formalisée et déployée dans tout le Groupe.

Chaque direction met en pratique, conformément à la règle de fonctionnement correspondante, la gestion et le contrôle des risques auxquels elle est exposée. À ce titre, elle applique sur son périmètre une démarche itérative en cinq étapes décrite dans le Système de Management Global des Risques (SMGR) : (i) identifier, (ii) analyser, (iii) évaluer, (iv) traiter et (v) contrôler. Cette démarche est animée par des *Risk Controllers* de Directions et des *Risk Managers* d'Établissements qui s'entourent d'experts capables de gérer des risques particuliers tels que – et sans que cette liste soit limitative – les risques financiers, juridiques, les risques liés aux systèmes d'information, les risques liés à la protection des actifs corporels

Le Secrétariat général, via sa Direction de la Gestion et du Contrôle des risques, a conçu et maintient le Système de Management Global des Risques (SMGR) ainsi que le système d'information dédié (SIGR). À ce titre, il est en liaison permanente avec le réseau de *Risk Controllers* de Directions et de *Risk Managers* d'Établissements. En consolidant et analysant les informations fournies par ces derniers, il élabore une cartographie des risques du groupe et fournit chaque mois une sélection de risques au Comité de Direction Générale accompagnée de commentaires sur les éventuelles difficultés rencontrées dans la maîtrise des risques identifiés et sur les plans d'actions à mettre en place ou à renforcer.

- Des dispositifs particuliers de gestion et de contrôle des risques, qui complètent le dispositif général.

La charte éthique actualisée et complétée en 2010, mise à disposition de tous les collaborateurs du Groupe en accès immédiat depuis le portail intranet du Groupe, est déployée auprès de l'ensemble des cadres du Groupe, auxquels il a été demandé d'adhérer formellement. Le Comité Éthique présidé par le Secrétaire Général se réunit chaque trimestre. Un réseau international de *Chief Ethics Officers* relaie la démarche dans tous les pays où le Groupe exerce son activité et assure le reporting au Comité Éthique des cas et problèmes rencontrés localement.

Un dispositif de lutte contre la fraude placé sous la responsabilité du Comité Éthique du Groupe qui en délègue l'animation, les opérations d'investigation, le suivi des dossiers et le reporting à la direction de la Sûreté du Groupe.

La Direction de la Sûreté Groupe, placée sous l'autorité du Secrétariat Général, est chargée de définir et de coordonner, au plan mondial, l'ensemble des actions visant à protéger les collaborateurs et les actifs matériels et immatériels du Groupe (hors FAURECIA) contre les risques résultant d'actes de malveillance de toute nature.

La Direction des Affaires Juridiques du Groupe, rattachée au Secrétariat général, assure l'élaboration ou la vérification des engagements contractuels pris par le Groupe et s'assure de leur conformité avec les dispositions légales et réglementaires qui peuvent les régir. Elle est en charge de l'organisation de la défense des intérêts du Groupe dans les litiges qui peuvent l'opposer à des tiers. Elle contribue ainsi à limiter et à gérer les risques juridiques

auxquels le Groupe est exposé, en raison de sa situation d'employeur, de concepteur et de distributeur de véhicules, d'acheteur de composants et de fournisseur de services.

La Direction du Contrôle de Gestion, placée sous l'autorité du Directeur Financier, assure le pilotage de la performance économique du Groupe et à ce titre est chargée de proposer à la Direction Générale les objectifs annuels et pluriannuels, en termes de croissance, de marge opérationnelle et de rentabilité des capitaux employés. À cet effet, elle anime les processus d'élaboration de plan à moyen terme (PMT) et cadrage budgétaire. Afin d'assurer le respect des objectifs retenus, elle établit avec les domaines, les budgets annuels, les prévisions actualisées et les estimés mensuels. Elle contrôle les résultats des directions opérationnelles et des projets et assure le reporting de synthèse. En outre, elle a en charge des missions de caractère économique, notamment pour le domaine automobile, tels que calcul et fourniture des prix de revient des produits, contrôle des prix de vente, contrôle de la rentabilité des projets, pilotage financier des coopérations industrielles avec les autres constructeurs et des négociations à mener lors des opérations de fusions, acquisitions, cessions, etc., ainsi que la normalisation des règles et standards de gestion.

- Le contrôle de la bonne application de ces dispositifs de maîtrise de risques généraux et particuliers par l'Audit Interne.

L'Audit Interne, placé sous l'autorité du Secrétaire Général, vérifie le respect des règles de fonctionnement édictées, ainsi que le déploiement dans l'ensemble des Directions du Groupe des dispositifs généraux et particuliers de maîtrise de risques. Il utilise la cartographie des risques issue du Système de Management Global des Risques comme une source d'élaboration de son plan d'audit annuel défini en toute indépendance et soumis pour examen à la Direction Générale et au Comité Financier et d'Audit du Conseil de Surveillance. L'Audit Interne évalue également le degré de maturité des dispositifs de maîtrise des risques mis en œuvre et émet, le cas échéant des recommandations visant à améliorer leur efficacité. 91 missions ont été réalisées en 2011.

- La fonction de supervision et de contrôle du Conseil de Surveillance :

Au sein du Conseil de Surveillance, le Comité Financier et d'Audit s'assure du suivi de l'efficacité du système de gestion des risques et de contrôle interne. Il prend connaissance des informations qui lui sont communiquées par le Secrétariat Général relatives aux dispositifs en place et à leur degré de maturité, à la cartographie des risques, en particulier des risques significatifs susceptibles d'avoir un impact sur l'information financière et comptable.

Il examine également les principes d'organisation et de fonctionnement de l'audit interne, donne son avis sur le plan d'audit et est informé des résultats des missions réalisées en exécution de ce plan ainsi que des missions de contrôle de suivi des recommandations aux auditées. Comme exposé au paragraphe 1.2.3.1 ci-dessus, une séance du Comité Financier et d'Audit a été exclusivement dédiée à l'audit interne en janvier 2011 pour poursuivre cet objectif.

Ponctuellement, le Comité Financier et d'Audit peut également être saisi par le Directoire, le Directeur de l'Audit Interne, le Directeur de la Gestion et du Contrôle des Risques ou les Commissaires aux Comptes pour tout événement qu'ils estimeraient pouvoir exposer le groupe à un risque significatif.

2.4.2. Banque PSA Finance

Conformément au règlement n° 97-02, relatif au contrôle interne des établissements de crédit, le dispositif de contrôle interne mis en

œuvre par Banque PSA Finance s'articule autour des fonctions du contrôle permanent et du contrôle périodique, et d'un premier niveau de contrôle qui est assuré par les unités opérationnelles.

Banque PSA Finance (BPF) a défini dans une Charte les principes fondamentaux d'organisation et de fonctionnement de son dispositif de contrôle interne. La Charte de contrôle interne de la banque fixe les organisations, les moyens, les champs d'action et les missions, ainsi que les modalités de fonctionnement du dispositif de contrôle de la banque.

Le dispositif de contrôle permanent

Les contrôles de premier niveau, socle du dispositif de contrôle interne

Ces contrôles se situent au sein des structures opérationnelles. Les contrôles y sont exercés par l'ensemble des salariés dans le cadre de leurs activités quotidiennes, en application de procédures intégrant les divers contrôles à effectuer, ou par des agents dédiés à ces fonctions au sein même de ces structures. Ces contrôles de premier niveau font l'objet d'une surveillance par les organes du contrôle permanent.

Le contrôle permanent

Contrôle de second niveau, ces différentes missions, couvertes par trois départements, concernent le contrôle de la conformité, le contrôle des risques opérationnels des sociétés financières, y compris les entités Assurances, et des structures centrales ainsi que le contrôle de la comptabilité et des prestations assurées par le groupe PSA Peugeot Citroën pour le compte de Banque PSA Finance, c'est-à-dire Finance/Trésorerie et Informatique.

La fonction conformité assure la prévention, le contrôle et la surveillance permanente des risques de non-conformité. Elle veille notamment au respect des obligations relatives à la protection des données, à la lutte contre le blanchiment des capitaux, et à la conformité des produits nouveaux ou modifiés de façon significative. Elle met en œuvre les outils et formations appropriés. Elle est enfin responsable de la veille réglementaire, et s'assure à ce titre de la prise en compte des évolutions de la réglementation notamment dans les systèmes d'information.

Les missions du contrôle des risques opérationnels des sociétés financières et des structures centrales portent sur l'appréciation récurrente du niveau de la maîtrise des risques opérationnels dans les structures de la banque, ainsi que chez les prestataires, et sur l'exercice de contrôles spécifiques de deuxième niveau dans les structures de la banque. Ce département contrôle notamment l'exécution régulière par les opérationnels des contrôles clés de 1^{er} niveau effectués sur les risques identifiés comme majeurs.

Le département du contrôle des risques opérationnels relevant de la comptabilité, des prestations informatiques, du refinancement et de la trésorerie assure le contrôle récurrent de l'ensemble de ces activités. Il a notamment développé pour la comptabilité le contrôle sur certificat, document signé des responsables financiers des filiales et succursales de la banque attestant à l'issue de chaque clôture de l'exécution et du résultat des contrôles clés sur les risques comptables majeurs.

Ces départements disposent d'une cartographie des risques, outil recensant les principaux risques auxquels la banque est exposée. Elle contribue à vérifier la robustesse du dispositif de contrôle de Banque PSA Finance, en mettant en regard les risques bruts identifiés, les pertes liées à ces risques, les dispositifs de contrôle de 1^{er} niveau et le résultat de ces contrôles, ainsi que le résultat des contrôles de second niveau et enfin le risque résiduel.

Fonction Filière »Risques »

Rattachée au Secrétariat Général, cette fonction réglementaire demandée par l'Autorité de Contrôle Prudentiel en 2010 s'assure de la mise en œuvre des systèmes de mesure et de surveillance de tous les risques de la banque à l'exception du risque de non-conformité. Elle en assure le suivi consolidé et le reporting au Comité Exécutif et au Comité d'Audit de BPF.

Elle intègre dans le pilotage global des risques de la banque les éléments afférents au pilier II du dispositif de Bâle.

Le dispositif de contrôle périodique

Le contrôle périodique, assuré par le service d'audit de BPF, contrôle de 3^e niveau, vérifie la conformité des opérations, le niveau de risque, le respect des procédures et l'efficacité du contrôle permanent.

Il exerce son activité sous forme de missions ponctuelles conduites selon un plan triennal couvrant l'ensemble des organisations et entités de la banque, y compris la sous-traitance.

La surveillance du dispositif par les organes délibérant et exécutif

Le dispositif de contrôle interne est suivi par les organes délibérant et exécutif notamment par la tenue de comités.

Le Conseil d'Administration veille à la maîtrise des principaux risques encourus par la banque et s'assure de la fiabilité du dispositif de contrôle interne. Par l'intermédiaire du comité d'audit de BPF, il examine les principaux enseignements issus de la surveillance des risques et des travaux des contrôles périodiques et permanents. Le Comité d'Audit de BPF se réunit au minimum quatre fois par an.

L'organe exécutif est responsable de la définition et de la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne. Il en surveille le bon fonctionnement et veille à l'adéquation des missions et des moyens. Il exerce sa mission dans ce domaine en particulier en s'appuyant sur les comptes rendus de la réunion de contrôle interne, instance centrale d'animation opérationnelle du contrôle interne.

La base organisationnelle du contrôle interne de la banque

Les processus de contrôle s'appuient sur un ensemble de contrôles réguliers. Ceux-ci s'exercent au moyen de délégations applicables aux entités opérationnelles ainsi qu'aux directions centrales. Celles-ci concernent notamment les opérations bancaires et financières, les accords de crédit, les conditions appliquées à la clientèle, les nouveaux produits et les engagements de dépenses.

Dans le cadre de comités opérationnels, réunis régulièrement au niveau des directions centrales, les principales orientations de la banque sont précisées et mises en œuvre. Ces comités spécifiques concernent notamment :

- les risques de crédit, où les évolutions des impayés et des pertes sont examinées, et les performances analysées des outils de sélection du risque. Au cours de ces comités, sont également présentées pour décision les évolutions de dispositif Bâle II ;
- les marges relatives à l'activité de financement ;
- les produits et processus ;
- les dossiers de financement des réseaux et des flottes d'entreprises examinés dans un comité de crédit Groupe ;
- le suivi et l'examen des résultats de la politique mise en œuvre dans le cadre du refinancement et de la gestion du risque de taux de la banque ;
- le suivi de la politique de sécurité en matière informatique ;
- les travaux de la conformité.

2.4.3. Faurecia

Le Conseil d'Administration de Faurecia, dans l'exercice de sa mission, s'appuie sur le Comité d'audit qui joue un rôle essentiel notamment dans le suivi (a) du processus d'élaboration et de contrôle de l'information financière, (b) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, (c) du contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les Commissaires aux Comptes et qui procède à un examen détaillé des opérations financières significatives et à la revue du tableau de bord financier du Groupe.

Au sein de Faurecia, le contrôle interne est un dispositif du groupe qui comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures accessibles à tous les personnels du groupe à travers le réseau intranet 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 la direction générale et/ou le conseil d'administration ;
- le bon fonctionnement des processus internes de chaque société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

Plus précisément, il concerne aussi le contrôle des programmes qui vise à suivre, en acquisition, en conception puis en fabrication, les contrats de fourniture d'équipements complexes à un constructeur automobile, ainsi que le contrôle comptable et financier, qui a pour objectif de garantir le bon traitement de l'information financière et comptable et d'assurer ainsi à l'entreprise la réactivité nécessaire.

La Direction de l'Audit Interne revoit principalement le dispositif de contrôle interne comptable et financier et ses évolutions. Elle veille à l'exhaustivité, la cohérence et la pertinence de l'ensemble du dispositif, s'assure en permanence du respect des procédures à travers des missions s'appuyant sur des tests et des vérifications. En cas de manquement elle s'assure de la bonne mise en œuvre des plans d'actions correctifs et rend compte de l'efficacité du contrôle interne. Dans un souci d'amélioration constante et de dissémination au niveau mondial des bonnes pratiques identifiées, la Direction de l'Audit Interne s'est renforcée en 2011, en ouvrant deux antennes hors d'Europe, une aux États-Unis et une en Chine.

2.4.4. GEFCO

Chaque niveau de l'organisation de GEFCO met en œuvre un dispositif adapté, intégrant des aspects opérationnels, comptables et financiers.

Les agences constituent les unités élémentaires de l'organisation de GEFCO. À ce titre, elles sont organisées en centres de profits et garantissent que chaque prestation est correctement enregistrée, facturée et encaissée.

Chaque filiale agrège les comptes d'exploitation de ses agences et s'assure que les flux financiers sont conformes aux standards en vigueur. Enfin, le siège de GEFCO contrôle les comptes des filiales en s'appuyant sur le système d'information couvrant l'essentiel des activités.

Les processus de production comptable, d'arrêtés des comptes et de revue de gestion reposent sur les principes et standards retenus par le Groupe PSA Peugeot Citroën.

Le contrôle interne opérationnel de GEFCO intègre un dispositif d'autoévaluation des activités, conforme aux recommandations de PSA Peugeot Citroën afin de recenser, d'analyser et de traiter les principaux risques détectés en regard des objectifs de GEFCO.

Les informations collectées en 2011 auprès de 27 filiales et de 338 agences, au moyen d'un système d'information dédié, sont utilisées pour définir des actions de progrès contribuant à l'excellence opérationnelle du Groupe. Ainsi, GEFCO a engagé en 2011 plusieurs actions visant à renforcer la séparation des tâches et la maîtrise des moyens de paiement.

Enfin, les dispositifs de contrôle interne en place font l'objet d'évaluations lors des missions menées par la direction de l'Audit Interne du Groupe PSA dans l'ensemble du Groupe GEFCO.

2.5. ÉLABORATION DU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

En complément du Système de Management Global des Risques décrit ci-avant, qui s'applique à elle comme à toute autre direction du groupe PSA Peugeot Citroën, la Direction Financière a la responsabilité de la définition et de la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne spécifique à l'élaboration et à la publication de l'information comptable et financière.

2.5.1. Organisation comptable et financière

La direction financière dispose d'un référentiel technique et organisationnel « Nordic » comprenant : les normes comptables et de consolidation Groupe, les bonnes pratiques comptables, les normes de comptabilité intégrée, les normes de gestion finance, les normes de financement et trésorerie et les normes liées à la fiscalité. Ce référentiel est accessible à tous les salariés du Groupe de manière à garantir une application uniforme des normes. Chaque nature de norme dispose d'un correspondant responsable de la mise à jour.

Les normes comptables décrivent les principes comptables applicables à l'ensemble des filiales du Groupe, par référence aux normes IFRS telles qu'approuvées par l'Union européenne, en tenant compte des choix comptables ou des anticipations autorisées décidées par le Groupe. Elles précisent notamment les traitements et schémas d'écritures comptables relatifs aux opérations complexes et/ou nouvelles. Les normes comptables sont déclinées de façon spécifique dans le secteur bancaire et chez Faurecia.

Le référentiel de bonnes pratiques comptables élaboré par la Direction de la Comptabilité Automobile est accessible à l'ensemble des salariés de la division Automobile du Groupe. Il contribue à l'application uniforme des bonnes pratiques identifiées au sein du Groupe en termes de qualité comptable et de contrôle interne.

Un calendrier de gestion Groupe, établi par la Direction centrale du contrôle de gestion, est diffusé annuellement à l'ensemble des services comptables, financiers et de gestion du Groupe. Il fixe notamment pour chaque période mensuelle les différentes dates d'arrêtés comptables, de reporting et de comités de résultats. De même la Direction de la consolidation établit et diffuse au travers d'une norme le planning de transmission et d'intégration des liasses de consolidation des filiales.

Les systèmes d'information comptables et financiers développés et/ou implémentés dans le Groupe par la Direction informatique

répondent aux besoins exprimés par les services utilisateurs (comptabilité, consolidation, gestion, finance, trésorerie). Chaque application fait l'objet d'une classification en termes de disponibilité, intégrité, confidentialité et traçabilité des informations transmises ou produites. Cette classification détermine le niveau d'exigence de la gestion des accès (confidentialité et traçabilité) ainsi que celui des plans de continuité et de reprise d'activité (disponibilité et intégrité). Les procédures d'archivage et de sauvegarde des données informatisées, mises en œuvre, permettent de respecter les obligations légales en termes de conservation des données et de reconstituer les pistes d'audit en termes de traçabilité de l'information.

Afin de garantir le maintien et l'amélioration de la qualité comptable et du contrôle interne au sein de la division Automobile du Groupe, il a été institué dans chaque service comptable des Directions de Tutelle concernées un « plan de qualité comptable » placé sous l'autorité du Directeur Financier. Ce plan rassemble l'ensemble des actions menées en interne afin de mettre en œuvre les recommandations issues des audits internes et externes mais aussi les améliorations identifiées par les équipes elles-mêmes. Tous les trimestres, une réunion de suivi du plan de qualité comptable, présidée par le Directeur Financier du Groupe, permet aux opérationnels de décrire l'avancée des plans d'actions.

2.5.2. Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

L'information financière mise à la disposition de tiers par le Groupe est constituée des états financiers consolidés du Groupe et sociaux de la société Peugeot S.A., arrêtés par le Directoire et diffusés après examen par le Conseil de Surveillance, des analyses de gestion sur ces états financiers et des communiqués de presse diffusés par le Groupe.

Les résultats consolidés mensuels, semestriels et annuels sont validés conjointement par les services comptables, le service consolidation, le contrôle de gestion central ainsi que les services de gestion de chaque direction. Ils font l'objet d'un reporting établi sur la base des comptes consolidés complets du Groupe, examiné mensuellement par la Direction Générale.

L'élaboration des états financiers consolidés du Groupe est un processus assuré par la Direction de la consolidation (en charge également des normes comptables), à partir des comptes « retraités » des sociétés du Groupe hors Faurecia, établis conformément aux normes et interprétations du référentiel comptable IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne, et de la sous-consolidation du groupe Faurecia. Les comptes des filiales du Groupe sont établis sous le contrôle des directions comptables et financières des différentes divisions du Groupe (Automobile, Équipement Automobile, Transport et Logistique, Financement). Ces dernières assurent la justification et la validation des comptes sociaux et retraités en liaison avec les directions opérationnelles et la direction du contrôle de gestion (co-validation systématique). La direction de la consolidation établit mensuellement les comptes consolidés du Groupe, qui répondent aux besoins de gestion interne et aux besoins de publication externe pour les clôtures semestrielle et annuelle. Elle établit également les comptes sociaux et retraités de Peugeot S.A.

La consolidation des comptes est réalisée par des équipes dédiées au niveau du Groupe, au niveau de BPF et ses filiales, ainsi qu'au niveau de Faurecia. L'ensemble des sociétés consolidées transmettent chaque mois à l'équipe dédiée concernée leurs états financiers détaillés, établis conformément aux normes du Groupe (compte de résultat, bilan, flux de trésorerie et états analytiques)

pour intégration aux comptes consolidés. Chaque filiale est responsable de l'établissement régulier d'un état de rapprochement entre ses capitaux propres sociaux et ses capitaux propres établis conformément aux normes du Groupe et cet état est contrôlé par l'équipe de consolidation afin de vérifier la comptabilisation des impôts différés. Toutes les écritures de consolidation sont contrôlées et tracées. Une analyse globale des variations des principaux postes de compte de résultat, bilan ou tableau des flux de trésorerie consolidés est réalisée et diffusée chaque mois à la Direction Générale.

La fiabilité des données transmises par les filiales est contrôlée à la fois par leurs équipes de contrôle de gestion, par les Directions comptables et financières des divisions et par la Direction de la consolidation.

Les états financiers des filiales sont centralisés à l'aide du logiciel Magnitude implanté dans toutes les filiales consolidées afin de garantir la sécurité et la traçabilité des données.

Les engagements hors bilan sont identifiés au sein de chacune des sociétés du Groupe et sont transmis au service de consolidation des comptes.

Les dispositifs de contrôle des actifs sont basés sur des inventaires annuels des stocks détenus par PSA, mais aussi par des inventaires des immobilisations corporelles détenues sur les sites du Groupe, organisés par rotation une fois tous les trois ans. Ces inventaires sont réalisés selon des procédures strictes en termes de séparation des tâches et de contrôle des comptages, qui en garantissent la fiabilité.

Les orientations de placement et de financement ainsi que l'évaluation de l'ensemble des risques de contreparties auxquelles le Groupe est exposé du fait de ses opérations sur les marchés financiers sont validées par la Direction Financière.

La Direction de la Communication Financière rattachée hiérarchiquement à la Direction Financière est responsable de toutes les opérations de communication auprès des investisseurs et des autorités de marchés financiers. Elle coordonne notamment les opérations de rédaction du document de référence annuel par les différentes entités contributrices du Groupe et veille au respect du planning d'élaboration et de diffusion. La Direction du Contrôle de Gestion est responsable quant à elle de l'élaboration et de la présentation des données financières de synthèse en termes d'analyses de résultats ou de prévisions.

2.6. DILIGENCES AYANT SOUS-TENDU LA PRÉPARATION DU RAPPORT

Les diligences mises en œuvre pour établir ce rapport ont principalement consisté à :

- recenser l'ensemble des pratiques existant au sein des directions opérationnelles du Groupe concernant l'existence de procédures et la réalisation d'analyses des risques ainsi que leur mise à jour périodique ;
- vérifier l'adéquation des dispositifs de contrôle interne du Groupe avec les principes généraux posés par le cadre de référence des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne établi sous l'égide de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) ;
- de manière plus détaillée, s'assurer, au niveau de la direction financière et avec le soutien des équipes comptables, de consolidation, de communication financière et de gestion, que les processus de production et d'arrêtés des comptes du Groupe respectent les critères de qualité définis pour chaque catégorie d'opérations par le guide d'application intégré au cadre de référence.