

## 3.2. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Conformément à l'article L. 225-68 du Code de commerce, le présent rapport porte sur la composition du Conseil de Surveillance et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes, sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques. Il a été approuvé par le Conseil de Surveillance du 17 février 2015.

### 3.2.1. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La Société se réfère au code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, révisé en juin 2013, après adaptation pour une société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance. Ce code est consultable sur Internet : <http://www.medef.com/>

Un tableau de synthèse présente au § 3.2.1.3 les quelques recommandations du Code qui n'ont pas été retenues et les explications y afférentes.

#### 3.2.1.1. COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

##### 3.2.1.1.1. UNE COMPOSITION ÉQUILIBRÉE

À l'issue des opérations d'augmentation du capital réalisées en avril 2014, la Société a mis en place une composition équilibrée du Conseil de Surveillance, avec quatorze membres, dont :

- › six membres désignés sur proposition de chacun des trois actionnaires de référence :  
ces membres sont à ce jour : pour les sociétés du groupe familial Peugeot, Mme Marie-Hélène Peugeot Roncoroni (représentant permanent d'Établissements Peugeot Frères) et M. Robert Peugeot (représentant permanent de FFP), pour l'État, M. Bruno Bézard (désigné comme représentant de l'État français en application de l'article 39 de la Loi du 15 mai 2001 dite « NRE ») et Mme Florence Verzelen (représentant permanent de SOGEP), et pour DongFeng Motor Group Company (par l'intermédiaire de Dongfeng Motor (Hong Kong) International Co., Limited), MM. Xu Ping et Liu Weidong ;
- › six membres indépendants (mentionnés ci-après) ;
- › un représentant des salariés et un représentant des salariés actionnaires (mentionnés ci-après).

Le Conseil est présidé par un membre indépendant. Le Conseil a conféré le titre de Vice-Président à trois membres du Conseil, sur proposition de chacun des trois actionnaires de référence.

#### MEMBRE RÉFÉRENT

Un membre référent a été désigné parmi les membres indépendants et dispose, selon le Règlement intérieur du Conseil de Surveillance, des attributions et prérogatives suivantes :

- › convoquer et présider les réunions des membres indépendants du Conseil de Surveillance consacrées aux questions de fonctionnement du Conseil et en restituer les conclusions au Président du Conseil de Surveillance ;
- › porter à la connaissance du Président du Conseil de Surveillance tout conflit d'intérêts de nature à affecter les délibérations du Conseil qu'il aurait identifié ;
- › prendre connaissance des préoccupations significatives des actionnaires non représentés au Conseil de Surveillance en matière de gouvernance et veiller à ce qu'il leur soit répondu ;
- › rendre compte de l'exécution de sa mission au Conseil de Surveillance et, le cas échéant, à l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires.

Au cours de l'exercice 2014, deux réunions des membres indépendants du Conseil de Surveillance ont été organisées.

#### REPRÉSENTATION DES SALARIÉS

Le représentant des salariés a été désigné par le Comité Européen du Groupe en application de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce et du nouveau dispositif statutaire (article 10.I B) voté par l'Assemblée Générale des actionnaires du 25 avril 2014 suite à la promulgation de la Loi relative à la sécurisation de l'emploi.

Le représentant des salariés actionnaires a été désigné par les conseils de surveillance des FCPE conformément aux dispositions de l'article L. 225-71 du Code de commerce et des statuts (article 10.I C).

Il a été proposé aux représentants des salariés de suivre le programme de formation de l'Institut Français des Administrateurs. Mme Anne Valleron suivra ce programme en 2015.

## COMPOSITION ACTUELLE

Au 17 février 2015, le Conseil de Surveillance est composé comme suit :

Membres du Conseil de Surveillance	Fonction	Age	Date de première nomination	Échéance du mandat	Indépendance selon les critères du code AFEP-MEDEF
Louis Gallois	Président	71	12/02/2013	AG 2018	√
Bruno Bézard	Vice-Président	51	29/04/2014	AG 2018	
Marie-Hélène Peugeot Roncoroni	Vice-Président Représentant permanent des Établissements Peugeot Frères	54	02/06/1999	AG 2018	
Xu Ping	Vice-Président	58	29/04/2014	AG 2018	
Patricia Barbizet	Membre	60	24/04/2013	AG 2017	√
Pamela Knapp	Membre	57	31/05/2011	AG 2017	√
Jean-François Kondratiuk	Membre (représentant les salariés)	65	24/04/2013	AG 2018	
Liu Weidong	Membre	48	29/04/2014	AG 2018	
Robert Peugeot	Représentant permanent de FFP	64	06/02/2007	AG 2017	
Henri Philippe Reichstul	Membre	65	23/05/2007	AG 2017	√
Dominique Reiniche	Membre	59	25/04/2012	AG 2016	√
Geoffroy Roux de Bézieux	Membre référent	52	23/05/2007	AG 2017	√
Anne Valleron	Membre (représentant les salariés actionnaires)	61	24/04/2013	AG 2017	
Florence Verzelen	Représentant permanent de SOGEPA	37	29/04/2014	AG 2018	

(AG : Assemblée Générale des actionnaires)

Les membres du Conseil de Surveillance sont nommés pour une durée de quatre ans (à l'exception de Mme Knapp dont le mandat de six ans était en cours lors de la modification statutaire opérée en 2011).

### CENSEUR

Un censeur assiste aux séances du Conseil de Surveillance avec voix consultative. Selon le Règlement intérieur du Conseil de Surveillance, il est désigné par le Conseil de Surveillance pour une durée de quatre ans. Aux termes du pacte d'actionnaires auquel la Société est partie, chacun des trois actionnaires de référence dispose, du droit de demander la nomination d'un censeur. À ce jour, M. Frédéric Banzet a été désigné censeur par le Conseil de Surveillance du 29 juillet 2014 à la demande des sociétés Établissements Peugeot Frères/FFP.

Conformément à la loi, un membre du Comité d'Entreprise de Peugeot S.A. assiste également aux séances du Conseil de Surveillance avec voix consultative.

### REPRÉSENTATION ACCRUE DES FEMMES

Depuis juillet 2014, le Conseil de Surveillance comprend six femmes et huit hommes, soit un taux de féminisation du Conseil de 42,8 % (contre 33,33 % en 2013 et 21 % en 2011). Il atteint ainsi de manière anticipée l'objectif de 40 % qui était fixé pour 2017 par la Loi du 27 janvier 2011 et pour 2016 par le code AFEP-MEDEF.

### RENFORCEMENT DE L'INTERNATIONALISATION

Le Conseil de Surveillance comprend quatre membres de nationalité étrangère (Mme Pamela Knapp, MM. Xu Ping, Henri Philippe Reichstul et Liu Weidong) et la totalité des membres non-salariés disposent d'une expérience au sein d'une structure internationale.

Cette composition équilibrée permet d'assurer une grande qualité aux débats et prises de décisions du Conseil de Surveillance.

### 3.2.1.1.2. L'INDÉPENDANCE DES MEMBRES

Comme rappelé dans le Règlement intérieur du Conseil de Surveillance, « les membres du Conseil de Surveillance représentent l'ensemble des actionnaires et doivent agir en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise. Chaque membre du Conseil de Surveillance veille à maintenir son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action, au service de l'intérêt social. Il s'engage à ne pas rechercher ou accepter tout avantage susceptible de compromettre cette indépendance ».

Sur avis du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le Conseil de Surveillance, lors de sa séance du 17 février 2015, a examiné, au cas par cas, la qualification de chacun de ses membres au regard des critères d'indépendance retenus par la Société (art. 9.4. du code AFEP-MEDEF) :

- ▶ ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social de la Société, ni salarié, ou administrateur de sa société mère ou d'une société que celle-ci consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ▶ ne pas être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ▶ ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- ▶ ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ▶ ne pas avoir été Commissaire aux Comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ▶ ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de 12 ans.

Sur la base de ces critères, le Conseil de Surveillance a qualifié six membres d'indépendants : Mme Patricia Barbizet, Mme Pamela Knapp, M. Louis Gallois (Président du Conseil de Surveillance), Mme Dominique Reiniche, M. Geoffroy Roux de Bézieux (membre référent) et M. Henri Philippe Reichstul. Il en résulte un pourcentage d'indépendants de 50 % (les membres du Conseil représentant les salariés et salariés actionnaires ne sont pas comptabilisés pour déterminer ce pourcentage selon le code AFEP-MEDEF).

Il est précisé que, dans le cadre de son examen, le Conseil de Surveillance a pris en compte l'existence de relations d'affaires entre les membres du Conseil de Surveillance et le Groupe ou ses actionnaires. Il a notamment considéré que les mandats d'administrateur de Mme Patricia Barbizet au sein de la société Total, de Mme Pamela Knapp au sein de la Compagnie de Saint Gobain et de Mme Dominique Reiniche au sein de la Société AXA, n'étaient pas de nature à compromettre leur indépendance au vu du caractère non significatif (apprécié au regard d'un chiffre d'affaires des sociétés concernées) des relations d'affaires entretenues entre ces sociétés et le Groupe.

Pour des développements complémentaires sur la composition du Conseil de Surveillance (présentation des membres, évolution en 2014, mandats exercés, déclarations relatives à l'absence de conflits d'intérêts, liens familiaux, etc.), il convient de se reporter au chapitre 3.1 du document de référence.

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

#### 3.2.1.2.1. MISSION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

##### RÈGLEMENT INTÉRIEUR

Un nouveau règlement intérieur du Conseil de Surveillance a été mis en place le 29 juillet 2014, notamment pour tenir compte de l'évolution du code AFEP-MEDEF. Il est disponible dans son intégralité sur le site Internet du Groupe.

Il définit 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 également 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 au code AFEP-MEDEF, le Conseil de Surveillance tient compte pour cette répartition, selon les modalités qu'il définit, de la participation effective des membres aux réunions 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, pour avis et observations, par le Directoire des comptes annuels, des comptes consolidés et du rapport de gestion destiné à l'Assemblée des actionnaires. À ce titre, il examine également le rapport financier semestriel, l'information financière trimestrielle et les communiqués financiers à publier par la Société.

Il est ainsi tenu régulièrement informé par le Directoire de la situation financière, de la situation de trésorerie ainsi que des engagements de la Société.

- ▷ de donner, au titre des pouvoirs qu'il tient de l'article 9 des statuts, outre les obligations légales d'autorisations préalables, son autorisation préalable à l'accomplissement par le Directoire des actes suivants :
  - a) proposer toute modification des statuts de la Société (ou toute autre décision dont l'objet ou l'effet emporterait modification des statuts),
  - b) réaliser toute augmentation de capital en numéraire ou par incorporation de réserves ainsi que toute réduction de capital, autorisée par l'Assemblée Générale,
  - c) réaliser toute émission d'obligations, convertibles ou non, autorisée par l'Assemblée,
  - d) établir tout projet de traité de fusion ou d'apport partiel d'actif,
  - e) passer ou dénoncer tout accord industriel ou commercial engageant l'avenir de la Société avec d'autres entreprises 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 ou se situant hors de la stratégie annoncée du Groupe,
  - f) procéder à l'achat, la vente, l'échange ou l'apport de tout immeuble d'exploitation et/ou fonds de commerce, excédant les montants déterminés par le Conseil de Surveillance (50 millions d'euros à ce jour),
  - g) procéder à l'achat, la prise ou la cession de toute participation dans d'autres entreprises créées ou à créer et représentant directement ou indirectement un investissement, une dépense (en valeur d'entreprise) 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),
  - h) contracter tout 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),
  - i) octroyer ou renouveler des cautions, avals ou garanties au nom de la Société (hors engagement à l'égard des administrations fiscales et douanières), quelle que soit la durée des engagements cautionnés, avalisés ou garantis, pour un montant par engagement supérieur au montant déterminé par le Conseil de Surveillance (25 millions d'euros à ce jour), ou pour un montant total annuel supérieur au montant déterminé par le Conseil de Surveillance (125 millions d'euros à ce jour),
  - j) émettre tout plan d'attribution d'options sur actions ou d'attribution gratuite d'actions sous condition de performance,
  - k) procéder à des rachats d'actions dans le cadre d'un programme autorisé par l'Assemblée Générale des actionnaires, et
  - l) conclure tout accord transactionnel ou prendre tout engagement, dans le cadre d'un litige ou d'une procédure d'arbitrage, excédant les montants déterminés par le Conseil de Surveillance (50 millions d'euros à ce jour).

Le Conseil de Surveillance s'assure que la stratégie proposée et appliquée par le Directoire est en adéquation avec les orientations à long terme qu'il a définies. Chaque année, il examine et donne son agrément sur le plan stratégique moyen terme (PMT), sur le plan d'investissement, ainsi que sur le budget. Il est alerté dans les meilleurs délais par le Directoire en cas d'événement externe ou d'évolution interne mettant en cause de façon significative les perspectives de la Société ou les prévisions présentées au Conseil de Surveillance.

Il est informé, sur une base annuelle, des grands enjeux de la politique de ressources humaines du Groupe.

## CHARTRE DE DÉONTOLOGIE BOURSIÈRE

La Charte de déontologie boursière a été mise à jour par le Conseil de Surveillance en juillet 2014 afin de prendre en compte certaines évolutions récentes découlant de la réglementation et du code AFEP-MEDEF. Elle a pour objet de définir les mesures préventives autorisant les membres du Conseil de Surveillance, du Directoire et du/es censeur(s) à intervenir sur les titres Peugeot S.A. et/ou Faurecia, tout en respectant les règles d'intégrité du marché (rappel des obligations de confidentialité et d'abstention en cas de détention d'une information privilégiée et des sanctions applicables, des obligations déclaratives, définition de fenêtres négatives, inscription sur la liste des initiés permanents, etc.). Sa nouvelle version 2014 est disponible dans son intégralité sur le site Internet du Groupe. Chaque mandataire social a adhéré à la charte. Ces obligations leur sont périodiquement rappelées par la Société. Une Charte de déontologie boursière identique s'applique aux membres du Comité exécutif.

## FONCTIONNEMENT

Le Règlement intérieur du Conseil de Surveillance précise :

- le nombre minimal de réunions annuelles (cinq), les modalités de tenue de ces réunions et d'établissement de leur ordre du jour ;
- les modalités d'information des membres (notamment, transmission sur une base mensuelle d'une présentation de l'activité et des résultats du Groupe) ;
- le rôle et les obligations des comités spécialisés du Conseil de Surveillance ;
- les obligations incombant aux membres du Conseil de Surveillance.

La mise à jour du Règlement intérieur opérée en 2014 a notamment introduit de nouvelles règles en matière de :

- détention minimale d'actions (1 000), sauf pour les représentants de l'État, le représentant des salariés et le représentant des salariés actionnaires, conformément aux dispositions législatives particulières qui leur sont applicables ;
- gestion des conflits d'intérêts : « *Tout membre du Conseil de Surveillance se trouvant, même potentiellement, de façon directe ou par personne interposée, en situation de conflit d'intérêts au regard de l'intérêt social, doit en informer le Président du Conseil de Surveillance, ou toute personne désignée par celui-ci. Il s'abstient de participer à la prise de décision sur les sujets concernés, et peut donc être amené, le cas échéant, à ne pas prendre part au vote.* »

## ÉVALUATION DU CONSEIL

Le Règlement intérieur du Conseil de Surveillance prévoit que « *le Conseil procède régulièrement à une évaluation de sa composition, de son organisation, de son fonctionnement et des modalités d'exercice de son contrôle. Le Conseil procède également avec le Directoire à l'évaluation des modes de fonctionnement entre les deux instances.* »

Cette évaluation vise trois objectifs :

- *faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil ;*
- *vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues ;*
- *mesurer la contribution effective de chaque membre aux travaux du Conseil du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations.*

À cet effet, le Conseil de Surveillance consacre, une fois par an, un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement et rend compte de ces évaluations dans le procès-verbal de la réunion concernée.

Tous les trois ans au moins, une évaluation formalisée est réalisée. Elle est mise en œuvre par le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, éventuellement avec l'aide d'un consultant extérieur. Les actionnaires sont informés chaque année dans le rapport annuel de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données. Une réunion des membres du Conseil de Surveillance se tient une fois par an pour évaluer les performances du Directoire et réfléchir à son avenir.»

L'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil de Surveillance et de ses comités a été réalisée en février 2013 par un cabinet externe (Spencer Stuart). Compte tenu de la recomposition du Conseil de Surveillance intervenue en avril 2014, une évaluation du Conseil n'a pas eu lieu en 2014. Une évaluation est prévue au second semestre 2015 sous la forme d'une évaluation externe.

### 3.2.1.2.2. ACTIVITÉ DU CONSEIL DE SURVEILLANCE EN 2014

Le Conseil de Surveillance s'est réuni dix fois au cours de l'exercice 2014, contre douze fois en 2013. Le taux de présence de ses membres aux réunions a été de 95 %.

Membre	Taux d'assiduité
Louis Gallois	100 %
Marie-Hélène Peugeot Roncoroni	100 %
Xu Ping	100 %
Bruno Bézard	60 %
Patricia Barbizet	100 %
Pamela Knapp	90 %
Jean-François Kondratiuk	100 %
Robert Peugeot	100 %
Henri Philippe Reichstul	100 %
Dominique Reiniche	80 %
Geoffroy Roux de Bézieux	100 %
Anne Valleron	100 %
Liu Weidong	100 %
Florence Verzelen	100 %
Frédéric Banzet (censeur)	75 %

L'année 2014 a été fortement marquée par les opérations majeures annoncées en février 2014 (opérations d'augmentation du capital pour 3 milliards d'euros, partenariat stratégique avec Dongfeng, partenariat entre Banque PSA Finance et Santander) et le plan *Back in the Race* pour accélérer le redressement du Groupe.

Le Conseil de Surveillance a également statué sur :

- › l'adoption du nouveau règlement du régime de retraite supplémentaire des dirigeants ;
- › la succession à la Présidence du Directoire ;
- › la présentation des comptes consolidés et comptes sociaux de Peugeot S.A. de l'exercice 2013 et de la situation financière à fin 2013 par le Directeur financier (audition des Commissaires aux Comptes) et examen de la communication financière afférent aux comptes consolidés et sociaux et l'autorisation d'émissions obligataires dans le cadre du programme d'Euro Medium Term Note (EMTN) ;
- › la préparation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 25 avril 2014 et l'approbation du rapport du Conseil de Surveillance à l'Assemblée Générale ;
- › la publication du chiffre d'affaires trimestriel ;
- › la mise en place de la nouvelle composition du Conseil de Surveillance, le montant des jetons de présence (avec instauration en 2014 d'une part variable en fonction de la présence aux séances du Conseil) et la rémunération du Président et des Vice-Présidents du Conseil de Surveillance et l'autorisation de procéder à une augmentation du capital réservée aux salariés ;
- › les résultats et comptes du premier semestre 2014, le rapport financier semestriel et la communication afférente (audition des Commissaires aux Comptes), la nomination d'une Vice-Présidente et d'un censeur, une nouvelle répartition des tâches au sein du Directoire ;
- › les négociations avec le groupe Mahindra & Mahindra (M&M) dans le cadre d'un partenariat stratégique avec Peugeot Motocycles (PMTC) et la réalisation d'opérations à l'issue desquelles M&M détiendrait 51 % du capital de PMTC ;

- › le budget 2015, le plan à moyen terme, l'optimisation des implantations tertiaires en région parisienne, le renouvellement de l'autorisation annuelle des cautions, avals ou garanties, et les conventions réglementées poursuivies au titre de l'exercice.

Un séminaire stratégique s'est également tenu en septembre 2014.

Suivant les recommandations de l'AMF, le Conseil de Surveillance examinera au premier semestre 2015 la politique de responsabilité sociale et environnementale du Groupe.

### 3.2.1.2.3. LES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

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

- › le Comité financier et d'audit ;
- › le Comité stratégique ;
- › le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance ;
- › le Comité Asia business development.

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.

Dans le cadre de la mise en place d'une nouvelle gouvernance en avril 2014, la composition des comités a été modifiée sur avis du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance. Le Comité Asia business development a été institué. De nouveaux règlements intérieurs des comités ont été adoptés par le Conseil de Surveillance.

## 3.2 Rapport du Président du Conseil de Surveillance sur le Gouvernement d'entreprise et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques

La composition des comités au 17 février 2015 est la suivante :

Comité	Président	Membres	Indépendance selon le code AFEP-MEDEF	Nombre de membres indépendants et pourcentage selon le code AFEP-MEDEF
<b>Comité stratégique (6 membres)</b>	M. Robert PEUGEOT			2 membres indépendants sur 5*, soit 40 %
		M. Bruno BÉZARD		
		M. Louis GALLOIS	√	
		M. Jean-François KONDRATIUK		
		M. Henri Philippe REICHSTUL	√	
<b>Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance (8 membres)</b>	M. XU Ping			4 membres indépendants sur 7*, soit 57 %
	M. Geoffroy ROUX de BÉZIEUX		√	
		M. Bruno BÉZARD		
		M. Louis GALLOIS	√	
		Mme Pamela KNAPP	√	
		Mme Marie-Hélène PEUGEOT RONCORONI		
		Mme Dominique REINICHE	√	
	Mme Anne VALLERON			
<b>Comité financier et d'audit (8 membres)</b>	M. XU Ping			4 membres indépendants sur 7*, soit 57 %
	Mme Patricia BARBIZET		√	
		Mme Pamela KNAPP	√	
		M. LIU Weidong		
		M. Robert PEUGEOT		
		Mme Dominique REINICHE	√	
		M. Geoffroy ROUX de BÉZIEUX	√	
	Mme Anne VALLERON			
<b>Comité Asia business development (6 membres)</b>	Mme Florence VERZELEN			2 membres indépendants sur 5*, soit 40 %
	M. LIU WEIDONG			
		Mme Patricia BARBIZET	√	
		M. Jean-François KONDRATIUK		
		Mme Marie-Hélène PEUGEOT RONCORONI		
	M. Henri Philippe REICHSTUL	√		
	Mme Florence VERZELEN			

\* Le membre représentant des salariés et le membre représentant les salariés actionnaires participent à deux comités chacun, respectivement au Comité stratégique et au Comité Asia business development, et au Comité financier et d'audit et au Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance. Ils ne sont pas comptabilisés pour déterminer les pourcentages d'indépendance selon le code AFEP-MEDEF.

Pour les développements sur l'indépendance des membres du Conseil voir § 3.2.1.1.2, p. 125.

Les membres assistent à titre personnel aux séances des comités et ne peuvent pas se faire représenter. Les comités ont la possibilité de recourir à des experts extérieurs en veillant à leur objectivité et à leur indépendance.

### 3.2.1.2.3.1. LE COMITÉ STRATÉGIQUE

#### MISSION

Le Comité stratégique a pour mission d'examiner l'avenir à long terme, d'envisager les voies d'évolution potentielle et de proposer au Conseil de Surveillance les grandes orientations du Groupe. Dans ce cadre, le Comité formule ses recommandations sur le plan stratégique à long terme, le plan à moyen terme (PMT) et le plan d'investissements présentés par le Directoire. Le Comité stratégique s'assure que la stratégie proposée et appliquée par le Directoire est en adéquation avec les orientations à long terme que le Conseil de Surveillance a définies.

Le Comité stratégique est saisi par le Président du Conseil de Surveillance de l'examen de tout projet majeur dès son initialisation. Dans ce cadre, il est tenu informé du contenu de ces projets, notamment de leur approche économique, et de leurs évolutions. Il examine en particulier le plan produits, les politiques d'investissements, la stratégie de positionnement des marques et les enjeux de stratégie industrielle et de compétitivité.

Le Comité stratégique se réunit en particulier lorsqu'un projet doit être autorisé par le 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, ou se situant hors de la stratégie annoncée par le Groupe.

**ACTIVITÉ EN 2014**

Le Comité stratégique s'est réuni deux fois en 2014 avec un taux de participation de 91 %.

Le Comité stratégique a pris connaissance du PMT 2015-2019 et des différentes hypothèses retenues et a formulé des points d'attention spécifiques sur celles-ci. Il a émis le souhait de recevoir une information spécifique sur plusieurs questions et axes de développement stratégiques. Il a examiné le projet de partenariat stratégique avec M&M concernant PMTC.

**3.2.1.2.3.2. LE COMITÉ DES NOMINATIONS, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA GOUVERNANCE****MISSION**

Les attributions du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance sont les suivantes :

S'agissant des nominations :

- › détermination des critères de choix des membres du Conseil de Surveillance et du Directoire, proposition sur le choix du membre référent.

Pour les membres du Conseil de Surveillance, les critères de choix reposent notamment sur l'équilibre souhaitable dans la composition du Conseil de Surveillance au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société et de la répartition des hommes et des femmes au sein du Conseil ;

- › conduite de la procédure de sélection des membres du Conseil de Surveillance et des membres du Directoire.

Le Comité organise une procédure destinée à sélectionner les futurs membres et à réaliser ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers ;

- › établissement des propositions de nomination ou de renouvellement ;
- › suivi des plans de succession des membres du Directoire.

Le Comité établit un plan de succession des membres du Directoire pour être en situation de proposer au Conseil des solutions de succession notamment en cas de vacance imprévisible.

Le Comité est par ailleurs informé du plan de succession et des nominations au Comité exécutif (pour les membres n'appartenant pas au Directoire) ainsi qu'aux postes dirigeants clés du Groupe. À cette occasion, le Comité s'adjoint le Président du Directoire.

S'agissant de la gouvernance :

Le Comité suit l'évolution de la réglementation française concernant la gouvernance des sociétés cotées et s'assure que sont portées devant le Conseil de Surveillance les décisions à prendre pour respecter cette réglementation.

Il prend en compte l'ensemble des recommandations de place et celles des représentants des émetteurs pour formuler des avis ou des recommandations auprès du Conseil de Surveillance en matière de gouvernance.

Il s'assure de la réalisation régulière par le Conseil de Surveillance d'une évaluation de son fonctionnement selon les modalités définies dans le règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

À la suite de cette évaluation, il propose au Conseil les améliorations qui lui apparaissent souhaitables.

Il examine et donne son avis au Conseil de Surveillance sur toute proposition de modification des statuts de la Société nécessitant l'autorisation préalable du Conseil.

S'agissant des rémunérations :

Le Comité propose la rémunération :

- › des membres du Conseil de Surveillance (Conseil et Comités) ;
- › du Président du Conseil de Surveillance ;
- › du Président du Directoire et des membres du Directoire dans toutes leurs composantes, ainsi que les éventuels avantages en nature et dispositifs de retraite qui pourraient leur être attribués.

Le Comité examine la politique générale d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions, d'actions gratuites et avantages comparables et formule des propositions au Conseil de Surveillance tant sur cette politique que sur les attributions, aux mandataires sociaux, d'options d'achat ou de souscription d'actions, d'actions gratuites, ou d'avantages comparables.

Pour mener à bien cette mission, le Comité se tient informé des pratiques de rémunération en place ou en préparation sur le marché, et des modes et niveaux de rémunération des cadres dirigeants du Groupe, hors mandataires, et de la politique retenue par le Directoire pour l'évolution de ces rémunérations.

**ACTIVITÉ EN 2014**

Le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance s'est réuni à dix reprises en 2014 avec un taux de participation de 91 %.

Au cours de l'exercice 2014, le Comité a mené de nombreux travaux sur l'évolution du Conseil de Surveillance (nouvelle gouvernance et représentation des salariés issue de la Loi de sécurisation de l'emploi).

Il a émis des recommandations sur les modalités de la succession à la Présidence du Directoire, la mise en place du nouveau régime de retraite supplémentaire des dirigeants et la fixation de la partie fixe et de la partie variable de la rémunération des membres du Directoire et la rémunération des membres du Conseil de Surveillance (instauration d'une part variable aux jetons de présence des membres du Conseil).

Il a examiné la situation de chacun des membres du Conseil au regard des critères d'indépendance retenus par le code AFEP-MEDEF.

Il s'est penché sur les projets de résolutions à l'Assemblée Générale des actionnaires relevant de son domaine et a participé à la rédaction du chapitre du document de référence dédié aux rémunérations des mandataires sociaux. Ses travaux ont également porté sur la mise en place éventuelle d'un plan d'intéressement long terme des dirigeants.

Enfin, il a pris connaissance de la nouvelle organisation de la Direction générale du Groupe et de la nouvelle répartition des tâches au sein du Directoire en vue de leur mise en place au 1<sup>er</sup> septembre et de la politique de gestion des talents du Groupe.

**3.2.1.2.3.3. LE COMITÉ FINANCIER ET D'AUDIT****COMPÉTENCES DES MEMBRES**

Conformément au Code de commerce et au code AFEP-MEDEF, les membres de ce comité doivent présenter des compétences en matière financière et comptable. À cet égard, le Conseil de Surveillance considère que l'ensemble des membres du Comité présentent de telles compétences au regard de leur expérience, de leur parcours professionnel et de leur formation qui sont présentés au chapitre 3.1. du document de référence. La présidence du Comité a été confiée en avril 2014 à Mme Patricia Barbizet, qui possède les qualités requises, notamment eu égard à ses fonctions de Directeur général du groupe Artémis, CEO de Christie's International Plc, administratrice d'une société du CAC 40 et mandataire social de grandes sociétés françaises et étrangères.

**MISSION**

Conformément à l'article L. 823-19 du Code de commerce, 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.

Il a notamment pour mission de piloter la procédure de sélection pour le renouvellement des Commissaires aux Comptes.

Par ailleurs, il examine et donne son avis au Conseil de Surveillance sur les engagements hors bilan, sur tout projet nécessitant l'autorisation préalable du Conseil dont il est saisi comme défini dans le Règlement intérieur du Conseil de Surveillance et les propositions d'affectation du résultat et de fixation du dividende présentées par le Directoire.

Le Comité financier et d'audit doit disposer d'un délai suffisant pour examiner les comptes consolidés annuels et semestriels du Groupe, ainsi que les comptes sociaux annuels de la Société. Ce délai ne saurait être inférieur à quatre jours calendaires avant la présentation des comptes au Conseil de Surveillance. La présentation des comptes consolidés annuels et semestriels et des comptes sociaux par le Directeur financier au Comité financier et d'audit puis au Conseil de Surveillance, s'accompagne d'une présentation des Commissaires aux Comptes faisant état des faiblesses significatives éventuelles du contrôle interne et des options comptables retenues.

Lorsqu'il prend connaissance du dispositif de contrôle interne et de cartographie des risques, en particulier des risques significatifs susceptibles d'avoir un impact sur l'information financière et comptable, il s'assure du degré de maturité et de maîtrise de ces dispositifs et examine les modalités de leur déploiement et la mise en œuvre d'actions correctrices en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives. Il est, à cette fin, informé des principaux constats des Commissaires aux Comptes et de la Direction de l'audit et du management des risques. Dans le cadre de la formalisation de son avis sur la qualité du contrôle interne, il examine le plan d'audit interne pour l'année à venir et est informé des résultats des missions réalisées par la Direction de l'audit et du management des risques 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 Directeur de l'audit et du management des risques, le Directeur de la comptabilité, le Directeur de la trésorerie et les Commissaires aux Comptes, avec ou sans la présence de membres du Directoire. Dans ce dernier cas, il en informe le Président du Directoire et/ou le membre du Directoire chargé des finances. Le Comité examine périodiquement la situation financière et le financement du Groupe.

Pour mener ces missions, le Comité s'appuie sur le règlement intérieur du Comité qui les détaille, ainsi que sur le rapport du groupe de travail de l'AMF du 22 juillet 2010 relatif au comité d'audit.

**ACTIVITÉ EN 2014**

Le Comité financier et d'audit s'est réuni à neuf reprises en 2014 avec un taux de participation de 95 %.

Le début de l'année a été marqué par l'examen des projets d'opérations majeures annoncées en février 2014 et des modalités du plan « Back in the Race », dont le Comité a ensuite suivi le déploiement.

L'examen des comptes consolidés et sociaux 2013 et des comptes semestriels a été précédé d'une présentation du Directeur financier, d'une présentation des conclusions du déroulement de leur mission par les Commissaires aux Comptes et d'un échange avec ces derniers sur les options comptables retenues.

Le Comité a régulièrement suivi l'évolution de la situation financière du Groupe et de la notation financière des sociétés du Groupe, revu semestriellement le déroulement du plan à moyen terme (PMT) et, trimestriellement, l'exécution du budget annuel et analysé d'éventuels écarts.

Il s'est penché sur les différents supports de communication financière du Groupe, sur les projets de résolutions à l'Assemblée Générale des actionnaires relevant de son domaine, sur les montants des honoraires des prestataires externes et des Commissaires aux Comptes et sur la politique de gestion du risque de change.

Il a, par ailleurs, pris connaissance en milieu d'année d'une synthèse de l'activité de la Direction de l'audit et du management des risques et des actions correctrices à mener, et en fin d'année, de la cartographie des « Top-Risques Groupe » (tels que définis au paragraphe 3.2.2.4.1. ci-après) et du plan d'audit 2015.

Il a également été tenu informé et a donné son avis sur l'avancement du projet de partenariat entre Banque PSA Finance et Santander et des négociations avec le groupe Mahindra & Mahindra dans le cadre d'un partenariat stratégique avec Peugeot Motorcycles.

**3.2.1.2.3.4. LE COMITÉ ASIA BUSINESS DEVELOPMENT****MISSION**

Le Comité Asia business development a pour mission d'examiner l'avenir à long terme du Groupe en Asie, d'envisager les voies d'évolution potentielle concernant le marché asiatique et de proposer au Conseil de Surveillance les grandes orientations du Groupe dans le cadre de son développement en Asie. Dans ce cadre, le Comité formule ses recommandations sur le plan stratégique à long terme du Groupe en Asie et sur le PMT présentés par le Directoire pour ce qui concerne la région asiatique.

Le Comité s'assure que la stratégie proposée et appliquée par le Directoire est en adéquation avec les orientations à long terme que le Conseil de Surveillance a définies concernant le marché asiatique. Il assure un suivi particulier de la mise en œuvre de l'accord de partenariat stratégique et industriel entre le groupe PSA Peugeot Citroën et le groupe Dongfeng.

Le Comité est saisi par le Président du Conseil de Surveillance de l'examen de tout projet majeur concernant le marché asiatique, et ce, dès son initialisation. Il est tenu informé du contenu de ces projets, notamment de leur approche économique, et de leurs évolutions.

Le Comité se réunit en particulier lorsqu'un projet concernant le marché asiatique doit recueillir l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance.

**ACTIVITÉ EN 2014**

Au cours de l'exercice 2014, le Comité Asia business development s'est réuni une fois avec un taux de participation de 100 %. Cette première réunion a permis de revoir les règles de fonctionnement du Comité et de ses attentes, d'examiner le PMT de la région ASEAN, ainsi que la stratégie de développement sur ce marché. Les résultats des joint-ventures chinoises ont été passés en revue.



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

Le tableau ci-après récapitule les recommandations du code AFEP-MEDEF que la Société a décidé d'écarter compte tenu de sa situation particulière :

Recommandation concernée	Explications
Réunion des administrateurs non-exécutifs hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes au cours de laquelle serait réalisée l'évaluation des performances du Président et une réflexion sur l'avenir du management (art. 10.4)	La mise en œuvre de cette recommandation pour une société duale nécessite des ajustements : d'une part, une réunion des membres indépendants du Conseil de Surveillance se tient au moins une fois par an, et d'autre part, l'évaluation des performances du Président du Directoire et les réflexions sur l'avenir du management s'effectuent lors d'une réunion du Conseil de Surveillance hors la présence des membres du Directoire.
Durée du mandat des membres du Conseil de Surveillance (art. 14)	La durée du mandat des membres du Conseil de Surveillance est de quatre ans. L'Assemblée Générale des actionnaires du 25 avril 2012 a opéré une modification statutaire de la durée des mandats de 6 à 4 ans qui ne portait que pour l'avenir. En conséquence, le mandat de Mme Pamela Knapp qui a été nommée en 2011 reste de six ans jusqu'à son prochain renouvellement.
Part représentative des membres indépendants du Comité financier et d'audit (art. 16.1)	Plus de la majorité (57 %) des membres du Comité financier et d'audit sont indépendants (au lieu de deux tiers au minimum recommandés par le Code). La part relativement importante des membres non indépendants s'explique par la présence d'un représentant de chacun des trois actionnaires de référence, compte tenu de la composition du capital et de la gouvernance du Groupe issue des augmentations de capital réalisées en 2014. L'atteinte du seuil des deux tiers conduirait à une augmentation du nombre de membres du comité, ce qui risquerait de se faire au détriment de son efficacité et n'est donc pas envisagé à ce jour.
Avis préalable du Conseil de Surveillance avant d'accepter un nouveau mandat dans une société cotée (applicable aux membres du Directoire) (art. 19)	En application du Règlement intérieur, les membres du Conseil de Surveillance informent à ce jour la Société de toute prise ou cessation de mandat dans d'autres sociétés. S'agissant des membres du Directoire, à l'occasion d'une prochaine modification du Règlement intérieur, il sera proposé au Conseil de Surveillance de prévoir un avis préalable avant d'accepter un nouveau mandat dans une société cotée.
Part variable prépondérante des jetons de présence (art. 21.1)	Une part variable dans l'attribution des jetons de présence a été instaurée au second semestre 2014 afin de tenir compte de l'assiduité des membres aux séances du Conseil. Elle représente au maximum 50 % des jetons de présence attribués (pour plus de détails, se reporter au chapitre 3.4. du document de référence). S'agissant d'un nouveau dispositif, le Conseil pourra à l'avenir faire évoluer le niveau de part variable s'il le juge pertinent.
Obligation de conservation d'un nombre significatif d'actions par les membres du Directoire (art. 23.2.1)	Le Conseil de Surveillance a examiné la mise en œuvre de cette recommandation mais a décidé de l'écarter pour le moment, étant donné que les membres du Directoire n'ont pas bénéficié de plans d'attribution d'options ou d'actions depuis 2008 (un processus d'attribution d'actions n'a été ré-initié qu'en 2015). Il est rappelé que lors de la disponibilité d'actions de performance, le Conseil exige désormais que les membres du Directoire acquièrent 5 % d'actions sur le marché et conservent 50 % des actions reçues. Une exigence de conservation d'un nombre significatif d'actions en fonction de leur rémunération de référence sera mise en place à l'occasion de plans d'attribution ultérieurs.

### 3.2.1.4. LES PRINCIPES DE RÉMUNÉRATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DU DIRECTOIRE

Les principes et les règles arrêtés par le Conseil de Surveillance pour déterminer les rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux sont présentés au chapitre 3.4 du document de référence.

### 3.2.1.5. PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES DE PEUGEOT S.A. ET PUBLICATION DES INFORMATIONS RELATIVES AUX ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Les éléments relatifs à la participation des actionnaires aux Assemblées Générales sont présentés au chapitre 7 du document de référence. En application de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, il est spécifié qu'il n'existe pas d'accord prévoyant des indemnités pour les membres du Directoire ou du Conseil de Surveillance si leur mandat prend fin en raison d'une offre publique. Il est précisé, conformément à l'article L. 225-68 du Code de commerce alinéa 10, que les autres informations visées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce sont publiées au chapitre 7 du document de référence.

## 3.2.2. PROCÉDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE

### 3.2.2.1. OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE DU GROUPE

Pour traiter les risques endogènes ou exogènes auxquels le Groupe doit faire face, PSA Peugeot Citroën a mis en place un dispositif de management des risques et de contrôle interne 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.

### 3.2.2.2. CADRE DE RÉFÉRENCE UTILISÉ PAR PSA PEUGEOT CITROËN

Le dispositif de management des risques et de contrôle interne du Groupe est conforme et opérant selon les règles édictées par la 8<sup>e</sup> directive concernant le contrôle légal des comptes, le cadre de référence de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) émis en janvier 2007, et le rapport du groupe de travail sur le comité d'audit de l'AMF du 22 juillet 2010. L'activité bancaire du Groupe dispose d'un dispositif spécifique adapté aux établissements de crédit conformément au règlement n° 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. À ce titre, des développements spécifiques lui sont consacrés ci-après.

### 3.2.2.3. PRINCIPES DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

La conception du dispositif de contrôle interne en vigueur dans le Groupe a été guidée par les exigences suivantes :

- › prendre en compte les ambitions du Groupe ;
- › impliquer toutes les sociétés du Groupe dans le dispositif et assurer la gestion des risques et du contrôle interne pour leur activité ;
- › respecter les lois et règlements, l'exemplarité des comportements et l'éthique ;
- › gérer, dans chaque direction, l'intégralité des risques inhérents à son activité à travers des procédés de contrôle interne adaptés aux enjeux ;
- › identifier et traiter les risques majeurs (« Top-Risques ») auxquels le Groupe est exposé et assurer un reporting jusqu'au niveau du Comité exécutif ;
- › rendre le dispositif auditable sur la base d'indicateurs de qualité.

### 3.2.2.4. ACTEURS ET PROCESSUS

#### 3.2.2.4.1. 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 le Comité exécutif.**

Ceux-ci prennent la forme d'un livret général d'organisation et d'un manuel des règles de fonctionnement (ci-après « Règles de Fonctionnement ») qui décrivent les responsabilités, les procédures à suivre et, plus généralement, les règles à appliquer par tous. En complément, chaque Direction dispose d'un manuel de référence décrivant ses propres modes de fonctionnement.

Ces documents sont disponibles sur l'intranet du Groupe.

**La démarche de gestion des risques est déployée dans toutes les directions du Groupe.**

Chaque direction pilote, conformément à la Règle de Fonctionnement correspondante, l'identification et le contrôle des risques auxquels elle est exposée et met en place les plans d'actions de traitement des risques nécessaires.

**La Direction de l'audit et du management des risques pilote la démarche de management des risques et contrôle la bonne application des dispositifs de maîtrise des risques.**

Les principaux risques de chaque direction, dont l'impact et la criticité (impact x probabilité) sont les plus élevés, font l'objet d'un reporting semestriel spécifique « Top-Risques Direction » de chaque direction auprès du Secrétariat Général, via sa Direction de l'audit et du management des risques.

En complément la Direction de l'audit et du management des risques identifie les principaux risques transversaux du Groupe, une fois par an, lors d'entretiens conduits avec un échantillon représentatif de cadres dirigeants et responsables du Groupe.

La cartographie des risques majeurs « Top-Risques Groupe » (issus notamment des « Top-Risques de Direction » et des entretiens précédemment cités) est examinée annuellement par le Comité exécutif et présentée au Comité financier et d'audit du Conseil de Surveillance. Le Comité exécutif valide les plans d'actions de traitement des « Top-Risques Groupe ».

**Des dispositifs particuliers de gestion et de contrôle des risques permettent de couvrir des risques spécifiques.**

La Charte éthique actualisée et complétée en 2010, mise à disposition de tous les salariés du Groupe en accès immédiat depuis le portail intranet, est déployée auprès de l'ensemble des salariés, 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. Pour plus d'informations sur la démarche éthique du Groupe, il convient de se reporter au paragraphe 2.3.4 du présent document de référence.

Le dispositif de lutte contre la fraude a été renforcé en 2012 et 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, 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 salariés 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, rattachée au Secrétariat Général, assure l'élaboration ou la vérification des engagements contractuels pris par le Groupe. 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.

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 de cadrage budgétaire. Elle contrôle les résultats des directions opérationnelles et des projets et assure le reporting de synthèse. En outre, elle a en charge des missions à caractère économique, notamment pour le domaine automobile, tels que le calcul et la fourniture des prix de revient des produits, le contrôle des prix de vente, le contrôle de la rentabilité des projets, le 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 des risques par la Direction de l'audit et du management des risques**

La Direction de l'audit et du management des risques vérifie, via des missions d'audit, le respect de l'ensemble des Règles de Fonctionnement édictées. Le plan d'audit annuel, défini en toute indépendance, est élaboré à partir des « Top-Risques Groupe » et est soumis pour validation à la Direction générale et présenté au Comité financier et d'audit du Conseil de Surveillance. La Direction de l'audit et du management des risques 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. 107 missions ont été réalisées en 2014 sur l'ensemble du périmètre du Groupe.

#### **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 « Top-Risques Groupe », 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 services audités.

#### **3.2.2.4.2. BANQUE PSA FINANCE**

Banque PSA Finance (BPF) a mis en place un dispositif de contrôle interne qui est conforme au règlement n° 97-02, relatif au contrôle interne des établissements de crédit. Ce dispositif est décrit dans le rapport annuel de BPF disponible sur son site Internet ([www.banquepsafinance.com](http://www.banquepsafinance.com)).

#### **3.2.2.4.3. FAURECIA**

Le contrôle interne est un dispositif du groupe Faurecia qui 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 au sein du groupe Faurecia 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 ;
- › la lutte contre la fraude.

Le groupe Faurecia s'appuie sur le cadre de référence de l'AMF et son guide d'application dans sa version actualisée du 22 juillet 2010. Le contrôle interne du groupe est mis en œuvre en prenant en compte tant le fonctionnement opérationnel du groupe que sa structure juridique. Il concerne toutes les filiales du groupe consolidées par la méthode de l'intégration globale.

Le contrôle interne est mis en œuvre par les organes de Direction et par l'ensemble des salariés du groupe Faurecia à travers leurs actions quotidiennes dans le strict respect des procédures du groupe.

Les acteurs internes, parties prenantes du système de contrôle interne, comprennent notamment :

- › le Conseil d'Administration, qui détermine les grandes orientations de l'activité et de la stratégie du groupe et supervise leur déploiement ;
- › le Comité d'audit dont les attributions sont définies par le Conseil d'Administration, qui joue un rôle essentiel notamment dans le suivi (i) du processus d'élaboration de l'information financière, (ii) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et (iii) du contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les Commissaires aux Comptes ;
- › la Direction et le réseau de contrôle interne au niveau du groupe et de la Direction financière de certaines régions dont le but est de renforcer la gouvernance, d'améliorer les procédures, processus et outils informatiques et de former les managers sur les concepts et procédures liées au contrôle interne ;
- › la Direction de l'audit interne qui tend à évaluer par une approche systématique et méthodique les processus de management des risques, de contrôle interne et de gouvernement d'entreprise, s'assure de la cohérence de la démarche du groupe avec la législation et les préconisations de place et, 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. Ses travaux sont approuvés et contrôlés par le Président et revus par le Comité d'audit. Elle peut intervenir en cas de besoin sur l'ensemble des processus du groupe à travers le monde. Elle conduit ses missions, en toute indépendance et étaye systématiquement ses conclusions de faits précis, dûment vérifiés et rigoureusement chiffrés. Elle met à la disposition de la Direction générale l'ensemble de ses travaux et lui rend compte régulièrement du déroulement de ses missions et du respect de ses objectifs. Le suivi des recommandations adressées par l'audit interne aux sites audités s'effectue par (i) une analyse par questionnaire à trois, six et douze mois après le rapport final, (ii) un suivi en comité des opérations (iii) un post-audit sur site si cela est jugé nécessaire. Elle présente chaque

semestre le planning d'audit, les rapports effectués, et la réalisation de ses objectifs au Directeur financier du groupe et, au moins une fois par an au Comité d'audit.

Le contrôle des programmes fait l'objet de procédures de contrôle interne spécifiques. Ainsi, la vie d'un programme est encadrée par des procédures et outils de contrôle. Le *Program Management System* (PMS) organise de façon rigoureuse les étapes successives de la vie d'un programme. Chaque programme est jalonné depuis le traitement de l'appel d'offres jusqu'à la fin de vie du produit. Dans le cadre du système de contrôle, des revues de programmes par les activités concernées ont lieu mensuellement. Ces revues sont formalisées et comportent l'obligation de présenter un certain nombre de documents. L'objectif de ce processus est d'identifier de façon continue les risques du programme, les plans d'actions nécessaires et de les mettre en œuvre.

Les risques qualité sont également l'objet d'un traitement particulier. Ils sont évalués par des indicateurs précis avec des rapports mensuels qui génèrent les plans d'amélioration avec transversalisation des actions pour la prévention des risques majeurs et ce, à tous les niveaux dans l'organisation. Par ailleurs, un système d'alerte, *Alert Management System* (AMS), permet d'informer en temps réel la direction des problèmes rencontrés. Ce système s'assure aussi qu'une réaction rapide et structurée avec résolution de problème et capitalisation de la solution est réalisée par l'organisation. Enfin, la Direction qualité du groupe dispose d'une structure d'auditeurs indépendante des organisations opérationnelles pour effectuer des audits à la fois dans les sites de production mais aussi dans les centres de recherche et développement.

S'agissant de l'information comptable et financière, les procédures de contrôle interne nécessaires à la production d'une information fiable sont mises en place au niveau local. Elles comprennent notamment des prises d'inventaire physiques, une séparation des tâches et des réconciliations avec des sources d'information indépendantes.

À tous les niveaux du groupe, les principes qui sont mis en œuvre pour l'élaboration des comptes sont :

- › le traitement de l'exhaustivité des transactions ;
- › la conformité des transactions aux principes comptables applicables ;
- › la revue périodique des actifs.

La bonne articulation du reporting financier avec les systèmes opérationnels du groupe constitue la clef de voûte de l'élaboration de l'information financière et comptable. Faurecia a mis en place depuis 2008 un ERP groupe sur la base du logiciel SAP qui est maintenant déployé sur la plupart des plateformes comptables du groupe et continue progressivement à être mis en œuvre sur les différents sites industriels du groupe.

Ainsi et notamment, dans ce contexte, l'établissement de comptes mensuels complets permet de réduire fortement les risques lors des arrêts semestriels et annuels notamment sur le respect des délais. Les difficultés sont ainsi anticipées, les comptes réciproques sont rapprochés chaque mois, les opérations particulières sont traitées sans attendre la clôture annuelle, la justification du calcul de l'impôt devient un exercice régulier.

### 3.2.2.5. ÉLABORATION DU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

En complément de la démarche de gestion des Risques décrite ci-avant, qui s'applique à elle comme à toute autre direction du Groupe, 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.

#### 3.2.2.5.1. 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'arrêts 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 mis en œuvre 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 semestres, 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.

### 3.2.2.5.2. 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 comptes sociaux de 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, 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. Elle prend en compte les travaux des Commissaires aux Comptes.

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 en particulier 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 le Groupe, 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, et ce en concertation avec les Commissaires aux Comptes. 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.

### 3.2.2.6. 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'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.