



13.

Rapport du président du Conseil de Surveillance sur les conditions de préparation et d'organisation **des travaux du Conseil de Surveillance et sur le contrôle interne**

1. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance

1.1. Composition et missions du Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance de Peugeot S.A. comprend douze membres et trois censeurs. Aucun membre du Conseil de Surveillance n'exerce de fonction salariée dans le groupe PSA PEUGEOT CITROËN.

Le Conseil de Surveillance nomme le Directoire et peut mettre fin à son mandat. Conformément à la loi, il a une mission de contrôle permanent de la gestion de la société par le Directoire et tient des statuts de la société la mission d'autoriser les opérations sur capital, d'émissions obligataires, de passation ou dénonciation d'accords avec d'autres entreprises analogues engageant l'avenir de la société, ainsi qu'en cas d'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. Enfin le Conseil de Surveillance s'assure que la stratégie mise en œuvre par le Directoire est conforme aux orientations à long terme du groupe, telles que le Conseil de Surveillance les a définies.

1.2. L'exercice des missions

Le Conseil de Surveillance se réunit au moins une fois par trimestre sur un ordre du jour établi par son président. Il s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice 2006 ; le taux de présence de ses membres aux réunions a été de 90 %.

Toutes les opérations significatives font l'objet d'une information détaillée, étant précisé que le Conseil de Surveillance est saisi de toutes les autorisations d'octroi de garanties que la société pourrait être amenée à fournir pour l'une quelconque de ses filiales, lorsque ces garanties portent sur des montants unitaires supérieurs à 25 000 000 euros ou dépassent un plafond global annuel de 125 000 000 euros (hors cautions douanières ou fiscales).

Le Conseil de Surveillance a procédé début 2006 à une évaluation de ses travaux et de son fonctionnement.

1.3. Les comités

Le Conseil de Surveillance a créé trois comités qui ont chacun établi leur règlement intérieur.

Le comité des rémunérations et des nominations

Ce comité, créé en 1998, est chargé de préparer les décisions du Conseil de Surveillance en ce qui concerne la rémunération des membres du Directoire et celle des membres du Conseil de Surveillance et des comités ainsi que, le cas échéant, l'attribution d'options d'achat d'actions aux membres du Directoire. Le comité se tient également informé de l'évolution des rémunérations et des attributions d'options d'achat d'actions des autres dirigeants du groupe.

Depuis février 2003, ce comité a également un rôle de préparation des 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. Par ailleurs, il est tenu informé des nominations et des rémunérations des membres de la direction générale.

Ce comité est aujourd'hui composé de deux membres qui sont désignés à titre personnel et ne peuvent pas se faire représenter. Il a délibéré trois fois en 2006 sur la détermination de la partie fixe et de la partie variable de la rémunération du Directoire et sur l'attribution d'options d'achat d'actions aux membres du Directoire. Ce comité a été élargi à cinq membres par le Conseil de Surveillance de juillet 2006 dans le cadre des travaux de sélection, évaluation et recommandation au Conseil du nouveau président du Directoire. À ce titre, le comité élargi s'est réuni à cinq reprises.

Le comité stratégique

Ce comité, créé en 1998, a pour mission de réfléchir à l'avenir à long terme et aux grandes orientations du groupe. Dans ce cadre, il prend connaissance du plan stratégique à long terme du Directoire. Il est saisi des projets d'opérations importantes et prépare notamment les délibérations du Conseil prises en application de l'article 9 des statuts, qui prévoit une autorisation préalable du Conseil de Surveillance pour certaines opérations stratégiques.

Ce comité est composé de six membres qui sont désignés à titre personnel et ne peuvent pas se faire représenter. Il s'est réuni à deux reprises au cours de l'année 2006. Une première réunion, hors la présence du Directoire, a été consacrée à une évaluation du fonctionnement du comité ; la seconde réunion, en présence du Directoire, à l'examen de la stratégie industrielle et commerciale du groupe et des marques en Asie.

Le comité financier

Le comité financier, mis en place en 2002, donne son avis au Conseil de Surveillance sur les comptes sociaux et consolidés de la société. Il peut être saisi, pour examen, de tout projet nécessitant l'autorisation préalable du Conseil, notamment en cas d'opérations ayant une incidence sur le capital. Son rôle est de procéder à un examen détaillé de l'élaboration des comptes semestriels et annuels, des opérations financières du groupe les plus significatives et à la revue du tableau de bord financier du groupe. Il suit les engagements hors bilan et les éléments permettant d'apprécier les risques encourus par le groupe.

Le comité financier, qui a accès à l'ensemble des informations qui lui sont nécessaires, rencontre, comme le président du Conseil de Surveillance, le responsable de l'audit interne et les Commissaires aux Comptes, avec ou sans la présence des responsables opérationnels du groupe. Il est composé de trois membres qui sont désignés à titre personnel et ne peuvent pas se faire représenter, et a tenu quatre réunions en 2006. Au cours de l'exercice, il a plus particulièrement étudié les démarches de contrôle interne et de gestion par les risques du groupe, ainsi que le plan d'audit et la politique fiscale. En présence des Commissaires aux Comptes, il s'est également réuni en février 2007 pour examiner les modalités d'arrêtés des comptes du groupe pour l'exercice 2006, avant leur présentation au Conseil de Surveillance du 6 février 2007.

2. Procédures de contrôle interne

2.1. Organisation générale du contrôle interne

La société Peugeot S.A. a adopté depuis 1972 la forme de société à Conseil de Surveillance et Directoire qui permet de distinguer les fonctions de direction et de gestion assumées par le Directoire et les fonctions de contrôle dévolues au Conseil de Surveillance, qui s'appuie pour préparer ses décisions sur trois comités spécialisés (cf. paragraphe 1.3). Cette séparation répond particulièrement bien aux préoccupations d'équilibre des pouvoirs entre les fonctions exécutives et les fonctions de contrôle qui inspirent les principes du gouvernement d'entreprise. Dans le cadre de cette organisation, le contrôle interne relève de la direction générale assurée par le Directoire.

La structure générale des délégations et des subdélégations de pouvoirs prend en compte l'organisation mise en place dans le groupe. Afin de conférer des pouvoirs aux personnes disposant de l'autorité, des moyens et de la compétence dans leur domaine d'activité, les choix opérés prennent en considération les fonctions exercées d'une part, et les niveaux hiérarchiques d'autre part. Les pouvoirs précisent les rôles et les responsabilités ainsi que les réglementations auxquelles il faut veiller et les pratiques qu'il convient de mettre en œuvre.

Une Charte Éthique qui formalise les principes d'action et de comportement auxquels chacun dans le groupe doit se conformer, est à la disposition des membres du personnel sur le site intranet du groupe depuis mars 2003.

Le directeur juridique, des relations institutionnelles et de l'audit, sous la responsabilité duquel est placée depuis le début de 2007 la fonction contrôle interne, est directement rattaché au président du Directoire. Le responsable de la fonction contrôle interne a, de plus, un accès direct au président du Directoire, ce qui lui confère une totale indépendance vis-à-vis de l'ensemble des directions du groupe. Le responsable de l'audit interne a autorité hiérarchique sur l'audit interne central, et autorité fonctionnelle sur l'ensemble des services d'audit rattachés aux directions de la division automobile (plates-formes - technique - achats, fabrication, marques et informatique) et aux autres sociétés du groupe (Banque PSA Finance et Gefco). Le responsable de l'audit interne rapporte deux fois par an à la direction générale sur l'ensemble de ses missions. Il rend compte également au comité financier.

Conformément à la loi française sur les sociétés commerciales, la certification des comptes consolidés et des comptes sociaux de Peugeot S.A. est effectuée par deux Commissaires aux Comptes qui procèdent à un examen conjoint de l'ensemble des comptes, des modalités de leur établissement et des procédures de contrôle interne du groupe. Ces deux Commissaires aux Comptes exercent, à travers les membres de leur réseau dans chaque pays, les fonctions d'auditeur légal ou contractuel de l'ensemble des sociétés consolidées par intégration globale du groupe, à l'exception des sociétés du groupe Faurecia. Depuis l'exercice 2003, ils conduisent un audit en continu des principales sociétés françaises de la division automobile et de l'activité de financement, permettant ainsi d'améliorer les conditions d'exercice de leur mission.

Pour Faurecia, qui est cotée à la Bourse de Paris, les Commissaires aux Comptes sont nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires de la société.

Les Commissaires aux Comptes des sociétés en coopération avec d'autres constructeurs automobiles, qui sont consolidées par mise en équivalence, sont désignés avec les partenaires de chaque coopération.

Dans le respect de l'indépendance de chacun, l'audit interne et les Commissaires aux Comptes tiennent des réunions régulières permettant un partage des conclusions de leurs travaux respectifs.

En tant qu'établissement de crédit, Banque PSA Finance est soumise aux exigences de la réglementation bancaire française et assujettie à la surveillance de la Banque de France qui l'exerce par l'intermédiaire de son organisme de contrôle, la Commission Bancaire. Celle-ci est chargée de contrôler le respect, par les établissements de crédit, des dispositions législatives et réglementaires, examine les conditions de leur exploitation et veille à la qualité de leur situation financière. De même, Banque PSA Finance respecte les obligations des Banques Centrales des autres pays où elle est présente.

2.2. Dispositif de contrôle interne mis en place au niveau des différentes directions et filiales

Le contrôle interne est apprécié en prenant en compte tant le fonctionnement opérationnel du groupe que sa structure juridique.

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

L'élaboration des états financiers consolidés du groupe est assurée par une direction centrale, en charge des normes comptables du groupe et de la consolidation. Elle effectue des missions d'assistance et d'audit comptables auprès des filiales du groupe (au minimum tous les cinq ans pour celles de la division automobile et au minimum tous les trois ans pour celles de Banque PSA Finance).

Les comptes consolidés du groupe, qui sont établis mensuellement de manière complète, répondent à la fois aux besoins de gestion interne et aux besoins de publication externe.

Les engagements hors bilan font également l'objet d'une consolidation et d'une validation centrale.

Le contrôle de gestion au sein du groupe repose sur un maillage de la fonction à trois niveaux :

- une direction centrale qui a autorité sur l'ensemble du dispositif et qui assure la normalisation des règles et des standards de gestion (méthodologies, procédures, outil, planning) ;
- la gestion de chacune des divisions du groupe, déclinée pour la division automobile en ses principales entités (marques, production, recherche et développement) ;
- la gestion de chaque unité opérationnelle, telle qu'usine de production ou filiale commerciale pour la division automobile.

La gestion des investissements est assurée selon les mêmes dispositions dans le cadre de la stratégie du groupe et notamment, pour la division automobile, de la stratégie industrielle et de la stratégie plan-produits.

Les résultats mensuels font l'objet d'un reporting, établi à chaque niveau par les entités de contrôle de gestion sur la base des comptes consolidés mensuels complets du groupe et examiné mensuellement par la direction générale.

Le système de contrôle de gestion du groupe comprend également l'établissement et l'analyse détaillée des prix de revient de fabrication des produits automobiles et l'analyse de leur évolution ainsi que le contrôle et l'analyse des marges par produit ; l'ensemble de ces éléments est mis à disposition des responsables opérationnels pour orienter leur gestion.

L'information financière mise par le groupe à la disposition de tiers procède des états financiers consolidés du groupe, arrêtés par le Directoire et soumis au Conseil de Surveillance, et des analyses de gestion de ces états financiers. Pour les arrêtés semestriels et annuels, elle est validée par les Commissaires aux Comptes avant publication.

2.2.2. Procédures opérationnelles des divisions du groupe

Division automobile

Le développement et l'industrialisation de chaque nouveau véhicule ou organe engagent des moyens importants et déterminent pour partie la rentabilité future du groupe. Le déroulement d'un projet s'appuie sur un

processus complet de conception, le schéma opérationnel de développement. Pour chaque projet sont définis des objectifs de prestations produit, de rentabilité, de qualité et de délais. La réalisation de ces objectifs est suivie par des jalons, au cours desquels est réalisée une revue de l'ensemble des indicateurs permettant le suivi de la tenue des objectifs tant financiers que techniques.

Compte tenu de la très forte contribution des fournisseurs à l'activité du groupe, la fonction achats met en œuvre de manière rigoureuse des processus garantissant l'obtention des performances nécessaires en termes d'innovation, développement, qualité et compétitivité. Elle s'appuie sur une forte expertise en analyse des coûts de production et des prix matières ainsi que sur une connaissance approfondie des marchés mondiaux, lui permettant d'animer la mise en concurrence et maîtriser la relation fournisseurs, dans le cadre de sa politique d'achat. Une attention particulière est portée sur les risques fournisseurs, notamment dans les domaines de la logistique et de la défaillance d'entreprise.

Les engagements contractuels vis-à-vis des fournisseurs sont strictement respectés. Les commandes, réceptions et factures sont enregistrées de manière systématique. Des moyens de paiement pour régler les fournisseurs ne sont émis que si les factures sont conformes aux commandes et à la réglementation en vigueur et si elles reflètent les réceptions.

Pour ce qui a trait à la fabrication, les unités terminales sont, en ce qui concerne la qualité, certifiées ISO 9001/2000 par l'UTAC, pour répondre aux exigences de l'annexe X de la Directive européenne 2001/116. La majorité des sites industriels est certifiée ISO 14001 pour la protection de l'environnement. Ils assurent l'amélioration permanente de la sécurisation de l'outil industriel ; ils motivent et forment l'ensemble de leur personnel au respect des règles de sécurité. Des démarches d'ergonomie sont engagées dès la conception des produits et des moyens de production pour améliorer les conditions de travail dans les ateliers.

En ce qui concerne le commerce, le contrôle interne des deux marques Peugeot et Citroën s'appuie sur la description des processus et des procédures de fonctionnement dans les directions centrales, les filiales d'importation et les points de vente et s'articule autour d'un pilotage opérationnel par la direction générale, relayé dans chaque direction, filiale et point de vente, et d'un système de contrôle et d'amélioration continue. Le contrôle de gestion de chaque marque, animé et

coordonné par le contrôle de gestion central, veille au respect des règles et standards de gestion groupe, publie le reporting de gestion et assure la transparence et la solidarité entre les différents acteurs de la marque.

Les ventes de véhicules et de pièces de rechange de la division automobile dans les pays où Banque PSA Finance est présente sont réalisées au comptant, Banque PSA Finance assurant le financement éventuellement demandé par les clients. Dans les autres cas, une norme définit les conditions de règlements (délais de paiement et encours de financement) à appliquer par la division automobile aux différents clients en fonction du type de flux facturé (voitures neuves, voitures d'occasion, pièces de rechange, éléments détachés, organes...). En outre, la politique définie par le groupe en matière de sécurisation des paiements vise à éviter tout risque de crédit. Un reporting mensuel permet de s'assurer de leur respect.

La conformité des factures émises, d'une part aux réglementations en vigueur (douanières, fiscales...) tant du pays d'origine que de celui de destination, et d'autre part, aux clauses contractuelles (prix, incoterm, transfert de propriété...) est systématiquement vérifiée par des contrôles applicatifs ou manuels. Des inventaires périodiques ou tournants permettent de s'assurer de l'exhaustivité de la facturation des marchandises livrées.

L'organisation du groupe repose sur une centralisation des décisions de financement et des relations bancaires. La gestion de trésorerie des entités sur la zone euro, le traitement des flux en devises et les opérations associées sur le marché des changes ainsi que les opérations de marché relatives aux taux d'intérêt sont réalisés par des équipes spécialisées centralisées. La continuité de ces activités, même en cas de survenance d'un sinistre majeur, est assurée par l'existence de salles de back-up. Le traitement des flux et la gestion de la trésorerie des entités hors zone euro font l'objet d'un pilotage central détaillé, pour les opérations qui sont réalisées localement. Les orientations de placement et de financement ainsi que l'ensemble des risques de contreparties auxquelles le groupe est exposé du fait de ses opérations sur les marchés financiers sont validés dans un comité financier mensuel présidé par le président du Directoire.

La direction de la qualité a autorité pour autoriser la commercialisation de chaque véhicule produit et pour faire procéder aux contrôles et aux modernisations des véhicules éventuellement défectueux qui auraient déjà été livrés aux réseaux ou aux clients.

Les procédures de gestion et de développement des ressources humaines visent à garantir la disponibilité des compétences dont le groupe a besoin pour assurer son fonctionnement. Une veille permanente sur l'évolution du contexte réglementaire est assurée, afin de positionner le groupe comme employeur de référence.

La direction de la prévention et gestion des risques a pour objectifs de donner au groupe les moyens de maîtriser les risques pouvant affecter ses résultats, en mettant en œuvre une méthodologie et une politique de prévention et de gestion des risques et en apportant son assistance aux différentes entités pour définir les actions prioritaires à entreprendre. Elle détermine les risques à assurer et négocie les polices d'assurance du groupe et vérifie l'efficacité des plans d'action préventifs et curatifs mis en place.

Le développement des systèmes d'information, dont la décision d'engagement est pilotée par un comité spécialisé, s'appuie sur une démarche projet. L'exploitation des systèmes informatiques est assurée en interne, principalement dans de grands centres de traitement dotés d'un haut niveau de sécurisation. Des procédures visent à garantir la sécurité des accès, la disponibilité requise par chaque application ainsi que la protection des informations, programmes et infrastructures informatiques.

Les différents audits internes décentralisés évaluent l'application et le respect des règles et normes et examinent leur compatibilité avec les orientations stratégiques. Les audits effectués donnent lieu à l'élaboration de recommandations et à leur suivi.

Banque PSA Finance

Afin de couvrir l'ensemble des risques auxquels elle est exposée de par son activité, Banque PSA Finance s'appuie sur un dispositif de contrôle interne vérifiant :

- que les opérations réalisées ainsi que l'organisation et les procédures internes sont conformes à la réglementation et aux règles professionnelles et déontologiques ;
- que les procédures de décisions, quelle que soit leur nature, sont strictement respectées ;
- la qualité de l'information comptable et financière ;
- l'existence de la piste d'audit (traçabilité de l'information) ;
- la qualité des systèmes d'information et de communication.

À cette fin, Banque PSA Finance dispose d'une unité de contrôle interne qui regroupe, au sein d'une ligne indépendante des unités opérationnelles, des collaborateurs présents en central et dans les filiales. Par ailleurs, les contrôles permanents sont exercés aux différents échelons des structures opérationnelles dans un cadre fixé par un ensemble de procédures transversales et locales. Les contrôles réalisés a priori par la structure centrale portent, notamment, sur les principales décisions de crédit dont un système de délégations assure la remontée vers un comité de crédit groupe, sur les produits et services dont l'approbation préalable relève d'un comité produits processus et sur les tarifications.

En complément, la structure centrale, au travers de son comité des risques, surveille l'évolution des impayés et des pertes liés aux financements à la clientèle finale ainsi que l'évolution des marges sur production et les indices de positionnement concurrentiel. Elle exerce aussi, tant aux fins de contrôle budgétaire que de la surveillance des risques, un suivi détaillé de l'activité de l'ensemble de ses entités opérationnelles au travers d'un dispositif de tableaux de bord unique.

Enfin, le Conseil d'Administration de Banque PSA Finance a souhaité en 2005 la mise en place d'un comité d'audit. Ce dernier suit l'organisation et les activités du contrôle interne de la banque et en rend compte au Conseil. Le comité d'audit s'est réuni à trois reprises en 2006.

Dans le cadre des évolutions du règlement CRBF 97-02 entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2006, Banque PSA Finance a modifié son dispositif de contrôle interne. Il repose dorénavant sur une unité de contrôle périodique qui assure en central, l'audit de Banque PSA Finance, de ses filiales et de ses succursales ainsi que des entités du groupe prestataires d'activités essentielles (Informatique, Comptabilité et Trésorerie / Financement). Ce dispositif s'appuie également sur une ligne de contrôle permanent, indépendante des structures opérationnelles. Elle est formée des unités Conformité, Management des Risques et Contrôle des Risques Opérationnels. Enfin, les opérations effectuées par les structures opérationnelles restent encadrées par des procédures, des habilitations, des limites et des autocontrôles. Ce dispositif a été avalisé par les organes exécutifs et délibérants de Banque PSA Finance en décembre 2005.

Transport et logistique : Gefco

Le groupe Gefco est constitué de réseaux intégrés d'agences qui agissent avec des normes uniques d'exploitation et de qualité et un système d'information homogène. En matière financière, les sociétés du groupe Gefco appliquent les normes et principes retenus dans le groupe PSA PEUGEOT CITROËN et sont intégrées dans le mécanisme centralisé de gestion de la trésorerie. Les réseaux sont certifiés ISO 9001.

Le contrôle interne repose sur des corps de contrôle structurés sur trois niveaux : le central qui vérifie la qualité des comptes et des résultats mensuels fournis par les différentes sociétés, les comptabilités pays qui s'assurent que les flux financiers sont bien réalisés conformément aux procédures du groupe, et les agences qui contrôlent que toutes les prestations réalisées sont correctement enregistrées et facturées au tarif convenu.

Équipement automobile : Faurecia

Le Conseil d'Administration de Faurecia, dont le président est également directeur général, a mis en place un comité des comptes et un comité des nominations et rémunérations.

Le contrôle interne est régi par un ensemble de procédures, accessibles par tous les personnels du groupe à travers le réseau intranet, concernant notamment le contrôle des programmes qui vise à suivre, en conception puis en fabrication, tous les contrats de fourniture d'équipements complexes à un constructeur automobile, et 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.

Le groupe Faurecia est doté d'un département d'audit interne qui a vocation à garantir un niveau d'efficacité optimale de l'ensemble des systèmes de contrôle interne financier.

2.2.3. Animation du contrôle interne

La démarche de contrôle interne est animée par une équipe centrale, rattachée au directeur de l'audit interne. Elle définit le dispositif de contrôle interne et ses évolutions, s'assure de la cohérence de la démarche groupe avec la législation et les préconisations de place, veille à l'exhaustivité, la cohérence et la pertinence de l'ensemble du dispositif, engage et suit certains tests et vérifications, s'assure de la bonne mise en œuvre des plans d'actions et rend compte de l'efficacité du contrôle interne.

Le contrôle interne du groupe est évalué chaque année sur la base des travaux élaborés par l'ensemble des unités significatives, en France comme à l'étranger, des différentes directions de la division automobile et des filiales hors automobile (à l'exception de Faurecia et de ses filiales qui ont entrepris une démarche spécifique) : services centraux, unités de production, filiales commerciales d'importation, succursales de vente, sociétés de financement, directions financières locales, comptabilités établissements...

Cette évaluation est réalisée à partir d'une description « processus / risques / dispositions de maîtrise des risques » qui intègre l'exhaustivité des actions entreprises ou animées par les fonctions qui apportent une contribution à la prévention des risques. Il s'agit notamment de la direction juridique pour les risques juridiques et pour ceux touchant à la non-continuité de l'activité et à la sécurité des personnes et des biens, de la direction de la qualité pour les risques de non qualité des produits et services, de la direction des ressources humaines pour les risques sociaux et de non-conformité aux réglementations sociales, de la direction des études - méthodes - achats pour les risques de non-conformité aux règlements automobiles et de la direction financière pour les risques de non-conformité aux réglementations et instructions comptables, fiscales et financières.

Les audits à thème du plan d'audit 2007 ont été établis en retenant les domaines présentant les risques majeurs, quel que soit le niveau de maîtrise ressortant de l'auto-évaluation du contrôle interne.

