

5

GOVERNANCE ET ÉTHIQUE

5.1	Gouvernement d'entreprise	132	5.3	Procédures de contrôle interne et externe	139
5.1.1	Organes de direction et de surveillance	132	5.3.1	Objectifs et limites du contrôle interne	139
5.1.2	Respect des pratiques de gouvernement d'entreprise	133	5.3.2	Cadre de référence et périmètre d'application	140
5.1.3	Conflits d'intérêt au niveau des organes de direction et de surveillance	134	5.3.3	Description des dispositifs du contrôle interne	142
5.1.4	Organisation et fonctionnement du Conseil de Surveillance	134	5.3.4	Auditeurs externes	145
5.1.5	Les comités spécialisés du Conseil de Surveillance	136	5.4	Éthique	146
5.2	Rémunération des dirigeants	137	5.4.1	Charte Éthique	146
5.2.1	Rémunération du Directoire	137	5.4.2	Conflits d'intérêt, corruption et comportement anticoncurrentiel	147
5.2.2	Rémunération des membres du Conseil de Surveillance	139			

5.1 Gouvernement d'entreprise

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.

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.

5.1.1 Organes de direction et de surveillance

► Le Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance est composé de douze membres, auxquels sont adjoints deux censeurs ; les membres du Conseil et les censeurs sont nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires pour une durée de six ans. Les autres mandats exercés par les membres du Conseil de Surveillance et les censeurs figurent dans le document de référence 2008 du Groupe, au chapitre 14.1.1, de même que les dates de nomination et d'expiration des mandats en cours au sein du Conseil de Surveillance de Peugeot S.A.

Il est rappelé que, aux termes de la loi sur les sociétés commerciales, c'est l'Assemblée Générale des actionnaires qui est seule compétente pour révoquer un membre du Conseil de Surveillance.

Le Conseil de Surveillance est composé de : Thierry Peugeot (président), Jean-Philippe Peugeot, Jean-Louis Silvant, Marc Friedel, Jean-Louis Masurel, Jean-Paul Parayre, Robert Peugeot, Henri Philippe Reichstul, Marie-Hélène Roncoroni, Geoffroy Roux de Bézieux, Ernest-Antoine Seillière, Joseph F. Toot Jr, François Michelin, (censeur), Bertrand Peugeot, (censeur, décédé en février 2009), Roland Peugeot (censeur).

Les mandats exercés par les membres du Conseil de Surveillance figurent dans le document de référence 2008 (chapitre 14.1.1).

► Le Directoire et l'exécutif du Groupe

En 2008, le Directoire a été composé de M. Christian Streiff, président, M. Grégoire Olivier, M. Jean-Philippe Collin, M. Gilles Michel (*) et M. Roland Vardanega. Les membres du Directoire sont nommés par le Conseil de Surveillance pour quatre ans. Les membres du Directoire peuvent être révoqués, conformément aux statuts de la société, par le Conseil de Surveillance et, conformément à la loi, par l'Assemblée Générale des actionnaires.

En 2009, le Conseil de Surveillance de PSA Peugeot Citroën du 29 mars 2009 a mis fin au mandat de membre et de président du Directoire de M. Christian Streiff. M. Philippe Varin a été nommé président du Directoire à effet du 1^{er} juin 2009. M. Roland Vardanega, déjà membre du Directoire, a été nommé président du Directoire pour la période du 30 mars 2009 au 31 mai 2009.

Les autres mandats exercés par les membres du Directoire, de même que les dates de nomination et d'expiration des mandats en cours au sein du Directoire de Peugeot S.A. figurent dans le document de référence 2008 (chapitre 14.1.2).

La direction exécutive du groupe PSA Peugeot Citroën est assurée par le Directoire complété du Comité de Direction Générale, composé de dix membres en 2008. Au 1^{er} avril 2009 (suite au départ de M. Christian Streiff, MM. Gilles Michel et Jean-Luc Vergne), ce comité est composé de :

M. Roland Vardanega, président du Directoire, M. Jean-Philippe Collin, membre du Directoire (Marque Peugeot), M. Grégoire Olivier, membre du Directoire (programmes), M. Frédéric Saint-Geours (conseiller du président), Mme Isabel Marey-Semper (finance et stratégie), M. Denis Martin (ressources humaines), M. Jean-Claude Hanus (juridique, relations institutionnelles et audit), Mme Liliane Lacourt (communication).

Ce Comité de Direction Générale est complété de M. Claude Vajsman (Chine), M. Vincent Rambaud (Mercosur), M. Jean-Christophe Quémard (achats), M. Daniel Marteau (services et pièces), M. Alain Sartoris (cadres supérieurs et informatique) et M. Pascal Henault (recherche et innovation automobile), chacun étant directement rattaché au président du Directoire pour former le Comité de Direction élargi.

(*) Membre du Directoire jusqu'au 31 décembre 2008

► Sanctions applicables aux membres du Conseil de Surveillance et du Directoire

À la connaissance de la société, aucun mandataire social de Peugeot S.A. n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années. Aucune de ces personnes n'a participé en qualité de mandataire social à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années et aucune n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique

officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire. Aucune n'a été empêchée par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

5.1.2 Respect des pratiques de gouvernement d'entreprise

► L'adoption du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF

Le Conseil de Surveillance lors de sa réunion du 16 décembre 2008 a décidé d'adopter le code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF après transposition pour application à une société anonyme à Conseil de Surveillance et Directoire. Ce code peut être consulté au siège de Peugeot S.A. ou sur les sites internet de l'AFEP ou du MEDEF sous la forme de la version consolidée publiée en décembre 2008.

Peugeot S.A. applique les recommandations qui y figurent à l'exception des éléments suivants :

- au regard de l'indépendance des membres du Conseil de Surveillance, le Conseil retient les critères d'indépendance proposés, à l'exception de celui concernant la durée limitée à douze ans pour les mandats successifs, ainsi que celui concernant le fait de ne pas avoir été, au cours des cinq dernières années, mandataire d'une société consolidée.

Il apparaît en effet au Conseil que l'expérience de l'industrie automobile acquise au Conseil est particulièrement souhaitable, s'agissant en particulier d'une activité reposant sur le moyen et le long terme et que le fait d'avoir été, à une époque récente, administrateur d'une société du Groupe n'emporte aucun risque quant aux conflits d'intérêts que les règles sur l'indépendance entendent prévenir. Il est précisé qu'aucun membre du Conseil de Surveillance n'exerce une fonction de direction générale ou une fonction salariée dans une société du Groupe.

Par dérogation aux recommandations du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, la composition du Comité Financier et du Comité des Rémunérations et des Nominations prend en compte les critères d'indépendance retenus par le Groupe ainsi que la présence au sein du Conseil de l'actionnaire de référence constitué par le Groupe familial Peugeot ;

- la durée du mandat des membres du Conseil de Surveillance est fixée à six ans et non à quatre ans comme le propose le code ; le Conseil fait observer à cet égard que la durée du mandat du Directoire est de quatre ans et qu'il apparaît qu'un organe de surveillance et de contrôle doit avoir la stabilité nécessaire à l'exercice efficace de sa mission ;
- enfin, instaurer une partie variable dans les jetons de présence, liée à l'assiduité aux séances du Conseil et des comités n'apparaît ni utile ni souhaitable : Avec un taux de participation aux séances du Conseil de Surveillance et des Comités de 98 % en 2008 et de 95 % en 2007, il n'apparaît pas nécessaire de rémunérer particulièrement l'assiduité des membres du Conseil de Surveillance. En outre, suivant l'activité du Groupe et de manière permanente, les membres du Conseil sont sollicités hors des réunions, notamment par le président du Conseil de Surveillance, ou prennent l'initiative de lui faire part de leurs avis ou recommandations.

5.1.3 Conflits d'intérêt au niveau des organes de direction et de surveillance

À la connaissance de la société, il n'y a aucun conflit d'intérêt entre les obligations envers Peugeot S.A. des mandataires sociaux et leurs intérêts personnels ou leurs autres obligations.

Aucun prêt, ni garantie n'est accordé ou constitué en faveur de mandataires sociaux par la société ou une société de son groupe.

Aucun actif nécessaire à l'exploitation n'appartient à un mandataire social, ni à sa famille.

Le Conseil de Surveillance considère que sa composition reflète de manière appropriée la présence de l'actionnaire de référence constitué par le groupe familial Peugeot dans le capital de Peugeot S.A.

Au 1^{er} mars 2009, le Conseil de Surveillance comprend cinq membres qui représentent l'actionnaire de référence : M. Thierry Peugeot, M. Jean-Philippe Peugeot, M. Robert Peugeot, Mme Marie-Hélène Roncoroni et M. Marc Friedel. Mme Marie-Hélène Roncorini est la sœur de M. Thierry Peugeot et MM. Thierry Peugeot, Jean-Philippe Peugeot, Robert Peugeot et Marc Friedel sont cousins issus de cousins germains. Il n'existe aucun lien familial entre les autres mandataires sociaux de Peugeot S.A. M. Jean-Louis Masurel, M. Henri Philippe Reichstul, M. Geoffroy Roux de Bézieux, M. Ernest-Antoine Seillière et M. Joseph F. Toot Jr n'ont aucun lien avec la société, son groupe ou sa direction et apportent au fonctionnement du Conseil de Surveillance leur expérience de gestion dans un environnement international. M. Jean-Louis Silvant est ancien membre du comité exécutif du groupe PSA Peugeot Citroën et fait bénéficier le Conseil de son expérience professionnelle acquise intégralement au sein du Groupe, notamment dans les domaines de la production et des ressources humaines.

M. Jean-Paul Parayre, ancien président du Directoire de Peugeot S.A. et président du Conseil de Surveillance de Vallourec, apporte sa contribution au Conseil de Surveillance grâce à sa connaissance de

l'industrie automobile et du fonctionnement du Groupe, ainsi que des pratiques de la gouvernance anglo-saxonne.

En application du Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF publié dans sa version consolidée de décembre 2008, le Conseil de Surveillance a procédé à un examen de sa composition et considère que peuvent être qualifiés d'indépendants MM. Jean-Louis Masurel, Henri Philippe Reichstul, Geoffroy Roux de Bézieux, Ernest-Antoine Seillière et Joseph F. Toot Jr. Au regard de l'indépendance des membres du Conseil de Surveillance, et par référence aux critères proposés, le Conseil de Surveillance retient les critères d'indépendance proposés, à l'exception toutefois de celui concernant la durée limitée à douze ans pour les mandats successifs, ainsi que celui concernant le fait de ne pas avoir été, au cours des cinq dernières années, mandataire d'une société consolidée.

Il apparaît en effet au Conseil que l'expérience de l'industrie automobile acquise au Conseil est particulièrement souhaitable, s'agissant en particulier d'une activité reposant sur le moyen et le long terme et que le fait d'avoir été, à une époque récente, administrateur d'une société du Groupe n'emporte aucun risque quant aux conflits d'intérêts que les règles sur l'indépendance entendent prévenir.

Il est précisé qu'aucun membre du Conseil de Surveillance n'exerce une fonction de direction générale ou une fonction salariée dans une société du Groupe.

Lorsque, dans le futur, des nominations de nouveaux membres du Conseil de Surveillance seront proposées à l'Assemblée des actionnaires, le Conseil de Surveillance, se fondant sur les travaux du comité des rémunérations et des nominations, apportera toute l'attention requise dans la sélection du ou des candidats retenus, notamment au regard des critères d'indépendance sus-indiqués.

5.1.4 Organisation et fonctionnement du Conseil de Surveillance

► Mission du Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance, conformément à la loi, nomme le Directoire et a une mission de contrôle permanent de la gestion de la société par le Directoire. Il tient des statuts de la société le pouvoir de mettre fin au mandat du Directoire, d'autoriser les opérations sur capital, les émissions obligataires, la passation ou la dénonciation d'accords avec d'autres entreprises analogues engageant l'avenir de la société, ainsi que 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. 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. Le Conseil de Surveillance se réunit au moins une fois par trimestre sur un ordre du jour établi par son président.

▶ Activité du Conseil de Surveillance en 2008

Le Conseil de Surveillance s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice 2008 ; le taux de présence de ses membres aux réunions a été de 98 %. Lors de chacune de ses réunions, le Conseil de Surveillance a pris connaissance du rapport du Directoire sur l'activité du Groupe en termes de qualité, ventes, production, résultats et ressources

humaines ; les principales orientations de développement stratégique du Groupe ont été exposées. Le Directoire a présenté le budget 2009 au Conseil de Surveillance lors de sa séance de décembre 2008. Le Conseil de Surveillance a été tenu informé à chacune de ses séances des travaux de chacun de ses comités.

▶ Fonctionnement du Conseil de Surveillance

Le règlement intérieur du Conseil de Surveillance précise notamment ses missions de contrôle permanent ainsi que les missions de contrôle périodique à l'occasion de l'examen du rapport d'activité du Directoire et de la présentation par le Directoire des comptes annuels, des comptes consolidés et du rapport de gestion destiné à l'Assemblée des actionnaires.

Le règlement rappelle que le Conseil de Surveillance doit, conformément à l'article 9 des statuts de Peugeot S.A., donner son autorisation préalable pour les actes suivants du Directoire :

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

En outre, le Directoire ne peut accomplir que sur décision prise à l'unanimité de ses membres ou, à défaut, sur autorisation préalable du Conseil de Surveillance, certains actes dépassant des seuils fixés par le Conseil de Surveillance à 50 millions d'euros pour l'achat, la vente, l'échange ou l'apport de tout immeuble d'exploitation et fonds de commerce de la société Peugeot S.A., 50 millions d'euros pour l'achat, l'acquisition ou cession de toute participation dans d'autres entreprises et représentant directement ou indirectement un investissement, une dépense ou une garantie de crédit ou de passif, immédiats ou différés et 100 millions d'euros pour tout emprunt, autre qu'obligataire, de Peugeot S.A.

Le règlement intérieur précise les modes d'information du Conseil de Surveillance, d'établissement de son ordre du jour, les missions de chacun des comités spécialisés du Conseil de Surveillance, ainsi que les obligations incombant aux membres du Conseil de Surveillance, notamment celles tenant à leur qualité d'initiés permanents.

Enfin, 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 réalisé, en février 2008, une nouvelle évaluation de son fonctionnement et de sa structure. Cette évaluation a permis de constater l'amélioration de la qualité des échanges au cours des réunions et de la connaissance du Groupe. Le nombre de réunions du Conseil de Surveillance a été fixé à cinq par an. Il a été également souligné l'intérêt des membres du Conseil de Surveillance à traiter de manière plus approfondie des sujets concernant des questions stratégiques ou à long terme. Enfin, l'amélioration de la connaissance du Groupe doit être renforcée par des présentations thématiques faites par des membres du Directoire ou des cadres dirigeants et par des rencontres avec des opérationnels lors de visites de sites. Cette évaluation a également porté sur les attributions et le compte rendu des travaux des comités du Conseil.

5.1.5 Les comités spécialisés du Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance a institué trois comités spécialisés : un comité stratégique, un comité des rémunérations et des nominations et un comité financier. Ces comités ont un rôle d'étude et de préparation de certaines délibérations du Conseil de Surveillance. Ils

n'ont donc qu'un pouvoir consultatif et émettent, dans leur domaine de compétence respectif, des propositions ou des avis qui sont portés à la connaissance du Conseil de Surveillance lors de ses réunions.

► Le comité stratégique

Ce comité, a pour mission de réfléchir à l'avenir à long terme et aux grandes orientations du Groupe. Dans ce cadre, il traite de tous les sujets d'importance stratégique et prend connaissance du plan stratégique à long terme proposé par le 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.

Le comité stratégique est composé de sept membres qui sont désignés à titre personnel et ne peuvent pas se faire représenter : M. Jean-Philippe Peugeot (président), M. Jean-Paul Parayre,

M. Robert Peugeot, M. Thierry Peugeot, M. Henri Philippe Reichstul, M. Ernest-Antoine Seillière, M. Jean-Louis Silvant.

Le comité stratégique s'est réuni à quatre reprises au cours de l'exercice 2008. Lors de ces réunions, il a été traité principalement du plan produit automobile du Groupe, de la stratégie du Groupe en Chine, de la stratégie de développement de Gefco et des principales orientations prises pour répondre à la crise financière et économique.

► Le comité des rémunérations et des nominations

Ce comité est chargé de préparer les décisions du Conseil de Surveillance en ce qui concerne la rémunération des membres du Directoire, 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 aux autres dirigeants du Groupe. Sa mission ayant été élargie en 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.

Le comité des rémunérations et des nominations est composé de quatre membres qui sont désignés à titre personnel et ne peuvent pas se faire représenter : M. Thierry Peugeot (président), M. Jean-Philippe Peugeot, M. Ernest-Antoine Seillière, M. Jean-Louis Silvant.

Le comité des rémunérations et des nominations s'est réuni à six reprises en 2008, notamment 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. Le comité a pris connaissance des plans de succession des principaux dirigeants du Groupe. Le comité a également traité de l'application des recommandations AFEP/MEDEF du 6 octobre 2008 et fait la recommandation au Conseil de Surveillance de les adopter.

► Le comité financier

Le comité financier 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, tant le responsable de l'audit interne que les Commissaires aux Comptes, avec ou sans la présence des responsables opérationnels du Groupe.

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

M. Jean-Paul Parayre (président), M. Marc Friedel, M. Jean-Louis Masurel, M. Robert Peugeot, Mme Marie-Hélène Roncoroni.

Le comité financier a tenu six réunions en 2008. Il a examiné à chaque réunion les éléments du tableau de bord financier du Groupe et s'est réuni avec les Commissaires aux Comptes et le directeur financier du Groupe pour l'examen des comptes annuels de 2007, puis des comptes semestriels de 2008.

Le Comité a particulièrement suivi au dernier trimestre de 2008 la situation de trésorerie et le financement des activités industrielles et commerciales et de la Banque PSA Finance. Il a également consacré

une réunion spécifique au plan d'audit interne du Groupe et au suivi des plans d'action mis en place à la suite de la fraude survenue en 2007 au préjudice de Banque PSA Finance. Il a en outre examiné avec attention le renforcement du contrôle interne de cette Banque.

En présence des Commissaires aux Comptes, il s'est également réuni le 6 février 2009 pour examiner les modalités d'arrêté des comptes sociaux et consolidés de Peugeot S.A. pour l'exercice 2008, avant leur présentation au Conseil de Surveillance le 10 février 2009, pour étudier la situation financière de Faurecia et le financement en cours de négociation avec l'État et les institutions bancaires.

5.2 Rémunération des dirigeants

5.2.1 Rémunération du Directoire

► Principes de rémunération

La rémunération de chacun des membres du Directoire est déterminée par le Conseil de Surveillance après examen des propositions du comité des rémunérations et des nominations. La rémunération annuelle des membres du Directoire comporte une partie fixe et une partie variable fondée sur le degré d'atteinte d'un certain nombre d'objectifs.

Les cinq membres du Directoire ont des objectifs qui leur sont communs et des objectifs qui sont en relation avec leurs fonctions exécutives respectives, chaque objectif étant qualifié et quantifié.

Le président du Directoire a une part variable de rémunération qui, sauf circonstances exceptionnelles ne peut pas être inférieure à 50 % et

peut atteindre 110 % de sa rémunération fixe ; les autres membres du Directoire ont un plafond de rémunération variable de 100 % de leur rémunération fixe.

Le Conseil de Surveillance détermine en fin d'année la part fixe de la rémunération des membres du Directoire pour l'année suivante et, en début d'année, la part variable de cette rémunération sur la base de l'évaluation de l'atteinte au cours de l'année précédente, des objectifs fixés à chacun. Lors de ce même Conseil de début d'année, les objectifs de chacun des membres du Directoire pour l'année en cours sont déterminés.

► Rémunérations relatives à l'exercice 2008

La part fixe de la rémunération des membres du Directoire est restée inchangée par rapport à celle de l'exercice précédent. La part variable de la rémunération du président du Directoire était assise pour 45 % sur le Résultat Opérationnel Courant du Groupe (en valeur absolue et en pourcentage du chiffre d'affaires) et pour 55 % sur le niveau de qualité des produits mesuré notamment par la baisse du coût de la garantie et sur la préparation de l'avenir par la mise en œuvre des plans stratégiques de l'entreprise.

La part variable de la rémunération des autres membres du Directoire était assise pour 25 % sur la réalisation d'un objectif de Résultat Opérationnel Courant du Groupe, et pour 75 % sur des objectifs directement liés à leur domaine respectif de responsabilité.

Pour l'année 2008, M. Christian Streiff a décidé de ne pas percevoir la part variable de sa rémunération. Les autres membres du Directoire ont vu la part variable de leur rémunération ramenée à 30 % de la part fixe pour MM. Olivier et Vardanega et à 20 % de la part fixe pour MM. Collin et Michel.

► Convention d'assurance collective

Chacun des membres du Directoire bénéficie, en outre, d'une convention d'assurance collective afin de compléter les régimes de retraite obligatoires et conventionnels jusqu'à un maximum de 50 % d'une rémunération de référence égale à la moyenne des trois meilleures rémunérations brutes, part variable incluse, des cinq dernières années d'activité de chaque bénéficiaire. Le complément de retraite est divisé en deux parties : une partie fixe qui complète les

régimes de retraite obligatoires et conventionnels à hauteur de 30 % et au-delà, un complément de 2 % du traitement de référence par année de présence au sein du Groupe. Ce régime particulier est octroyé à la condition que le bénéficiaire ait occupé pendant au moins cinq ans une fonction de dirigeant et quitte le Groupe pour faire valoir ses droits à la retraite.

► Contrat de travail

Chacun des membres du Directoire bénéficie d'un contrat de travail, suspendu lors de leur nomination comme mandataire social et qui reprendra effet lors de la cessation de ce mandat social. Les conditions de rémunération attachées à ce contrat seront alors égales à la dernière rémunération fixe décidée par le Conseil de Surveillance, augmentée de la moyenne des trois dernières rémunérations variables ; toute la durée passée à l'exercice du mandat social étant alors considérée comme temps de présence dans l'entreprise à retenir pour calculer

l'ancienneté dans l'exercice du contrat de travail. Le bénéfice de ce dispositif est conditionné par l'atteinte de la performance suivante : obtention d'une rémunération variable au moins égale à 60 % de la rémunération fixe en moyenne sur les années du mandat en cours. Ce dispositif sera supprimé le moment venu pour le président du Directoire lors du renouvellement de son mandat ou lors de son remplacement en application des recommandations AFEP-MEDEF.

► Options d'achat d'actions

Le Directoire, en plein accord avec le Conseil de Surveillance et dans les limites fixées par l'Assemblée Générale des actionnaires, a fixé pour règle, à compter de 2002, pour l'attribution éventuelle dans une année donnée d'options d'achat d'actions au bénéfice des dirigeants et salariés de la société ou des sociétés qui lui sont liées, que le cours de référence de ce plan d'options serait la moyenne des premiers cours cotés lors des vingt séances de Bourse suivant la publication par Peugeot S.A. de ses résultats consolidés du premier semestre et de n'effectuer aucun rabais sur ce cours moyen.

En 2008, le Directoire, faisant usage de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 23 mai 2007, a mis en place le 20 août un plan d'options d'achat d'actions Peugeot S.A. portant sur 1 345 000 actions à un prix de 33,08 euros par option. Le nombre d'options d'achat d'actions Peugeot S.A. allouées aux membres du Directoire au cours de l'exercice 2008 a été le suivant : 140 000 options attribuées à M. Christian STREIFF et 60 000 options attribuées à chacun des quatre autres membres du Directoire.

Le Conseil de Surveillance a déterminé en juillet 2007, et conformément à la loi, les modalités de conservation par les mandataires sociaux des actions levées dans le cadre d'éventuels plans d'options d'achat d'action futurs ; il a fixé à 15 % de la plus-value variable théorique brute la valeur en actions Peugeot S.A. que chacun des membres du Directoire sera tenu de conserver jusqu'à la fin de son mandat à chaque fois qu'il opérera une vente d'actions acquises par levée d'options. Ces modalités de conservation ont été reconduites pour le plan d'options d'achat d'actions d'août 2008.

Le détail des plans d'options d'achat d'actions en vigueur au 31 décembre 2008, est exposé dans la Note 28.3 aux États financiers consolidés figurant dans le chapitre 20 du document de référence. Le nombre global des options attribuées aux dix plus importants

bénéficiaires non-mandataires sociaux du plan d'option d'achat 2008, est donné dans le tableau 9, du chapitre 15.3 du document de référence 2008.

En outre, le détail des options d'achat d'actions Peugeot S.A. allouées aux membres du Directoire au cours de l'exercice 2008 figure dans le document de référence 2008 du Groupe chapitre 15.3 dans les tableaux 4 et 8. Le tableau 5 précise qu'aucune option n'a été levée par les mandataires sociaux au cours de l'exercice 2008. Au titre des trois derniers exercices, dans le cadre d'une politique modérée d'allocation d'options d'achat d'actions, la part réservée au Directoire a toujours été inférieure à un tiers du total d'options émises.

Les options consenties aux membres du Directoire en 2008 l'ont été en août 2008 à une date où la recommandation AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux n'était pas encore établie. En conséquence, ces attributions d'options n'ont pas été assorties de conditions de performance. Faurecia met en place ses propres plans d'attribution d'options.

Le principe d'attribution d'une tranche d'options de souscription ou d'achat d'actions ne peut être décidé qu'une fois par an, sans aucun rabais sur la moyenne des cours de Bourse prise en considération, au cours de la réunion du Conseil qui se tient au mois de février en vue d'arrêter les comptes annuels. La liste des bénéficiaires d'options ainsi que le nombre d'options attribuées à chacun et le prix des options, à partir de la moyenne des premiers cours cotés durant les 20 dernières séances de Bourse précédant l'attribution effective, sont déterminés dans le courant du mois d'avril, lors de la réunion du Conseil devant convoquer l'Assemblée. En 2008, Faurecia a mis en place le 10 avril un plan d'options de souscription d'actions Faurecia portant sur 297 500 actions à un prix de 33,78 euros par option.

▶ Autres avantages

Les membres du Directoire ne bénéficient d'aucun avantage en nature autre que la mise à disposition d'un véhicule de fonction. En particulier, il n'existe aucun engagement donné en faveur des membres du Directoire, passés ou actuels, concernant des avantages dus à l'occasion de la cessation de leur mandat.

Les montants des rémunérations et avantages versés sont disponibles dans le document de référence 2008 du Groupe (chapitre 15.3).

5.2.2 Rémunération des membres du Conseil de Surveillance

Les membres du Conseil de Surveillance, ainsi que les censeurs, sont rémunérés par des jetons de présence dont le montant annuel global est préalablement autorisé par l'Assemblée Générale des actionnaires. Le montant des jetons de présence a été fixé jusqu'à nouvelle décision à 600 000 euros par l'Assemblée Générale de Peugeot S.A. du 28 mai 2008.

En 2008, sur l'enveloppe de 600 000 euros décidée par l'Assemblée Générale, chaque membre du Conseil de Surveillance bénéficie d'un montant de 20 000 euros et chaque censeur d'un montant de 15 000 euros. En outre, un montant de 10 000 euros est attribué à chaque membre d'un Comité, ce montant étant porté à 15 000 euros pour la présidence de chacun des Comités.

Le président du Conseil de Surveillance a par ailleurs perçu pour 2008 une rémunération de 425 000 euros, inchangée par rapport à la rémunération 2007, chacun des vice-présidents du Conseil de Surveillance percevant 30 000 euros.

Les membres du Conseil de Surveillance ne bénéficient d'aucun avantage en nature à l'exception du président du Conseil de Surveillance qui dispose d'un véhicule de fonction. Le détail des rémunérations allouées à ses membres au titre de l'exercice 2008 ainsi que l'ensemble des engagements et avantages de toute nature consentis aux membres du Conseil de Surveillance figurent dans le document de référence 2008 du Groupe au chapitre 15.3. Par ailleurs M. Thierry Peugeot, M. Jean-Philippe Peugeot, M. Robert Peugeot et Mme Marie-Hélène Roncorini perçoivent une rémunération pour les fonctions ou les mandats sociaux qu'ils exercent dans les sociétés du groupe familial Peugeot ; ces rémunérations figurent dans le rapport de gestion de la société Foncière, Financière et de Participations – FFP.

5.3 Procédures de contrôle interne et externe

5.3.1 Objectifs et limites du contrôle interne

Dans le cadre de la couverture des risques internes et externes auxquels le Groupe fait face, PSA Peugeot Citroën a mis en place des dispositifs de contrôle interne (organisations et procédures), qui visent à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par le Directoire ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières ; et d'une façon générale, contribuent à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Au sein des sociétés du groupe PSA Peugeot Citroën, l'accent est mis plus particulièrement sur le contrôle interne comptable et financier, qui est un élément majeur du contrôle interne. Il concerne l'ensemble des processus de production et de communication de l'information comptable et financière du Groupe et concourt à la production d'une information fiable et conforme aux exigences légales et réglementaires.

Le contrôle interne comptable et financier est constitué par un dispositif spécifique défini et mis en œuvre par la direction financière en vue de répondre aux objectifs définis précédemment.

Le contrôle interne vise à assurer l'atteinte des objectifs cités, sans qu'il puisse être considéré cependant comme apportant une garantie absolue que les objectifs de la société seront atteints.

5.3.2 Cadre de référence et périmètre d'application

► Cadre de référence utilisé par PSA Peugeot Citroën

Le groupe PSA Peugeot Citroën, dans le périmètre défini ci-dessous, s'est fixé pour objectif de posséder un dispositif de contrôle interne correspondant au cadre de référence de l'AMF et à son guide d'application dès fin 2007. Cet objectif s'applique d'une part aux processus concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière publiée et d'autre part à l'organisation générale des directions opérationnelles du Groupe.

L'année 2008 a vu la consolidation du dispositif de contrôle interne associé à la nouvelle organisation du Groupe mise en place en 2007.

D'une manière générale, les directions opérationnelles et de supports de la division Automobile détiennent des référentiels de procédures destinés à garantir la pérennité des modes de fonctionnement et la conformité des modes opératoires aux bonnes pratiques identifiées. Ces directions disposent également d'évaluations des risques auxquels elles sont confrontées et des contrôles compensatoires mis en œuvre. Ces bases d'informations et d'analyses sont mises à jour périodiquement.

► Périmètre d'application du cadre de référence

Le contrôle interne du Groupe est mis en œuvre en prenant en compte tant le fonctionnement opérationnel du Groupe que sa structure juridique.

Les informations synthétiques sur les procédures de contrôle interne mises en place décrites se focalisent sur les éléments significatifs susceptibles d'avoir un impact sur les informations financières et comptables publiées par le groupe PSA Peugeot Citroën.

Trois sociétés utilisent des cadres de références particuliers soit en raison de leur domaine d'activité et de la réglementation stricte qui y est attachée (Banque PSA Finance), soit en raison de la mise en place d'un référentiel propre répondant à leur organisation décentralisée (Faurecia et Gefco). Ces trois entités ne sont donc pas intégrées dans le périmètre d'application du cadre de référence.

► Banque PSA Finance

Conformément au règlement 97-02, relatif au contrôle interne des établissements de crédit, le dispositif de contrôle interne mis en œuvre par Banque PSA Finance s'articule autour des fonctions de contrôle permanent et du contrôle périodique, et d'un premier niveau de responsabilité qui a pour cadre les unités opérationnelles.

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

Le dispositif de contrôle permanent

Les contrôles de 1^{er} niveau, socle du dispositif de contrôle interne

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

Le contrôle permanent

Contrôle de deuxième niveau, ses différentes missions concernent le contrôle de la conformité ainsi que le contrôle des risques opérationnels des sociétés financières et des structures centrales, y compris celui des prestations assurées par le groupe PSA Peugeot Citroën pour le compte de Banque PSA Finance.

La fonction conformité assure la prévention des risques de non-conformité, le contrôle et la surveillance permanente de ces risques.

En 2008, les travaux réalisés par la fonction Conformité ont porté pour l'essentiel sur les domaines suivants :

- la poursuite des actions de formation aux risques de non-conformité, en particulier dans les domaines de la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme et de la protection des données personnelles ;
- le déploiement des contrôles dans le cadre de la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme et l'amélioration des outils ;
- le renforcement de la fonction de veille réglementaire sur l'ensemble du périmètre.

Les missions du contrôle des risques opérationnels portent sur :

- l'évaluation récurrente du niveau de maîtrise des risques opérationnels dans les structures de la banque, ainsi que chez les prestataires ;
- l'exercice de contrôles spécifiques de deuxième niveau dans l'ensemble des structures de la banque.

Les contrôles ont principalement porté en 2008 sur l'évaluation des dispositifs de contrôle permanent couvrant les risques opérationnels des filiales et succursales recensées depuis 2006 dans la cartographie des risques de BPF.

Un département spécialement créé pour le contrôle des risques opérationnels relevant de la comptabilité, des prestations informatiques, du refinancement et de la trésorerie a été mis en place au cours du dernier trimestre de l'année 2007, et s'est déployé progressivement au cours de l'année 2008. Il a consacré une importante partie de son temps au pilotage de la mise en œuvre des recommandations issues d'un audit spécifique conduit au sein de la direction du financement et de la trésorerie, à la suite de la découverte d'une fraude commise par un collaborateur de cette direction.

En complément de l'approche par les cartographies, un dispositif de suivi des contrôles de premier niveau récurrents a été mis en œuvre à partir du deuxième semestre 2008. Il a pour objet de rendre compte trimestriellement à l'organe exécutif de la banque du niveau de maîtrise des risques opérationnels dans chacune des structures de la Banque.

Fonction management du risque

Rattachée à la direction du contrôle de gestion, elle a la responsabilité de la mesure et de la surveillance globale des risques financiers auxquels la Banque est exposée. Elle en assure le suivi consolidé et contribue à leur pilotage.

Elle intègre dans le pilotage global des risques de la Banque les éléments afférant aux piliers II et III du dispositif de Bâle.

Le dispositif de contrôle périodique

Le contrôle périodique, contrôle de troisième niveau, vérifie la conformité des opérations, le niveau de risque, le respect des procédures et l'efficacité du contrôle permanent.

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

La surveillance du dispositif par les organes délibérant et exécutif

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

► Faurecia

Le Conseil d'Administration de Faurecia est composé de onze administrateurs. Cinq d'entre eux sont indépendants au sens du code du gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF. Cinq représentent directement les intérêts de l'actionnaire majoritaire Peugeot S.A. Monsieur Yann Delabrière exerce les fonctions de président et directeur général depuis le 16 février 2007. Afin d'aider le Conseil d'Administration dans sa mission, deux comités ont été créés en 2003, (i) le comité des nominations et des rémunérations qui a notamment pour mission de préparer les décisions du Conseil concernant la rémunération des mandataires sociaux, l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions, la préparation de la procédure de sélection et les

propositions de nomination ou de renouvellement des administrateurs, et (ii) le comité des comptes, dont le rôle est de procéder à un examen détaillé de l'élaboration des comptes semestriels et annuels, des opérations financières significatives et à la revue du tableau de bord financier du Groupe.

Le Conseil d'Administration veille à la maîtrise des principaux risques encourus par la banque et s'assure de la fiabilité du dispositif de contrôle interne. Par l'intermédiaire du comité d'audit, il examine les principaux enseignements issus de la surveillance des risques et des travaux des contrôles périodiques et permanents. Le Comité d'audit s'est réuni quatre fois en 2008.

La base organisationnelle du contrôle interne de la banque

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

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

S'agissant des opérations bancaires et des opérations financières, le principe de la double signature, également applicable aux mandataires sociaux, a été renforcé au début de l'année 2008.

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

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

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 promouvoir un niveau d'efficacité optimal de l'ensemble des

► Gefco

Le contrôle interne fait partie intégrante de la stratégie de gouvernance d'entreprise de Gefco. Le Groupe a retenu la définition du contrôle interne établie par le cadre de référence de l'AMF en janvier 2007.

Afin de garantir son exhaustivité et son efficacité, le contrôle interne de Gefco s'exerce à chaque niveau de l'organisation – en agence, au siège des filiales et au siège du Groupe – et dans les différentes activités du Groupe. Il prend en compte des aspects comptables, financiers et opérationnels.

Le contrôle interne opérationnel

Le contrôle interne implique également chaque manager de Gefco au niveau des directions et des agences. Il s'agit pour chacun d'eux de réfléchir sur la conduite des activités dont ils ont la responsabilité, en s'appuyant sur un cadre structuré de réflexion.

Cette démarche constitue une opportunité de vérifier que les objectifs sont compris et partagés, et que les moyens mis en œuvre pour les atteindre sont optimisés.

systèmes de contrôle interne financier. En 2008, Faurecia a poursuivi l'amélioration de son contrôle interne via un chantier de création d'une cartographie des risques et un développement de l'activité d'audit interne visant à s'assurer de la mise en œuvre des bonnes pratiques.

En 2008, le contrôle interne opérationnel a impliqué vingt-trois filiales de Gefco et près de trois cent quatre-vingts agences et directions. Le reporting issu de ces évaluations a été établi et adressé à chaque entité au cours du troisième trimestre. Un portail intranet met également à disposition de l'ensemble des managers des informations régulièrement mises à jour sur le contrôle interne.

Dans l'ensemble du Groupe, le pilotage des actions de progrès issues du contrôle interne est effectué au moyen d'un outil également dédié au pilotage du système qualité. La convergence entre les deux démarches vise à accroître la qualité du service rendu aux clients de Gefco.

Les résultats du contrôle interne opérationnel et les actions engagées par chaque entité font également l'objet d'une évaluation lors des missions menées par la direction de l'Audit dans l'ensemble du Groupe.

Enfin, Gefco a mis en œuvre en 2008 un ambitieux projet d'amélioration de ses processus administratifs contribuant directement au renforcement du contrôle interne dans l'entreprise.

5.3.3 Description des dispositifs du contrôle interne

► Organisation

Organisation opérationnelle des divisions du Groupe

Le contrôle interne relève de la direction générale assurée par le Directoire.

Les activités de la division Automobile sont structurées autour de directions opérationnelles disposant des compétences et ressources adéquates à l'accomplissement de leur mission.

Pour assurer la pertinence des dispositifs mis en place et dans un souci de responsabilisation et d'adhésion des équipes vis-à-vis des problématiques de contrôle interne, le groupe PSA Peugeot Citroën a choisi de placer au cœur de chaque direction la responsabilité de son contrôle interne opérationnel.

Ainsi, chacune dispose d'un ou plusieurs collaborateurs en charge de l'animation, de la mise à jour et du suivi du contrôle interne.

Cette organisation opérationnelle et décentralisée est coordonnée et soutenue par des départements fonctionnels transversaux. Le

directeur juridique des relations institutionnelles et de l'audit, sous la responsabilité duquel est placée la fonction contrôle interne, est membre du Comité de Direction Générale du Groupe et directement rattaché au président du Directoire.

Le directeur de l'audit interne est rattaché hiérarchiquement au directeur juridique des relations institutionnelles et de l'audit.

Il a autorité hiérarchique sur l'audit interne central, et autorité fonctionnelle sur l'ensemble des autres services d'audit du Groupe (Banque PSA Finance et Gefco). Il a un accès direct au président du Directoire, ce qui lui confère une totale indépendance vis-à-vis de l'ensemble des directions du Groupe. Il lui rapporte deux fois par an sur l'ensemble de ses missions. Il rend compte également au comité financier du Conseil de Surveillance à la demande de celui-ci.

Le plan d'audit interne annuel est réalisé à partir de l'identification et de l'évaluation de la couverture des risques. Le plan, défini en toute indépendance par l'audit interne, est soumis pour examen à la direction générale. En 2008, l'audit interne a réalisé 73 missions dont les conclusions générales ont été transmises à la direction générale

du Groupe et aux auditeurs externes pour les rapports d'audits comptables et financiers.

Point clef pour l'atteinte des objectifs de PSA Peugeot Citroën, la gestion des investissements est assurée par la direction des programmes et la direction financière. Les analyses financières et de gestion sont menées de manière à s'assurer que les opérations d'investissement sont conformes aux objectifs du Groupe en termes de performance et de rentabilité. Ces analyses sont présentées aux membres du Comité de Direction Générale pour validation.

Enfin, 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.

Organisation relative à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable

Le contrôle interne comptable et financier est centralisé à la direction financière qui a nommé un coordinateur en charge de son animation et de son suivi.

La description des dispositifs du contrôle interne du Groupe et de ses filiales sur l'information financière et comptable est détaillée dans le document de référence 2008 dans le chapitre 16.5.1.2.

► Diffusion interne d'informations sur les normes et procédures

Informations opérationnelles des divisions du Groupe

Chaque direction opérationnelle, de nature commerciale ou industrielle, a mis en place des bases d'informations générales et de description des modes de fonctionnement qui permettent aux collaborateurs de disposer des informations nécessaires pour la correcte réalisation des tâches de leur périmètre.

Chacune de ces bases est accessible via l'intranet du groupe PSA Peugeot Citroën.

Ainsi, au sein de la division Automobile, dans le cadre de certification ISO des Systèmes de Management de la Qualité, la direction technique

et industrielle a mis en place des procédures et des modes opératoires qui visent d'une manière générale à une correcte adéquation entre les responsabilités des collaborateurs et le flux d'information nécessaire pour ces responsabilités.

L'ensemble de ces données est référencé dans un site intranet « Cascade » disponible pour tous les salariés.

Enfin, 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 (voir la partie 5.4 Éthique).

► Système visant à recenser et analyser les principaux risques et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion des risques

Une auto-évaluation des dispositifs de contrôle interne est menée chaque année au niveau 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, directions financières locales, comptabilités établissements...

Cette démarche conduit, au niveau de chaque entité, à une appréciation de la maîtrise des différents risques et à l'identification des actions nécessaires.

Des travaux ont été menés en 2006 de manière à consolider les risques identifiés par les différentes directions et créer une cartographie des principaux risques auxquels le groupe PSA Peugeot Citroën est exposé. Cette cartographie, synthétique et exhaustive, a permis d'identifier une vingtaine de risques qui sont déclinés dans chaque direction de manière plus détaillée. Ainsi, ces travaux ont permis de s'assurer de la couverture satisfaisante des principaux risques du

Groupe en les reliant aux organisations et procédures opérationnelles mises en place sur le terrain.

En ce qui concerne la gestion des risques majeurs susceptibles d'affecter la sécurité physique des personnes, l'environnement, la continuité de l'exploitation ou les biens matériels ou immatériels du Groupe, l'entité Maîtrise des Risques et Assurances, rattachée à la direction juridique, relations institutionnelles et audit, est responsable de la définition et du déploiement de la politique de la prévention et gestion des risques pour le Groupe, ainsi que de son animation. Elle s'appuie pour ce faire sur un réseau de Responsables Prévention et Gestion des Risques, en charge de la mise en œuvre de la politique de gestion des risques au niveau d'une direction ou d'un établissement. L'entité Maîtrise des risques et Assurances dispose par ailleurs d'experts dans les domaines de l'environnement, de l'incendie et des risques naturels, de la sécurité physique et de l'assurance pour :

- assurer la veille technique et réglementaire ;
- assister et conseiller les Responsables Prévention et Gestion des Risques et les opérationnels ;

- vérifier la prise en compte des risques dans les projets et leur conformité vis-à-vis de la réglementation ;
- définir et préconiser la mise en œuvre de moyens de prévention et de protection face aux risques.

En ce qui concerne la gestion des risques de marché, principalement assurée par la direction financière, les risques identifiés (change,

▶ Activités de contrôle

Procédures opérationnelles des divisions du Groupe

Chaque direction opérationnelle a mis en place les contrôles nécessaires pour couvrir les principaux risques identifiés dans la cartographie de ses risques.

Afin de couvrir les risques de pilotage des projets de développement et d'industrialisation des nouveaux véhicules, la direction des programmes s'appuie sur un processus complet de conception et de développement, le schéma opérationnel de développement, qui est régulièrement mis à jour. Pour chaque projet véhicule 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 la direction générale réalise une revue de l'ensemble des indicateurs permettant le suivi de la tenue des objectifs tant financiers que techniques. De plus, 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.

Pour ce qui a trait à la fabrication, le contrôle interne de la direction technique et industrielle s'appuie sur trois piliers : le système de production PSA, le système de Prévention et Gestion des Risques et le Contrôle de Gestion Économique Industriel. Ces trois composantes permettent de couvrir l'ensemble des risques majeurs identifiés au sein de la direction technique et industrielle.

Le contrôle interne est intégré dans l'animation opérationnelle de la direction technique et industrielle et un suivi est assuré tout au long de l'année. De plus, chacun des trois systèmes de contrôle interne est audité régulièrement de façon à vérifier la bonne application des dispositions de contrôle, juger de leur pertinence et émettre le cas échéant des recommandations.

Ainsi, 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 quasi-totalité des sites industriels est certifiée ISO 14001 pour la protection de l'environnement. Elles 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 procédures de contrôle visant à couvrir les risques liés aux processus opérationnels dans les directions centrales, les filiales d'importation et les points de

taux, actions, matières premières, contreparties et liquidité) et la politique suivie par le Groupe pour gérer ces risques sont précisés dans la Note 37 de l'annexe des comptes consolidés, publiée dans le chapitre 20.3 du document de référence 2008 du Groupe, qui détaille également les couvertures mises en place au 31 décembre de chacun des derniers exercices.

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. Chaque entité dispose d'un Plan de Qualité de Service détaillant les plans d'action en cours et visant à l'amélioration du contrôle interne et de l'organisation en général.

Ces suivis de PQS sont animés et contrôlés par les directions centrales du commerce. Pour améliorer la performance des réseaux propres, les filiales de vente détail ont été rattachées à des entités spécifiques dont les directeurs rapportent respectivement aux directeurs généraux des marques Peugeot et Citroën.

La direction des achats 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.

Ainsi, la direction des achats a centralisé dans un service unique la sécurisation industrielle et le risque financier fournisseur à partir de juillet 2007. Ce service a pour mission de veiller, à partir de l'analyse des états financiers des fournisseurs (*rating* financier) et des informations des acheteurs, à la couverture des risques pouvant être engendrés par la défaillance d'un sous-traitant.

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.

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.

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.

L'organisation du Groupe repose sur une centralisation des décisions de financement et des relations bancaires. La continuité de ces activités, même en cas de survenance d'un sinistre majeur, est assurée par l'existence de salles de *back-up*.

Au niveau de la direction générale, la gouvernance de la sécurité informatique est assurée par la Commission Sécurité des Systèmes d'Information. La Politique de Sécurité des Systèmes d'Information du Groupe, validée conjointement en 2004 par la direction des systèmes d'information et la direction juridique, Relations Institutionnelles et Audit, fait l'objet des amendements nécessaires en fonction des évolutions techniques et réglementaires. Cette politique concerne les branches automobiles et financement ; elle est cohérente avec

les bonnes pratiques recommandées dans la norme ISO 27001. Les règles sont déployées au travers d'un réseau transversal aux différentes directions.

À partir des analyses de risques et des audits internes ou externes menés régulièrement au sein du Groupe, la direction des systèmes d'information, en liaison avec les directions Métier, conduit des actions relatives à la sécurité selon trois axes : amélioration de l'administration des droits (séparation des tâches, revues périodiques des droits, réduction du nombre des intervenants...) ; réponse aux besoins d'ouverture des systèmes internes à des tiers, ces besoins étant induits par un fonctionnement en « Entreprise Étendue » ; poursuite des activités essentielles des branches automobiles et financement en cas de sinistre majeur dans l'un des centres informatiques du Groupe.

Ces plans d'action concourent au respect des réglementations bancaire et financière.

► Animation et surveillance interne

La surveillance permanente et l'examen régulier du fonctionnement du système de contrôle interne sont du ressort du Directoire s'appuyant, le cas échéant, sur la fonction d'audit interne, qui lui rend compte des résultats de ses contrôles. Le comité financier du Conseil de Surveillance est informé des principaux résultats des audits menés dans le cadre de revues régulières ou à l'initiative du directeur de l'audit interne.

Chaque direction opérationnelle est responsable de la bonne maîtrise des risques dans son périmètre de responsabilité. Cependant, l'entité Maîtrise des Risques et Assurances anime et surveille l'ensemble des dispositifs visant à protéger le Groupe contre des risques majeurs susceptibles de porter atteinte à la sécurité du personnel, à l'environnement, à la continuité de l'activité ou aux biens matériels et immatériels du Groupe. Les risques de non-qualité des produits et services sont eux animés par la direction de la qualité (DQ). Ces directions sont dotées d'équipes d'auditeurs qualité menant des contrôles dédiés visant à apprécier la couverture des risques.

Le suivi des autres risques est placé sous la responsabilité de chacune des directions du Groupe. Au niveau de chaque direction opérationnelle, un responsable est ainsi en charge de l'animation du dispositif de contrôle interne et de ses évolutions.

Pour assurer la cohérence des actions entreprises au niveau de chaque direction opérationnelle, pour animer et coordonner, au niveau du Groupe, les démarches de contrôle interne menées dans chaque direction, une direction centrale du contrôle interne a été créée fin 2008 au sein de la direction juridique, relations institutionnelles et audit. Pour sa vision consolidée, cette direction s'appuiera en particulier sur l'entité Maîtrise des Risques et Assurances pour tous les risques pouvant affecter les actifs du Groupe et la continuité d'exploitation.

Au travers de ses missions, l'audit interne permet de s'assurer de la pertinence et du caractère opérationnel du contrôle interne. Dans cette optique, les audits à thème du plan d'audit 2009 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.

5.3.4 Auditeurs externes

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 ainsi à un examen conjoint de l'ensemble des comptes, des modalités de leur établissement et des procédures de contrôle interne du Groupe.

Après réalisation d'un appel d'offres mené par le comité financier du Conseil de Surveillance en 2004, les deux Commissaires aux Comptes, PricewaterhouseCoopers Audit et Mazars & Guérard ont été mandatés par l'Assemblée Générale du 25 mai 2005. Leur mandat expire lors de l'Assemblée Générale qui statuera en 2011 sur les comptes de l'exercice 2010.

Par ailleurs, le Groupe applique une politique de remplacement de l'associé signataire à mi-mandat. Ainsi l'associé signataire de PricewaterhouseCoopers Audit a changé en 2007 et celui de Mazars & Guérard a changé en 2008.

PricewaterhouseCoopers Audit et Mazars & Guérard exercent, à travers les membres de leur réseau dans chaque pays, les fonctions d'auditeur légal de l'ensemble des sociétés consolidées par intégration globale du Groupe, à l'exception des sociétés du Groupe Faurecia.

Ils sont ainsi en mesure d'exercer pleinement leur mission sur les comptes consolidés du Groupe PSA Peugeot Citroën. Depuis l'exercice 2003, les Commissaires aux Comptes exercent un audit en continu des principales sociétés françaises de la division Automobile

et de l'activité de financement, qui permet d'améliorer les conditions d'exercice de leur mission. PricewaterhouseCoopers Audit, en sa qualité de Commissaire aux Comptes du Groupe, effectue également un examen des processus d'établissement des informations environnementales et sociales publiées dans le présent rapport ainsi que sur le site Internet développement durable de PSA Peugeot Citroën.

Pour Faurecia, les deux Commissaires aux Comptes, PricewaterhouseCoopers Audit et Ernst & Young Audit, ont été mandatés par l'Assemblée Générale du 29 mai 2007 et leur mandat expirera lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2012.

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.

Pour l'exercice 2008, la rémunération des auditeurs au titre de leur mission d'audit s'est élevée à 8,1 millions d'euros pour PricewaterhouseCoopers, 2,2 millions d'euros pour Mazars & Guérard et 3,0 millions d'euros pour Ernst & Young. Aucune prestation autre que l'audit n'a été assurée par ces cabinets d'audit.

Les conditions dans lesquelles des missions autres que l'audit des sociétés du Groupe peuvent être confiées aux cabinets de Commissaires aux Comptes, ont été définies de manière restrictive en conformité avec la loi de sécurité financière.

5.4 Éthique

5.4.1 Charte Éthique

Le développement de PSA Peugeot Citroën repose sur un certain nombre de valeurs fortes et de principes d'action et de comportement, partagés par ses dirigeants et ses salariés. Ces valeurs ont été formalisées en 2003 sous la forme d'une charte éthique, qui constitue un corps de références communes essentielles, afin que chacun, dans le Groupe, puisse s'y référer et s'y conformer en toutes circonstances.

C'est ainsi que le Groupe appuie ses actions sur les principes définis dans sa Charte Éthique, en particulier, ceux relatifs au non-financement de partis politiques, aux conflits d'intérêt et à la non-corrupcion conformément à son engagement auprès du Global Compact.

La concrétisation de l'engagement du Groupe contre la corruption s'appuie sur des facteurs clés, parmi lesquels :

- l'implication des salariés ;
- l'analyse des risques et la définition de processus permettant de les maîtriser ;

- la traçabilité des opérations ;
- la séparation des pouvoirs et la signature multiple en fonction des sommes en jeu ;
- la sélection des partenaires.

De multiples procédures de contrôle interne (y compris audits) sont menées chaque année pour détecter d'éventuels cas de corruption. Des sanctions sont appliquées en cas de corruption avérée selon la gravité des faits.

Il est ensuite possible à chacun des collaborateurs du Groupe de rapporter au délégué à l'éthique toute situation ou cas soupçonné apparenté à la corruption.



La Charte Éthique de PSA Peugeot Citroën est disponible sur le site Internet Développement durable du Groupe.

5.4.2 Conflits d'intérêt, corruption et comportement anticoncurrentiel

► Lutte contre la corruption et prévention des conflits d'intérêt

L'accord mondial sur la responsabilité sociale engage PSA Peugeot Citroën en faveur de la lutte contre la corruption et la prévention des conflits d'intérêt. Dans ce cadre, tous les salariés ont reçu une information et une sensibilisation aux engagements pris par le Groupe.

La lutte contre la corruption et la prévention des conflits d'intérêt est un point sur lequel PSA Peugeot Citroën demande à ses fournisseurs de s'engager, comme stipulé dans les « Exigences de Responsabilité Sociale et Environnementale de PSA Peugeot Citroën vis-à-vis de ses fournisseurs ».

PSA Peugeot Citroën a défini des directives pour les acheteurs afin de limiter les comportements de corruption.

955 salariés ont reçu une formation spécifique sur les conflits de corruption et d'intérêt.

En plus des mécanismes obligatoires qui existent et qui sont appliqués à Banque PSA Finance, et afin d'empêcher des risques de corruption, chaque audit de site ou de filiale réalisé dans le Groupe comporte une partie consacrée à l'analyse de ce risque.

► Cas de conflits d'intérêt

(Périmètre Groupe, hors Faurecia).

En 2008, aucun cas de conflit d'intérêt n'a été recensé.

► Cas de corruption

(Périmètre Groupe, hors Faurecia).

Aucune condamnation pour corruption n'a eu lieu en 2008.

► Cas de non-respect des règles de la concurrence

(Périmètre Groupe, hors Faurecia).

PSA Peugeot Citroën se conforme dans tous les secteurs aux lois et règlements en vigueur, nationaux ou européens. Ces règlements doivent être connus par tous les employés.

C'est pourquoi le service juridique a conçu un *e-learning* sur l'intranet consacré à la lutte contre les comportements anticoncurrentiels. Cette formation a été déployée en 2008, et est désormais intégrée à l'offre de formations des directeurs de PSA Peugeot Citroën.

Aucune nouvelle condamnation n'a eu lieu en 2008.

Les litiges en cours suivants ont été recensés en 2008 :

Une provision de 49,5 millions d'euros a été constituée en 2005 au titre de l'amende prononcée par la Commission européenne à la suite de vérifications menées en 1999 et 2003 par ses services chez Automobiles Peugeot, Peugeot Deutschland GmbH et Peugeot Nederland NV. Dans une décision du 5 octobre 2005, la Commission a considéré qu'aux Pays-Bas, Automobiles Peugeot et sa filiale néerlandaise avaient mis en place des pratiques ayant pour objet ou pour effet de restreindre les ventes de véhicules à l'exportation et a prononcé contre elles, solidairement, une amende de 49,5 millions d'euros qui a été payée par le Groupe.

Nonobstant ce paiement, Automobiles Peugeot et Peugeot Nederland NV ont formé un recours contre cette décision par-devant le Tribunal de première instance des Communautés européennes, estimant que les éléments de droit et de fait n'étaient pas réunis pour constater une violation de l'article 81 alinéa 1 du traité instituant la Communauté européenne. Ce recours a été examiné par le Tribunal de Première instance le 11 mars 2009.

Afin de se mettre en conformité avec ce règlement, chaque marque du Groupe a procédé à une réorganisation de son dispositif de distribution, jusqu'alors basé sur une distribution sélective et quantitative dans le cadre d'un contrat de concession réunissant les fonctions de vente et d'après-vente. Ce dispositif est désormais organisé autour de trois contrats juridiquement distincts : un contrat de vente de véhicules neufs, sur la base de critères qualitatifs et quantitatifs, le nombre de concessionnaires étant fixé pour chaque pays ; un contrat de réparateurs agréés et un contrat de distributeur de pièces de rechange, devant répondre chacun à des critères de sélection qualitatifs.



GOUVERNANCE ET ÉTHIQUE

5.4 Éthique | 5.4.2 Conflits d'intérêt, corruption et comportement anticoncurrentiel
