

9.2 Le contrôle interne

9.2.1 RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-37 DU CODE DE COMMERCE

Madame, Monsieur,

En application des dispositions de l'article L. 225-37 du code de commerce, j'ai l'honneur de vous rendre compte dans le présent rapport, en ma qualité de président du conseil d'administration, de la composition, des conditions de préparation et d'organisation des travaux de ce conseil au cours de l'exercice 2008 ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société. Le rapport indique en outre les éventuelles limitations que le conseil d'administration apporte aux pouvoirs du directeur général et présente par référence les principes et les règles arrêtées par le conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toutes natures accordés aux mandataires sociaux, les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires aux assemblées générales ainsi que les éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique.

Le présent rapport a été préparé et rédigé sur la base des contributions de plusieurs directions, notamment les directions financière, qualité, juridique, des risques et de l'audit du groupe. Il a été réalisé en se référant aux dispositions du code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF des sociétés cotées de décembre 2008 (ci-après le « Code de gouvernement d'entreprise »), consultable sur le site internet du Medef (<http://www.medef.fr>) et de la recommandation de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) sur le dispositif de contrôle interne (le « cadre de référence ») du 22 janvier 2007 complétée de la position AMF du 9 janvier 2008 adaptant ce cadre de référence aux valeurs moyennes et petites (VaMPS) et en intégrant certaines réponses aux questionnaires relatifs au contrôle interne comptable et financier et à l'analyse et à la maîtrise des risques annexés au cadre de référence.

Il a fait l'objet d'une approbation par le conseil d'administration lors de sa séance du 9 février 2009, a été transmis à l'AMF et est disponible sur le site internet de Faurecia :

http://www.faurecia.fr/pages/finance_shareholders/amf_regulated_information.asp

1 Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration

A. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

En vertu des dispositions législatives, réglementaires et statutaires applicables, le conseil d'administration est composé de trois membres au moins et de quinze au plus, nommés par l'assemblée générale des actionnaires pour une durée de six ans, et non quatre ans comme le recommande le code de gouvernement d'entreprise. Le conseil estime cette durée de mandat appropriée.

Le conseil d'administration est actuellement composé de onze membres. Cinq d'entre eux sont indépendants au sens défini par le Code de gouvernement d'entreprise : MM. Jean-Pierre Clamadieu, Frank Esser, Jean-Louis Gérondeau, Gérard Hauser et Ross Mc Innes. Cinq représentent directement les intérêts de l'actionnaire majoritaire, Peugeot S.A. M. Yann Delabrière exerce depuis le 16 février 2007 les fonctions de président et de directeur-général de Faurecia. Le conseil considère que sa composition prend ainsi en compte de façon appropriée la participation au capital de son actionnaire majoritaire, Peugeot S.A.

Les membres du conseil réunissent des compétences managériales, industrielles et financières de premier plan. Les administrateurs indépendants enrichissent les travaux et les délibérations du conseil et des comités spécialisés de leurs expériences multiples acquises dans des secteurs économiques différents de celui où opère Faurecia, tant au niveau international qu'au niveau de leurs propres pratiques financières, industrielles et managériales.

À l'exception du président et directeur-général, aucun membre du conseil d'administration n'exerce de fonction de direction générale ou de fonction salariée au profit d'une société du groupe.

Le détail des mandats exercés par l'ensemble des administrateurs de Faurecia ainsi que les informations détaillées sur chacun des membres du conseil figure au chapitre 9.3.2.2 du document de référence.

B. MISSIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration détermine les grandes orientations de l'activité de la société et du groupe dans les domaines stratégiques, économiques et financiers et veille à leur bonne mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, le conseil se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent, notamment toutes les décisions stratégiques de la société et du groupe, à l'initiative de son président.

Pour lui permettre d'exercer pleinement sa mission, le conseil d'administration a précisé dans son règlement intérieur :

- (i) qu'il appartenait au président, assisté du secrétaire du conseil, de transmettre les informations utiles aux autres membres du conseil ;
- (ii) dans la mesure du possible, les réunions du conseil et des comités sont précédées de l'envoi dans un délai raisonnable d'une information sur les points de l'ordre du jour qui nécessitent une réflexion et une analyse particulières, le cas échéant accompagnée de documents ;
- (iii) le conseil est régulièrement informé de tout événement significatif sur la marche des affaires de la société.

Le règlement intérieur du conseil d'administration, qui peut être consulté par les actionnaires au siège social, organise les travaux du conseil. Il précise le mode de fonctionnement du conseil et les modalités de mise en œuvre des prescriptions légales et des dispositions statutaires concernant son rôle dans la gestion de la société et du groupe. Il indique également les droits et les devoirs des membres du conseil d'administration, principalement au regard de la prévention des conflits d'intérêt, du cumul de mandats, de la stricte confidentialité et de la diligence nécessaire à la participation aux travaux du conseil. Il traite enfin des règles relatives aux opérations réalisées sur les titres de la société, telles qu'elles sont recommandées par l'Autorité des Marchés Financiers.

Le conseil d'administration décide librement des modalités d'exercice de la direction générale de la société. Celle-ci peut être assumée sous sa responsabilité par le président du conseil d'administration lui-même, ou par une autre personne physique nommée par le conseil d'administration et portant le titre de directeur général. Depuis la réunion du conseil d'administration du 8 septembre 2006 confirmée par le conseil d'administration du 16 février 2007, le président du conseil d'administration exerce également la fonction de directeur général de la société.

C. ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Comme chaque année, et conformément au règlement intérieur du conseil, le président du conseil d'administration s'est assuré de la réalisation par celui-ci d'une évaluation de ses modalités de fonctionnement à travers un questionnaire détaillé destiné à recueillir auprès de chaque administrateur son appréciation sur la composition du conseil, l'organisation de ses travaux, de ses modalités de fonctionnement, à vérifier qu'il a eu l'accès à l'ensemble des informations nécessaires à l'exercice de leur responsabilité et qu'il a été en mesure de communiquer toutes remarques significatives.

Les réponses et suggestions apportées par les administrateurs au questionnaire d'évaluation sont dépouillées et analysées par le président du comité des nominations et des rémunérations ; ce dernier présente en conseil les conclusions et résultats de ses travaux. Le questionnaire remis aux administrateurs fin décembre 2008 a été dépouillé par le président du comité des nominations et rémunérations le 26 janvier 2009 et a fait l'objet d'un rapport au conseil du 9 février 2009. Les éléments les plus marquants de ce rapport permettent de confirmer que la composition et le fonctionnement du conseil sont jugés satisfaisants par la majorité des administrateurs avec un renforcement des travaux sur la stratégie du groupe qui sera mis en œuvre dès le début 2009.

D. COMPTE-RENDU DE L'ACTIVITÉ DU CONSEIL AU COURS DE L'EXERCICE 2008

Cinq sessions du conseil d'administration ont été réunies en 2008. Le taux de participation a été de 94,54 %.

Lors de chacune de ces réunions, le conseil d'administration a pris connaissance des résultats opérationnels du groupe et des perspectives d'activité et de résultats. La révision semestrielle des budgets 2008 et les budgets de 2009 ont été présentés lors des réunions des 21 juillet 2008 et 18 décembre 2008. Le conseil d'administration du 8 février 2008 a examiné et approuvé les comptes annuels sociaux et consolidés 2007 et celui du 21 juillet 2008, les comptes semestriels consolidés 2008.

Le conseil a porté au cours de l'exercice 2008 une attention particulière au financement du groupe et dans ce cadre, a examiné et approuvé la signature d'un nouveau contrat de crédit syndiqué auprès de grandes banques internationales. Le conseil du 8 février 2008 a débattu et approuvé la rémunération du président et la mise en place d'un plan d'options de souscription d'action au profit des dirigeants et cadres du groupe.

Le conseil du 10 avril 2008 a adopté le document de référence, attribué une tranche d'options de souscription d'actions et convoqué l'assemblée générale des actionnaires.

Enfin, le conseil du 16 octobre 2008 a pris connaissance des plans à moyen terme des activités du groupe et de l'analyse stratégique de ces activités.

E. LE COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

Le comité des nominations et des rémunérations s'est réuni trois fois en 2008, avec un taux de participation de 91,66 %. Le comité est présidé par M. Jean-Claude Hanus et compte également parmi ses membres M. Jean-Pierre Clamadieu et M. Gérard Hauser – tous deux administrateurs indépendants – et M. Christian Streiff.

Lors de sa réunion du 25 janvier 2008, le comité a examiné la rémunération du président et les éléments pris en compte dans la détermination de la part variable de sa rémunération, l'auto-évaluation du conseil, l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions. La réunion du comité des nominations et des rémunérations du 9 avril 2008 a eu pour objet la revue pour évaluation des cadres dirigeants et du plan des membres du comité exécutif, l'examen d'un projet d'attribution d'options de souscriptions d'actions et la revue des modalités d'exercice

des options attribuées au président. Enfin, l'ordre du jour de la réunion du 3 décembre 2008 a porté sur les recommandations d'octobre 2008 AFEP/MEDEF, sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé et sur la présentation du management du groupe Faurecia.

Le comité des nominations et des rémunérations a également pour mission de préparer les décisions du conseil d'administration en ce qui concerne (i) la nomination de futurs administrateurs, (ii) les critères de choix, de préparation de la procédure de sélection et les propositions de nomination ou de renouvellement des administrateurs, (iii) l'organisation de la sélection des administrateurs indépendants, (iv) la rémunération des mandataires sociaux, (v) la fixation de mesures d'encadrement et de conditions de performance concernant les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions, ou d'actions gratuites aux mandataires sociaux, (vi) la fixation de conditions de performance liées au versement d'une indemnité de départ aux mandataires sociaux.

F. LE COMITÉ D'AUDIT

Suite à l'ordonnance du 8 décembre 2008, le comité des comptes a été dénommé « comité d'audit » et ses missions ont fait l'objet d'ajustements lors des séances du comité du 6 février 2009 et du conseil du 9 février 2009 afin d'être en conformité avec l'ordonnance susmentionnée. Le rôle du comité 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 est ainsi notamment chargé de préparer les réunions du conseil consacrées à l'examen des comptes semestriels et annuels et d'éclairer les délibérations de celui-ci sur ces sujets. À ce titre, il examine lesdits comptes avant leur présentation au conseil d'administration et donne son opinion sur :

- l'application et la pertinence des principes et méthodes comptables retenus et procède à l'examen des risques significatifs ;
- la nomination, la rémunération, le plan d'intervention des commissaires aux comptes ainsi que les éléments relatifs à leur indépendance.

Le comité d'audit s'assure également que les principes comptables retenus, qui ont un impact significatif sur la présentation des états financiers de l'entreprise, ont été formellement validés par la direction générale et les commissaires aux comptes et qu'ils sont portés à la connaissance du conseil d'administration, et que les principales options comptables ainsi que les choix effectués ont été expliqués et justifiés par la direction générale au conseil et revus par les commissaires aux comptes et que les commissaires aux comptes ont eu accès à l'ensemble des informations nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités, et qu'ils ont été en mesure de communiquer toutes remarques significatives.

Le comité d'audit assure également le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne. À cet égard, le responsable de l'audit interne est entendu une fois par an.

Le comité s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice 2008, le taux de participation a été de 90 %. Le comité est présidé par M. Christian Streiff et compte également parmi ses membres Mme Isabel Marey-Semper et deux administrateurs indépendants : M. Ross Mc Innes et M. Jean-Louis Gerondeau. Bien que le code de gouvernement d'entreprise recommande la présence de deux tiers d'administrateurs indépendants au sein du comité d'audit, Faurecia est en conformité et même excède les exigences de l'ordonnance du 8 décembre 2008 en la matière ; la société estime donc qu'elle respecte une bonne pratique des règles de gouvernance d'entreprise et d'indépendance du conseil d'administration.

La réunion du comité du 6 février 2008 a eu pour principal objet la préparation et l'analyse des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2007. La séance du comité du 7 avril 2008 a été dédiée au compte rendu de l'activité du département de l'audit interne. Le comité a analysé lors de sa réunion du 21 juillet 2008 la présentation des comptes semestriels et le suivi de la valeur des écarts d'acquisition. Le comité a dédié sa réunion du 25 août 2008 au renouvellement du Crédit Syndiqué. Enfin, la réunion du 15 décembre s'est concentrée sur les options de l'arrêté des comptes 2008 et l'exposé des auditeurs sur leur mission de revue du hard close 2008. À chaque réunion du comité, un point est fait sur la situation de trésorerie et sur l'examen des covenants bancaires.

Lors de ses réunions, il a notamment entendu le directeur financier du groupe, les responsables des services des affaires comptables et fiscales.

Le comité d'audit s'est également réuni avec les commissaires aux comptes qui lui ont communiqué leurs commentaires.

Le président du comité a présenté un rapport sur les travaux du comité lors des réunions du conseil d'administration des 8 février, 10 avril, 21 juillet et 18 décembre 2008.

G. MODE DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

La détermination de la rémunération (fixe et variable), des critères de rémunération, des avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux ainsi qu'une comparaison des rémunérations versées sur plusieurs exercices est détaillée aux chapitres 7.1.3 et 7.1.4 du document de référence.

Par ailleurs, Faurecia a indiqué par un communiqué de presse du 19 décembre 2008 que le conseil d'administration considère que les recommandations d'octobre 2008 AFEP/MEDEF sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé s'inscrivent dans la démarche du gouvernement d'entreprise de Faurecia et a constaté que la plupart d'entre elles étaient déjà mises en œuvre. La mise en œuvre de ces recommandations figure au chapitre 7 du document de référence. En ce qui concerne les stock-options, lors des prochaines attributions, le conseil devra préciser formellement les périodes au cours desquelles l'exercice des stock-options n'est pas autorisé. En outre, il conviendra que le conseil encadre l'attribution et l'exercice des options attribuées au président d'une condition de performance.

H. ÉLÉMENTS POUVANT AVOIR UN IMPACT EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Les informations prévues par l'article L. 225-100-3 sont mentionnées aux sections 7.1.2 à 7.1.4, 7.3.2, 9.3.2.1 et 9.3.2.3 du document de référence.

I. PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée sont décrites aux articles 17 et 18 des statuts de la société, disponibles sur notre site internet (www.faurecia.fr) et également à la section 9.3.2.1 du document de référence.

2 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par le groupe Faurecia

A. LE CONTRÔLE INTERNE : DÉFINITION ET OBJECTIFS

Le groupe Faurecia a retenu la définition du contrôle interne du cadre de référence et son adaptation par le guide d'application du Cadre de référence aux VaMPS issu de la position de l'AMF du 9 janvier 2008, définition très proche de celle retenue par Faurecia précédemment.

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

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

Le contrôle interne a pour objectif d'assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par le conseil d'administration ;
- le bon fonctionnement des processus internes de chaque société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières ;

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

Dans le cadre du groupe Faurecia, la société mère veille à l'existence de dispositifs de contrôle interne au sein de ses filiales.

Ces dispositifs sont adaptés aux caractéristiques propres aux filiales et aux relations entre société mère et sociétés consolidées.

B. CADRE DE RÉFÉRENCE UTILISÉ PAR FAURECIA

Le groupe Faurecia s'est fixé comme objectif de posséder un dispositif de contrôle interne correspondant au cadre de référence de l'AMF et à son guide d'application. 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 et aux procédures de gestion des risques mises en place par la société.

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

Il concerne toutes les filiales du groupe consolidées par la méthode de l'intégration globale.

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

C. LA PRISE EN COMPTE DES RISQUES ET LA DÉMARCHÉ DE MAÎTRISE DES RISQUES

Les objectifs du groupe sont définis par le conseil d'administration. Ils concernent non seulement la performance économique mais aussi les domaines dans lesquels le groupe vise à atteindre un degré particulier d'excellence, tels que le management des personnes, la qualité, l'innovation, les conditions de travail et l'environnement.

Le groupe veille également à la maîtrise de ses risques opérationnels. Ceux-ci ont été classés en dix familles : gestion des programmes, qualité, risques financiers, systèmes informatiques, achats, protection des actifs – risque incendie, sécurité des personnes, fiabilité de l'information financière, fraude, environnement.

Le management en charge des opérations est responsable de l'identification et de la maîtrise des risques de son entité.

La Société a procédé à une revue de ses risques et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs hormis ceux mentionnés au chapitre 2.4 du présent document de référence.

D. ACTEURS ET ORGANISATION DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

Le contrôle interne est mis en œuvre par les organes de direction et par l'ensemble des collaborateurs du groupe à travers leurs actions quotidiennes.

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

- le conseil d'administration, qui détermine les grandes orientations de l'activité du groupe et supervise leur déploiement ;

- le comité d'audit, évoqué plus avant dans le présent rapport, dont les attributions sont définies par le conseil d'administration, qui joue un rôle essentiel dans l'exercice du contrôle interne et le suivi des procédures existantes ;
- le comité exécutif du groupe, pilote la stratégie du groupe, alloue les ressources nécessaires à leur réalisation, fixe les objectifs des entités qui le composent et contrôle leur réalisation ;
- le comité des risques qui se réunit deux fois par an avant la clôture des comptes en présence du président directeur-général de Faurecia, du directeur financier, du directeur de l'audit interne. Il se fait assister, en tant que de besoin, par tout expert interne des fonctions ou spécialités relatives aux dossiers évoqués. Le comité des risques examine les risques inhérents aux programmes ;
- la direction du financement et de la trésorerie, la direction du contrôle de gestion, la direction de la qualité, la direction des affaires juridiques, les directeurs financiers de pays qui ont un rôle particulier à jouer dans le contrôle interne en raison de leurs compétences transversales ;
- le département d'audit interne revoit 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.

La direction de l'audit interne est placée directement sous la responsabilité de la direction financière. Ses travaux sont approuvés et contrôlés par le président et revus par le comité d'audit. Par une approche systématique et méthodique, ce département a vocation à promouvoir un niveau d'efficacité optimal de l'ensemble des systèmes de contrôle interne financier. Il peut intervenir en cas de besoin sur l'ensemble des processus du groupe à travers le monde. Le département d'audit interne conduit ses missions, en toute indépendance et étaye systématiquement ses conclusions de faits précis, dûment vérifiés et rigoureusement chiffrés. Il met à la disposition de la direction générale l'ensemble de ses travaux et lui rend compte régulièrement du déroulement de ses missions et du respect de ses objectifs. Il présente chaque semestre le planning d'audit, les rapports effectués, et la réalisation de ses objectifs au comité exécutif et, une fois par an au comité d'audit.

Le département d'audit interne s'est doté d'une charte d'audit interne en 2004 qui définit sa fonction, l'objet de sa mission, l'étendue de son domaine de compétence et la méthodologie utilisée lors des missions.

Ces dispositions sont complétées par l'intervention d'acteurs externes, dont :

- les commissaires aux comptes qui effectuent chaque année un contrôle du groupe dans le cadre de leur mission légale de certification des comptes consolidés et d'audit des comptes individuels des sociétés du groupe. En effet, conformément à la loi française sur les sociétés commerciales, la certification des comptes consolidés et des comptes sociaux de Faurecia est effectuée par deux commissaires aux comptes qui procèdent à un examen conjoint de l'ensemble des comptes, des modalités de leur établissement et de certaines procédures de contrôle

interne relatives à l'élaboration de l'information comptable et financière. 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 ;

- les organismes tiers qui procèdent pour l'ensemble du groupe et sur un cycle de trois ans aux certifications suivantes :
 - environnement (ISO 14001),
 - santé et sécurité (OHSAS 18001),
 - qualité (ISO/TS) ;
- les ingénieurs des compagnies d'assurance incendie-dommages qui procèdent à un audit biennal de chacun de nos sites dont l'objet est :
 - d'évaluer les risques d'incendie et le possible impact sur la production et les clients,
 - d'évaluer l'adéquation des moyens de prévention et protection mis en place,
 - d'émettre des recommandations de réduction du risque.

E. DESCRIPTION DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

Le contrôle interne repose sur un ensemble de procédures accessibles à l'ensemble du personnel via le réseau intranet. Celles-ci s'inscrivent dans le cadre du Système d'Excellence Faurecia (FES) qui définit la manière de travailler des collaborateurs du groupe partout dans le monde et structure l'identité du groupe.

Les procédures associées FES Core Procedures (FCP) sont organisées selon les six processus :

- leadership, qui définit le cadre commun à toutes les entités du groupe en matière de contrôle financier, de déclinaison d'objectifs, d'élaboration des plans stratégiques, de politique qualité, de communication, de sécurité, etc. ;
- développement, qui comprend les procédures applicables à la définition de l'offre produit, à la politique d'innovation et au contrôle des programmes ;
- production, qui définit les différentes étapes du processus de production dans les usines : préparation de la production pour le démarrage des nouveaux programmes ou de nouvelles unités, planification de la production, contrôle et gestion des flux ;
- clients, qui détaille les process permettant de développer les relations avec les clients du groupe Faurecia et d'assurer leur satisfaction à travers des produits et des services compétitifs et de qualité ;
- fournisseurs, qui regroupe les process mis en œuvre avec nos fournisseurs afin de bâtir un partenariat durable fondé sur l'excellence ;
- implication du personnel, qui traite des politiques de ressources humaines.

Ces procédures sont développées par chaque fonction du groupe, tout en respectant un cadre général commun, et s'appliquent à toutes les entités de Faurecia dans le monde entier. Elles sont régulièrement mises à jour et s'enrichissent en permanence.

Le contrôle des programmes fait l'objet de procédures particulières ; en effet, la vocation principale du groupe est la conception et la fabrication de pièces, de sous-ensembles et de modules pour l'automobile. Chacun des contrats passés avec ses clients constitue ainsi un programme et correspond à un projet qui :

- répond à une demande spécifique (« *Request For Quotation* » ou RFQ) de fourniture d'équipement complexe de la part d'un constructeur automobile ;
- respecte les objectifs en termes de coût, de livraison et de qualité ;
- répond aux objectifs de rentabilité du groupe.

La durée de vie d'un tel contrat peut aller jusqu'à dix ans, du début du développement (phase d'acquisition, industrialisation) à fin de la vie série (production).

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

Chaque programme fait l'objet dès sa période initiale, pendant l'appel d'offres, d'une analyse financière prospective sous la forme d'un business plan (« BP »). Les BP sont établis selon une méthode commune, développée et contrôlée par la direction du groupe. Le BP est régulièrement mis à jour en fonction des changements d'hypothèses. Il contient donc tous les éléments permettant de porter un jugement sur un programme lors de la cotation, lors de la négociation du contrat, durant la phase de développement.

Le code éthique

Le groupe Faurecia est fortement attaché aux valeurs de responsabilité, d'intégrité et d'éthique. Le code éthique fait d'ailleurs partie intégrante des FCP ; ce code définit les principes déontologiques de conduite applicables quotidiennement à l'ensemble du personnel Faurecia dans ses relations en interne comme en externe, ainsi qu'à ses partenaires et indique la façon dont le groupe entend mettre en pratique ses valeurs de respect des clients, des actionnaires, des personnes et de l'environnement. Outre un renforcement des mesures déjà en place, ce code institue une procédure d'alerte permettant à chaque collaborateur de Faurecia de s'exprimer en toute confidentialité sur sa connaissance de violations des règles légales ou des procédures du groupe. Une procédure d'alerte renforcée, restreinte aux faits se rapportant à des risques sérieux pour l'entreprise dans les domaines comptable, d'audit financier et de lutte contre la corruption, a été instaurée et permet de saisir un organisme extérieur à qui le groupe Faurecia a confié le recueil et le premier traitement des procédures d'alertes. L'organisme saisira si les circonstances le justifient le groupe Faurecia via son président et directeur-général, lequel peut demander au département d'audit interne du groupe de mener à bien les investigations nécessaires. Ce code a été

largement diffusé, notamment via intranet, afin que chaque collaborateur puisse y avoir accès et le respecte en tout temps et en toutes circonstances, et vise à développer la responsabilisation et l'implication du personnel du groupe.

F. PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE RELATIVES À LA GESTION DU RISQUE QUALITÉ

Les risques qualité sont mesurés par des indicateurs précis, font l'objet de rapports mensuels et de plans d'amélioration permanents. Pour les alertes sécurités/réglementation, un système spécifique de suivi, de transversalité (information à l'ensemble du groupe) et de traitement est en place. Chaque alerte sécurité est par ailleurs suivie systématiquement par un audit qualité dans le mois qui suit. L'objectif pour 2009 est l'absence d'alerte sécurité/réglementation avec impact client.

Le déploiement du « *Breakthrough Quality Plan* » lancé en octobre 2006 a permis une amélioration significative de la gestion des risques qualité et programmes. Le plan est basé sur sept règles pratiques simples dont notamment la QRQC (réponse rapide de contrôle qualité) destinées à corriger les problèmes en développement et en production et que doivent appliquer avec rigueur et discipline chaque collaborateur.

Le système de protection et de prévention passe par :

- les revues journalières sur le terrain couplées à des audits de la direction qualité. Les audits qualité ont pour objectif de couvrir de façon récurrente l'ensemble des sites et des programmes du groupe. Les audits sont l'objet d'un suivi systématique des recommandations. Les sites et projets critiques font l'objet d'actions prioritaires ;
- un système de revue de validation qualité très concret pour les phases critiques de programmes ;
- un plan de formation de tous les acteurs de la phase de développement des programmes ;
- la mesure des programmes pendant les six premiers mois du démarrage série à partir de critères précis impliquant si nécessaire une action immédiate ;
- un processus structuré d'escalade au management et de support par le management ;
- des audits qualité avec pour objectif la couverture de façon récurrente de l'ensemble des sites et des programmes du groupe.

G. PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Les principes d'élaboration des comptes

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

La direction comptable et fiscale établit les comptes consolidés mensuels et, plus particulièrement, l'information financière semestrielle et annuelle destinée à être publiée. Elle veille au bon établissement par les responsables financiers locaux des comptes sociaux des filiales dans le respect des réglementations locales. Elle définit les principes comptables du groupe dans le respect des normes IFRS et veille à leur bonne application par l'ensemble des filiales. Elle établit également les comptes de la société Faurecia S.A.

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

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

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

La bonne articulation du reporting financier avec les systèmes opérationnels du groupe constitue la clef de voûte de l'élaboration de l'information financière et comptable. Le volume d'informations à traiter, la qualité et l'intégrité requises pour les données traitées ainsi que le délai de plus en plus court d'élaboration des reportings financiers qui permettent aux directions du groupe de réagir vite et de contrôler efficacement leurs opérations imposent de s'appuyer sur des systèmes d'information adéquats. Le groupe a lancé en 2007 un programme majeur de rénovation de ses systèmes d'information. Les premiers sites concernés depuis juillet 2008 sont les activités Systèmes d'Échappement et Intérieur Système en France ; l'implantation se poursuivra progressivement en Europe.

Les comptes du groupe sont établis à partir des informations provenant de chaque filiale et intégrées dans le système de reporting et de consolidation Magnitude. Ces informations comptables transmises par chaque filiale sont préparées dans le respect des normes du groupe, lesquelles sont conformes depuis 2004 au référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne. Le système Faurecia Core Procedures, accessible par intranet, comprend le manuel de procédures comptables IFRS.

Les informations comptables de chaque filiale comprennent les comptes de résultat par nature et par destination, une ventilation par secteur d'activité, l'analyse de l'impôt courant et différé, le bilan, le tableau de financement, les engagements et passifs éventuels.

Les opérations entre les sociétés du groupe sont mensuellement déclarées dans l'outil I.C.S.

La direction financière et comptable dispose également de prévisions à court et moyen termes afin de vérifier la valeur des unités génératrices de trésorerie, de rapports d'actuaire pour évaluer les engagements envers le personnel et les retraités, des évaluations en juste valeur des instruments financiers dérivés confirmées par les contreparties bancaires.

Dans chaque filiale, le responsable comptable et le contrôleur de gestion ont accès à toutes les informations nécessaires leur permettant d'élaborer des comptes corrects dans le respect des normes locales pour les comptes statutaires et des normes du groupe pour le reporting.

Chaque responsable de filiale est tenu de préparer à chaque arrêté semestriel et annuel un état de rapprochement entre ses capitaux propres et ses résultats préparés suivant les normes locales et suivant les IFRS.

Des instructions rappellent chaque mois aux comptables et contrôleurs de gestion les procédures de clôture. Des formations aux outils Magnitude sont assurées régulièrement aux personnels comptables et financiers récemment arrivés dans le groupe.

La préparation de comptes mensuels pour les besoins de gestion oblige chaque entité à disposer des ressources nécessaires pour élaborer une information de qualité.

- Engagements hors bilan

Les engagements hors bilan font l'objet d'un processus d'identification et d'évaluation spécifique.

Chaque engagement fait l'objet d'un suivi particulier en fonction de sa nature. Ainsi, les risques de change et de taux d'intérêt, ainsi que les financements intragroupes en devises sont gérés de manière centralisée sous la supervision de la direction financière et font si nécessaire l'objet d'une couverture de change. De même les cautions et/ou garanties accordées par la société Faurecia font l'objet d'une émission et d'un suivi centralisés.

Identification et analyse des risques affectant l'information comptable et financière

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

La préparation et l'analyse des comptes mensuels et leur rapprochement avec le budget doivent permettre dans chaque entité de déceler des variations anormales de comptes tels que les stocks ou la trésorerie. Ajoutés à des procédures spécifiques, ils doivent permettre de réduire les risques d'erreurs et de fraudes.

Procédure de « hard close »

Une pré-clôture au 31 octobre portant sur les comptes intermédiaires permet d'anticiper, d'évaluer et de valider les options principales de clôture des comptes annuels.

Outils de contrôle comptable et financier

Le groupe a défini les procédures nécessaires à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Elles sont en accord avec les principes comptables en vigueur et sont, à l'instar de toutes les procédures de contrôle interne, disponibles sur le réseau Intranet de la société. Parmi ces procédures,

peuvent notamment être citées à raison de leur importance pour le groupe :

- une procédure d'autorisation d'investissement, qui détermine les éléments indispensables justifiant l'investissement et les signataires autorisés à engager l'entreprise selon des seuils prédéfinis ;
- une procédure de demande de souscription de capital, d'augmentation de capital, de prise de participation et de prêt intragroupe ;
- une procédure d'élaboration du business plan pour les programmes ;
- une procédure relative aux acquisitions des nouveaux programmes ;
- une procédure de consolidation des comptes.

Processus de reporting comptable et financier

Les processus de reporting ont pour objectif de fournir des instruments d'information et de pilotage du groupe et d'assurer ainsi la meilleure réactivité face aux risques éventuels. Un « glossaire du reporting » décrit l'ensemble du contenu des données de reporting et des procédures explicitent la façon dont le reporting doit être effectué.

Le reporting mensuel est élaboré depuis 2004 sur l'outil de consolidation Magnitude qui permet de remonter des informations à la fois financières (compte de résultat et bilan) et non financières (indicateurs qualité, production, achats, sécurité, ressources humaines...).

Le processus de consolidation des résultats au niveau du groupe est sécurisé par des contrôles bloquants mis en place en amont dans les documents de reporting et des contrôles intermédiaires liés à la structure du système de reporting.

Le reporting mensuel comprend, pour chaque unité opérationnelle dans les trois jours qui suivent la fin du mois, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel estimés et un résultat définitif cinq jours après la fin du mois aux normes du groupe. Chaque mois, un comité des opérations est consacré à la revue des performances opérationnelles et des plans d'action de chaque activité.

Plan à moyen terme et budget

Le budget de Faurecia est bâti sur une périodicité annuelle avec une révision semestrielle.

La direction émet pour le budget les hypothèses économiques et financières et les objectifs spécifiques de chaque unité opérationnelle. Le budget est construit par usine, centre de développement ou centre administratif. Il est ensuite mensualisé selon des états standards puis consolidé.

Pour permettre d'anticiper l'action à court terme et ainsi accroître la réactivité, le reporting mensuel s'accompagne d'une prévision glissante du compte de résultat et de la trésorerie pour le trimestre en cours et le trimestre suivant.

Compte tenu des engagements pluriannuels de ses contrats, une vision à moyen terme des enjeux financiers est nécessaire à la maîtrise des risques de Faurecia. Dans ce cadre, le groupe établit annuellement un plan à cinq ans dans lequel la dimension

programme est essentielle. Il permet de préciser les perspectives du groupe en matière de taille de ressources et de rentabilité. Il est consolidé avec le même outil et avec la même rigueur que le reporting mensuel, et conduit à la définition des objectifs budgétaires.

Communiqués financiers, rapport annuel et document de référence

La direction financière du groupe et la direction de la communication sont en charge de concevoir et diffuser l'ensemble de la communication financière du groupe à destination des marchés financiers. Cette communication se fait selon deux vecteurs principaux :

- le rapport annuel et le document de référence ;
- les communiqués à caractère financier.

La conception du rapport annuel valant document de référence est coordonnée par la direction des affaires juridiques. Leur rédaction fait appel à de nombreux intervenants, experts dans leur domaine, contribuant à la richesse et à la qualité des informations données. Le document de référence est revu et adopté par le conseil d'administration avant diffusion.

Les communiqués à caractère financier sont systématiquement revus par la direction financière ; ceux relatifs aux annonces de résultats sont également revus par le conseil d'administration.

H. PRINCIPALES ÉVOLUTIONS

Le groupe poursuit sa politique d'analyse des risques et d'amélioration des dispositifs de contrôle interne :

- le déploiement des normes et des procédures du Système d'Excellence Faurecia a été poursuivi notamment via la mise en œuvre de questionnaires d'autoévaluation permettant aux sites d'évaluer leur conformité à ces normes ;
- la cartographie des risques en cours a permis d'identifier dix classes de risques significatifs couvrant l'ensemble de l'activité de l'entreprise. Le conseil s'est assuré que leur analyse donnait une assurance raisonnable de maîtrise des risques identifiés. L'objectif actuel est que le suivi de ces risques soit facilité par (i) une grille de déploiement des procédures destinées à couvrir chacun des éléments des risques identifiés, (ii) un plan d'actions en mode programme couvrant la gestion de chaque risque identifié destiné à prévenir et assurer une meilleure gestion des risques. L'objectif est, pour chacune des zones identifiées, de suivre l'évolution des risques, de les évaluer, de s'assurer de la mise en place des plans d'action par les fonctions qui apportent une contribution à la prévention des risques, et enfin, et selon les cas, de compléter les procédures et les systèmes de contrôle existants. Les principaux facteurs de risque font l'objet d'un développement spécifique dans le rapport de gestion ;
- le suivi permanent des recommandations adressées par l'audit interne aux sites audités, ce suivi s'effectuant désormais par (i) une analyse par questionnaire à trois, six et douze mois après le rapport final, (ii) un suivi en comité des opérations (iii) un post-audit sur site si cela est jugé nécessaire ;
- les travaux de rénovation des systèmes d'information autour de SAP ont permis de définir les outils standardisés, fiables

et modernes correspondant aux normes et procédures de Faurecia, qui feront l'objet d'un déploiement progressif dans le groupe.

3 Les limitations apportées par le conseil aux pouvoirs du président et directeur-général

Le conseil d'administration a confié la direction générale de la société à son président. Le règlement intérieur du conseil, disponible sur le site internet de la société (www.faurecia.fr), a précisé les modalités d'exercice de ses propres attributions et des fonctions du président. Ce règlement indique également que le conseil est consulté, à l'initiative de son président, sur toutes

les décisions stratégiques de la société et du groupe. Le conseil d'administration, lors de sa réunion du 21 juillet 2008, a autorisé le président directeur-général à donner des cautions, avals ou garanties dans la limite d'un montant global de cinquante millions d'euros, plafonnés à dix millions d'euros par opération. Dans le cas où le groupe serait amené à garantir des engagements commerciaux de restitution d'acomptes ou des engagements de bonne fin de contrat à exécutions successives, le directeur général est autorisé à décliner à l'intérieur du même montant global des garanties n'excédant pas cinq millions d'euros par opération. Enfin, à travers son règlement intérieur et dans le cadre des lois qui régissent son activité, le conseil est habilité à se saisir de toutes questions intéressant la bonne marche de la Société.

Le président du conseil d'administration

9.2.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ FAURECIA

Exercice clos le 31 décembre 2008

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Faurecia et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2008.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par les articles L. 225-37 du code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 6 mars 2009

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Dominique Ménard

ERNST & YOUNG Audit

Laurent Miannay