

7.3.3 - Charte de déontologie boursière

Le Groupe s'est doté en 2006 d'une charte de déontologie boursière qui a fait l'objet d'une révision au cours du premier semestre 2011 afin de prendre en compte la recommandation AMF n° 2010-07 du 3 novembre 2010 relative à la prévention des manquements d'initiés imputables aux dirigeants des sociétés cotées.

Cette charte, adoptée par le Conseil d'administration du 2 juin 2006, concerne les mandataires sociaux, les cadres informés, les personnes assimilées et des initiés occasionnels. Le

Conseil a nommé le Directeur Financier du Groupe responsable de la fonction déontologie chargé de veiller aux dispositions de la charte.

Les principales dispositions de cette charte de déontologie visent à encadrer les interventions sur les titres de la Société pouvant être effectuées par les personnes ayant un accès régulier ou occasionnel à des informations privilégiées de la Société (voir paragraphe 7.4.2 du présent document de référence).

7.4 - RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, LA GESTION DES RISQUES ET LE CONTRÔLE INTERNE

Le rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, la gestion des risques et le contrôle interne est établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce et après entretiens avec le Comité d'audit, les commissaires aux comptes de la Société et le département audit et contrôle interne du Groupe. Le rapport du Président a été approuvé par le Conseil d'administration du 6 mars 2013.

La Société se réfère de façon formelle aux principes de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées énoncés dans le Code de Gouvernement d'Entreprise de l'Afep et du Medef de

décembre 2008 complété par les recommandations d'avril 2010 (le « Code de Gouvernement d'Entreprise »). Le Code de Gouvernement d'Entreprise peut être consulté sur le site Internet du Medef à l'adresse suivante : www.medef.com.

Le Code de Gouvernement d'Entreprise prévoyant le principe « appliquer ou expliquer », les recommandations auxquelles la Société ne se conforme pas strictement sont présentées et expliquées sous format synthétique dans le tableau ci-dessous :

Recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise auxquelles la Société ne se conforme pas strictement	Explications
<p>Échelonnement des mandats des administrateurs</p> <p>Le Code de Gouvernement d'Entreprise recommande que l'échelonnement des mandats soit organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs</p>	<p>Pour des raisons historiques liées à l'actionnariat de la Société, la composition du Conseil et de ses comités spécialisés reflétait la recherche par deux actionnaires de référence, agissant de concert, d'un équilibre pérenne entre les administrateurs représentant ces actionnaires, les administrateurs indépendants et les dirigeants. Pour cette raison et contrairement aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise, les mandats des administrateurs représentant ces actionnaires n'ont pas été échelonnés</p>
<p>Obligation d'achat d'une quantité définie d'actions</p> <p>Le Code de gouvernement d'Entreprise recommande de conditionner les actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux à l'achat d'une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions attribuées</p>	<p>Le Président Directeur Général a déjà substantiellement investi dans le capital de la Société (0,8 % au 31 décembre 2012) et est soumis à l'obligation de conserver au moins 30 % de toutes les actions acquises jusqu'à la cessation de ses fonctions (incluant les options et actions de performance)</p>

7.4.1 - Composition du Conseil d'administration

Au 31 décembre 2012, le Conseil se compose de douze membres. La durée du mandat a été réduite à quatre années pour tout renouvellement ou nomination intervenu depuis l'Assemblée générale du 27 mai 2010. La biographie et la liste des mandats

hors du Groupe des administrateurs sont mentionnées dans le paragraphe 7.1.1 du document de référence de la Société.

Conformément aux statuts de la Société, les administrateurs doivent détenir chacun au moins 500 actions de la Société.

Composition du Conseil d'administration			
Nom	Fonction	Date de la première Nomination	Année de l'Assemblée annuelle au cours de laquelle le mandat prend fin
M. Gilles Schnepf	Président Directeur Général	10/12/2002	2014
M. François Grappotte	Président d'honneur	10/12/2002	2014
M. Olivier Bazil	Administrateur	10/12/2002	2014
Mme Christel Bories	Administrateur indépendant	25/05/2012	2016
M. Jacques Garaïalde	Administrateur	06/06/2003	2014
Mme Angeles Garcia-Poveda	Administrateur indépendant	25/05/2012	2016
M. Gérard Lamarche	Administrateur indépendant	06/04/2006	2016
M. Thierry de La Tour d'Artaise	Administrateur indépendant	06/04/2006	2016
M. Frédéric Lemoine	Administrateur	05/05/2009	2014
M. Dongsheng Li ⁽¹⁾	Administrateur indépendant	26/07/2012	2014
Mme Éliane Rouyer-Chevalier	Administrateur indépendant	26/05/2011	2015
M. Patrick Tanguy	Administrateur	10/02/2010	2014

(1) Administrateur coopté lors du Conseil d'administration du 26 juillet 2012 en remplacement de M. Mattia Caprioli, démissionnaire. Sa nomination est soumise à la ratification de l'Assemblée générale mixte du 24 mai 2013.

Parcours d'intégration des nouveaux administrateurs

Afin de faciliter l'intégration des nouveaux administrateurs et leur prise de fonctions, un parcours d'intégration a été mis en place. Ce parcours comporte notamment des visites de sites et des rencontres et échanges avec des dirigeants et cadres opérationnels.

Administrateurs indépendants

Compte tenu des évolutions dans la composition du Conseil d'administration intervenues au cours de l'exercice 2012, la proportion d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration de la Société représente un ratio de 50 % au 31 décembre 2012. La composition du Conseil d'administration de la Société est ainsi conforme au Code de Gouvernement d'Entreprise qui recommande que la part des administrateurs indépendants soit égale à la moitié des membres du Conseil d'administration dans les sociétés non contrôlées. En outre, le Conseil d'administration a proposé à l'Assemblée générale appelée à délibérer le 24 mai 2013, la nomination d'un administrateur, Madame Annalisa Loustau Elia, répondant aux critères d'indépendance définis par le règlement intérieur de la Société. En cas de vote favorable, le Conseil d'administration

serait composé de treize membres dont sept administrateurs indépendants, soit 54 % compte tenu de la composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2012.

La composition des comités du Conseil d'administration à la date du 31 décembre 2012 est décrite au paragraphe 7.4.2 du document de référence de la Société.

Mesdames Christel Bories, Angeles Garcia-Poveda et Éliane Rouyer-Chevalier et Messieurs Gérard Lamarche, Thierry de La Tour d'Artaise et Dongsheng Li sont administrateurs indépendants.

Conformément au règlement intérieur de la Société, disponible sur le site Internet de la Société www.legrand.com, la qualification d'administrateur « indépendant » est analysée chaque année par le Comité des nominations et des rémunérations qui établit un rapport à ce sujet. La situation de chaque administrateur est ensuite examinée par le Conseil d'administration au regard des critères d'indépendance définis par le règlement intérieur de la Société, sur la base du rapport du Comité des nominations et des rémunérations. La qualification d'administrateur « indépendant » définie par le règlement intérieur de la Société reprend les critères d'« indépendance » énoncés par le Code de Gouvernement d'Entreprise.

Le Conseil d'administration a renouvelé au cours de sa séance du 6 mars 2013 son évaluation selon laquelle Mesdames Christel Bories, Angeles Garcia-Poveda et Éliane Rouyer-Chevalier et Messieurs Gérard Lamarche, Thierry de La Tour d'Artaise et Dongsheng Li pouvaient être qualifiés d'indépendants conformément aux stipulations du règlement intérieur de la Société.

Diversité dans la composition du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'interroge annuellement sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités spécialisés, et notamment sur la représentation des femmes et des hommes, la diversité des compétences et l'internationalisation, afin de garantir aux actionnaires et au marché que ses missions sont accomplies avec l'indépendance et l'objectivité nécessaires.

Au 31 décembre 2012, la proportion de femmes au sein du Conseil d'administration représente 25 %. La composition du Conseil d'administration est ainsi conforme au Code de Gouvernement d'Entreprise qui recommande que la proportion de femmes au sein des conseils soit d'au moins 20 % à compter de 2013. Il est ici précisé que le Conseil d'administration poursuit actuellement sa réflexion sur la représentation des femmes et des hommes en son sein, avec pour objectif d'atteindre une proportion de 40 % de femmes d'ici 2016, conformément au Code de Gouvernement

d'Entreprise. Ainsi, le Conseil d'administration a proposé à l'Assemblée générale appelée à délibérer le 24 mai 2013, la nomination de Madame Annalisa Loustau Elia. En cas de vote favorable, le Conseil d'administration serait composé de treize membres dont quatre femmes, soit un ratio de 31 % compte tenu de la composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2012.

Le Conseil d'administration poursuit également son ouverture à l'international. Au 31 décembre 2012, quatre nationalités sont représentées en son sein, dont une nationalité hors Europe, avec des administrateurs belge, espagnol, français et chinois. En cas de nomination de Madame Annalisa Loustau Elia par l'Assemblée générale appelée à délibérer le 24 mai 2013, cinq nationalités seraient représentées au sein du Conseil d'administration, Madame Annalisa Loustau Elia ayant la nationalité italienne.

Cumul des mandats

Monsieur Gilles Schnepf, Président Directeur Général, exerce un mandat d'administrateur dans une autre société cotée française.

Le Président Directeur Général de la Société s'est engagé à informer le Président du Comité des nominations et des rémunérations de tout projet d'exercice de nouveau mandat d'administrateur.

7.4.2 - Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

Considérant les éléments exposés ci-dessous, les pratiques de la Société en matière de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et de ses comités sont conformes aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.

Règlement intérieur et Charte de déontologie boursière

Le Conseil d'administration de la Société a adopté un règlement intérieur (intégrant une Charte des administrateurs) qui peut être consulté sur le site Internet de la Société : www.legrand.com.

Le Groupe s'est par ailleurs doté d'une Charte de déontologie boursière, également disponible sur le site Internet de la Société, ayant pour principal objet de définir les règles d'intervention des mandataires sociaux, des personnes assimilées, des cadres informés et des initiés occasionnels sur les titres de la Société. Le contenu de la Charte a été révisé au cours du second semestre 2012 pour préciser le fait que le Directeur Financier a été désigné responsable de la fonction déontologique, en charge, conformément à la recommandation de l'Autorité des Marchés Financiers du 3 novembre 2010, de donner un avis préalablement à la réalisation de toute transaction sur les titres de la Société réalisée par une personne figurant sur la liste d'initiés.

Conformément à cette Charte, les dirigeants et les personnes ayant accès à des informations privilégiées sont tenus de s'abstenir de

réaliser, directement ou indirectement, pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, une quelconque transaction sur les titres Legrand (i) au minimum pendant les 30 jours précédant la publication des comptes annuels, semestriels et trimestriels, et pendant les 2 jours de Bourse suivant la date de publication de ces comptes, et (ii) lorsqu'ils en ont connaissance, pendant la période comprise entre la date de convocation du Conseil d'administration appelé à statuer sur un projet constituant une information privilégiée, et la date à laquelle une communication publique officielle est faite sur ce projet par Legrand.

Déontologie des administrateurs

Dans un souci de bonne gouvernance, le Conseil d'administration a adopté et intégré dans son règlement intérieur une Charte des administrateurs qui énonce les droits et obligations des administrateurs et à laquelle tout administrateur est tenu.

Conflits d'intérêts

L'article 7 de la Charte des administrateurs prévoit expressément que chaque « administrateur s'engage à porter à la connaissance du Conseil d'administration tout conflit d'intérêts même potentiel et à s'abstenir de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante ». Par ailleurs, conformément aux stipulations

de la Charte des administrateurs, un administrateur ne peut s'engager, à titre personnel, dans des entreprises concurrençant la Société et son Groupe, sans en informer le Conseil d'administration et avoir recueilli son approbation.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun conflit d'intérêts.

En outre, et comme mentionné ci-dessus, le Président Directeur Général de la Société s'est engagé à informer le Président du Comité des nominations et des rémunérations de tout projet d'exercice de nouveau mandat d'administrateur.

Informations des administrateurs

Afin de mener à bien les missions qui leur sont confiées, le Président du Conseil d'administration veille à communiquer aux administrateurs, au moins 5 jours avant la réunion, tous les documents et informations nécessaires à l'examen des points à l'ordre du jour.

L'administrateur peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles pour la préparation d'une réunion, sous réserve d'en faire la demande dans des délais raisonnables.

Lorsque le respect de la confidentialité l'exige, et notamment lorsque des informations financières sensibles sont en jeu, le dossier peut faire l'objet d'une communication en séance.

En outre, les administrateurs reçoivent, entre les réunions, toutes informations utiles sur les événements ou les opérations significatifs pour la Société.

Le Conseil d'administration

En 2012, le Conseil s'est réuni six fois. Dans le fonctionnement du Conseil d'administration en 2012, il a été tenu compte des remarques et commentaires des administrateurs qui ont été formalisés dans le cadre de l'auto-évaluation fin 2011 et qui figurent dans la section « Évaluation du Conseil d'administration et de ses comités » ci-dessous.

La participation des administrateurs aux réunions du Conseil a été satisfaisante puisque le taux de présence pour l'année est de 82 %. Le taux de participation aux réunions des différents comités spécialisés s'élève en moyenne à plus de 97 %. Des représentants du Comité central d'entreprise du Groupe participent aux réunions du Conseil d'administration.

Afin d'exercer sa mission dans les meilleures conditions, le règlement intérieur du Conseil prévoit que ses délibérations sont préparées dans certains domaines par les comités spécialisés : le Comité d'audit, le Comité stratégique et le Comité des nominations et des rémunérations. Les travaux de ces différents comités font l'objet d'un compte rendu détaillé en séance du Conseil d'administration.

En 2012, le Conseil a notamment abordé les sujets suivants :

■ résultats de la Société :

- approbation des comptes consolidés et comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2011 et des rapports y afférents, des comptes trimestriels consolidés au 31 mars 2012, des comptes semestriels consolidés et du rapport

semestriel d'activité au 30 juin 2012, et des comptes trimestriels consolidés au 30 septembre 2012,

- compte rendu des travaux du Comité d'audit relatif à la revue des comptes annuels, semestriels et trimestriels consolidés ainsi que des comptes sociaux, des rapports de gestion, des rapports semestriels d'activité, à la synthèse des commissaires aux comptes, à la revue des options comptables, aux éléments chiffrés du communiqué de presse y afférents, aux missions des auditeurs externes et au budget de leurs honoraires, à la démarche de gestion des risques du Groupe, au plan d'audit interne et à la revue des synthèses d'audit,
- revue et approbation du communiqué de presse portant sur les comptes annuels, semestriels et trimestriels consolidés,
- proposition d'affectation du résultat,
- présentation des documents de gestion prévisionnelle pour 2012,
- *gouvernance* :
 - évolution de la composition du Conseil d'administration et de ses comités en termes d'indépendance et de féminisation,
 - auto-évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses comités (synthèse et propositions),
 - révision de la Charte de déontologie boursière,
 - compte rendu des travaux du Comité des nominations et des rémunérations relatifs au processus de sélection de nouveaux administrateurs, à l'examen de candidatures et notamment celles de Mesdames Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda et Monsieur Dongsheng Li en qualité d'administrateurs indépendants, à la procédure de qualification des administrateurs indépendants, à la composition des comités spécialisés, à l'examen de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2011 et aux principes de rémunération du dirigeant mandataire social au titre de l'exercice 2012, aux attributions d'actions de performance au titre de l'exercice 2011, à la détermination des plans d'intéressement long terme au titre de l'exercice 2012, à la couverture du plan d'actions de performance mis en place en mars 2010, à la répartition des jetons de présence et à l'approbation de certaines parties du document de référence, notamment celles relatives aux rémunérations des dirigeants mandataires sociaux,
- *gestion financière de la Société* :
 - financement de la Société et du Groupe,
 - renouvellement des pouvoirs annuels du Président en matière de cautions, avals et garanties,
 - délégations financières au profit du Conseil d'administration proposées à l'Assemblée générale,
- *stratégie et développement de la Société* :
 - compte rendu des travaux du Comité stratégique relatif au projet de budget 2012, aux projets d'acquisition, au bilan des

acquisitions réalisées et aux orientations stratégiques pour les acquisitions futures,

- présentation de sujets stratégiques ; avec en particulier la revue annuelle de la démarche développement durable et de la politique en matière d'égalité professionnelle et salariale ; la présentation d'un projet de partenariat dans le domaine de l'assistance à l'autonomie et la présentation des activités du Groupe dans la zone Russie/CEI,
- *préparation de l'Assemblée générale annuelle :*
 - convocation de l'Assemblée générale mixte annuelle (projets d'ordre du jour et de résolutions),
 - établissement des rapports à l'Assemblée générale (rapport du Conseil sur l'activité de la Société au cours de l'exercice 2012 (rapport de gestion sociale), rapport du Président du Conseil sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne et rapports spéciaux sur les attributions de stock-options et d'actions de performance),
- *autres :*
 - mise en œuvre de la délégation consentie à la dixième résolution de l'Assemblée générale mixte du 25 mai 2012, et
 - constatation de l'augmentation de capital consécutive aux levées d'options et modalités de couverture du plan d'actions de performance mis en place en mars 2010.

Le Comité d'audit

Les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité d'audit sont précisées dans le règlement intérieur du Conseil dont un extrait figure au paragraphe 7.3 du document de référence de la Société. Les missions ainsi que les règles de fonctionnement du Comité d'audit de Legrand ont été déterminées en tenant compte des conclusions du groupe de travail de l'AMF sur le comité d'audit de juillet 2010.

Composition et missions

Le Comité d'audit est composé de trois membres désignés par le Conseil d'administration dont deux administrateurs indépendants : Gérard Lamarche (administrateur indépendant), Eliane Rouyer-Chevalier (administrateur indépendant) et Patrick Tanguy. Leurs biographies et leurs formations sont mentionnées dans le chapitre 7.1.1 du document de référence de la Société. Il est présidé par Monsieur Gérard Lamarche qui possède une expertise et des compétences larges en matière financière et comptable. Madame Eliane Rouyer-Chevalier et Monsieur Patrick Tanguy possèdent également une expertise et des compétences larges en matière financière et comptable.

Avec deux administrateurs indépendants sur trois membres, la composition du Comité d'audit est conforme aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise qui recommande que la part des administrateurs indépendants soit d'au moins deux tiers.

Le Comité d'audit aide le Conseil d'administration dans ses missions en matière d'arrêté des comptes annuels et consolidés, et de préparation de l'information délivrée aux actionnaires et au marché. Il suit l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Il est également chargé d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières ainsi que du contrôle légal des comptes et a notamment pour missions essentielles :

- d'apprécier l'efficacité et la qualité des procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissant la fiabilité de celles-ci, examiner le plan d'audit interne du Groupe et le plan des interventions des commissaires aux comptes, prendre connaissance des programmes d'audit interne du Groupe ;
- d'analyser et contrôler les risques et d'assurer le suivi de la mise en place des procédures de gestion des risques du Groupe et de leur efficacité ;
- d'examiner les comptes de la Société et du Groupe ;
- de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés ou sociaux ainsi que du traitement adéquat des opérations significatives au niveau du Groupe et avec l'aide d'experts extérieurs le cas échéant ;
- de garantir l'exercice du contrôle des comptes annuels et consolidés par les commissaires aux comptes et de l'indépendance et l'objectivité de ceux-ci ;
- de piloter la procédure de sélection des commissaires aux comptes et d'examiner les questions relatives à leur nomination, renouvellement, révocation et rémunération ;
- d'examiner toute question de nature financière ou comptable qui lui est soumise par le Président du Conseil ou le Directeur général ; et
- d'examiner le rapport du Président du Conseil d'administration sur le contrôle interne et la gestion des risques.

Les réunions du Comité d'audit se tiennent 48 heures préalablement à l'examen des comptes annuels, semestriels et trimestriels par le Conseil d'administration, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.

Les réunions du Comité d'audit peuvent avoir lieu par conférence téléphonique ou par visioconférence ; elles sont valablement tenues dès lors que la moitié des membres au moins y participe.

Le Comité d'audit peut entendre le Directeur Financier du Groupe et/ou ses collaborateurs, le responsable du contrôle interne ou recueillir les observations des commissaires aux comptes hors la présence des membres de la Direction générale.

Travaux au cours de l'exercice 2012

Le Comité d'audit s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2012, avec un taux de présence pour l'année de 92 %, et a notamment abordé les sujets suivants :

- *résultats de la Société :*
 - revue des comptes annuels sociaux et consolidés au 31 décembre 2011 et du rapport de gestion consolidé, revue

des comptes trimestriels consolidés au 31 mars 2012, des comptes semestriels consolidés au 30 juin 2012 et du rapport financier semestriel et des comptes trimestriels consolidés au 30 septembre 2012 (revue des travaux des commissaires aux comptes),

- revue des éléments chiffrés du communiqué de presse portant sur les comptes annuels, trimestriels et semestriels consolidés ainsi que des hypothèses sur les perspectives 2012 et options comptables ;
- *gestion des risques et contrôle interne* :
 - revue de la partie contrôle interne et gestion des risques du rapport du Président du Conseil d'administration,
 - gestion des risques ;
- *audit et relations avec les auditeurs externes* :
 - missions des auditeurs externes et budget des honoraires,
 - revue du plan d'audit interne 2012, revue des synthèses d'audit et bilan des fraudes ;
- *autres* :
 - présentation du document de référence.

Le Comité d'audit se réunit autant de fois que nécessaire et rend compte de ses travaux au Conseil d'administration.

Le Comité des nominations et des rémunérations

Les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité des nominations et des rémunérations sont précisées dans le règlement intérieur du Conseil dont un extrait figure au paragraphe 7.3 du document de référence de la Société.

Composition et missions

Le Comité des nominations et des rémunérations est composé de trois membres désignés par le Conseil d'administration dont deux administrateurs indépendants : Angeles Garcia-Poveda (administrateur indépendant), Gérard Lamarche (administrateur indépendant) et Frédéric Lemoine. Il est présidé par Monsieur Frédéric Lemoine.

Avec deux administrateurs indépendants sur trois membres, la composition du Comité des nominations et des rémunérations est conforme aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise qui recommande que ce comité soit composé d'une majorité d'administrateurs indépendants.

Le Comité des nominations et des rémunérations a notamment pour mission :

- de formuler et d'examiner toutes propositions de candidats aux fonctions de membre du Conseil, Directeur Général, Président du Conseil, membre et Président du Comité d'audit et du Comité stratégique ;
- d'étudier toutes propositions de plan de succession des dirigeants mandataires sociaux ;
- d'évaluer périodiquement le bon fonctionnement du Conseil d'administration et les performances des dirigeants ;

- de se prononcer sur tous les modes de rémunérations des dirigeants, y compris tous avantages en nature reçus de toute société du Groupe ou société affiliée, ainsi que toutes dispositions relatives à leurs retraites ;
- de se prononcer sur la mise en place de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et toutes autres formes de rémunérations en actions ou de rémunérations indexées ou liées à des actions au bénéfice des dirigeants ou de tout salarié ou groupe de salariés de la Société ou de ses filiales.

Le Président Directeur Général est associé aux travaux du Comité des nominations et des rémunérations en ce qui concerne l'examen des candidatures aux fonctions d'administrateur et le plan de succession des dirigeants mandataires sociaux.

Le Comité des nominations et des rémunérations se réunit au moins deux fois par an et en tout état de cause, préalablement à l'approbation de l'ordre du jour de l'assemblée générale annuelle, pour examiner les projets de résolutions qui lui seront soumis et qui entrent dans son domaine de compétence.

Les réunions du Comité des nominations et des rémunérations peuvent avoir lieu par conférence téléphonique ou par visioconférence ; elles sont valablement tenues dès lors que la moitié des membres au moins y participe.

Travaux au cours de l'exercice 2012

Le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni sept fois au cours de l'exercice 2012, avec un taux de présence pour l'année de 100 %, et a notamment abordé les sujets suivants :

- *rémunérations* :
 - rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2011 (détermination de la rémunération : fixe, variable quantitatif et variable qualitatif, prévoyance, complément de retraite, clause de non-concurrence, avantages en nature, attribution d'actions de performance et détermination des conditions de performance),
 - jetons de présence (répartition au titre de l'exercice 2011 et règles de répartition au titre de l'exercice 2012),
 - principes de rémunération du dirigeant mandataire social au titre de l'exercice 2012 (détermination de la rémunération fixe, principes de calcul de la rémunération variable, principes pour les plans d'intéressement long terme et détermination des conditions de présence et de performance y afférentes),
 - mise en place de plans d'actions de performance attribuées en 2012 au titre de l'exercice 2011 (attributions individuelles d'actions de performance aux salariés et au dirigeant mandataire social, fixation de la quantité d'actions à conserver par le dirigeant mandataire social, règlements des plans) et modalités de couverture du plan d'actions de performance mis en place en mars 2010,
 - principes des plans d'intéressement long terme au titre de l'exercice 2012 ;

■ *composition du Conseil d'administration et de ses comités :*

- procédure de qualification des administrateurs indépendants,
- conformité avec la loi et le Code de Gouvernement d'Entreprise en ce qui concerne la part d'administrateurs indépendants et la représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein du Conseil d'administration,
- examen de diverses candidatures aux fonctions d'administrateur et notamment celles de Mesdames Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda et Monsieur Dongsheng Li,
- renouvellement des mandats d'administrateur de Messieurs Gérard Lamarche et Thierry de La Tour d'Artaise ; et

■ *autres :*

- approbation d'une partie du rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne et de certaines parties du document de référence.

Le Comité des nominations et des rémunérations rend compte de ses travaux au Conseil d'administration.

Le Comité stratégique

Les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité stratégique sont précisées dans le règlement intérieur du Conseil dont un extrait figure au paragraphe 7.3 du document de référence de la Société.

Composition et missions

Le Comité est composé de quatre membres désignés par le Conseil d'administration : Olivier Bazil, Christel Bories (administrateur indépendant), Frédéric Lemoine et Gilles Schnepf. Il est présidé par Madame Christel Bories et a, en particulier, pour mission :

- d'examiner l'ensemble des projets majeurs liés au développement et au positionnement stratégique du Groupe ; et en particulier les projets de partenariats stratégiques et les opérations majeures d'investissement et de désinvestissement ;
- d'examiner les projets de budgets annuels et de plans de développement de la Société soumis au Conseil d'administration. À ce titre, le Comité stratégique entend les dirigeants de la Société sur les hypothèses retenues pour l'élaboration ou la modification desdits plans et budgets.

Le Comité stratégique se réunit chaque fois que nécessaire et en tout état de cause au moins deux fois par an.

Les réunions du Comité stratégique peuvent avoir lieu par conférence téléphonique ou par visioconférence ; elles sont valablement tenues dès lors que la moitié des membres y participe.

Travaux au cours de l'exercice 2012

Le Comité s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2012, avec un taux de présence pour l'année de 100 %, et a notamment abordé les sujets suivants :

■ *acquisitions :*

- bilan des acquisitions réalisées entre 2005 et 2012,

- projets d'acquisitions,

- orientations stratégiques pour les acquisitions futures ;

■ *budget :*

- présentation de l'estimé 2011 et du projet de budget 2012, et
- approbation du budget 2012.

Le Comité stratégique rend compte de ses travaux au Conseil d'administration.

Évaluation du Conseil d'administration et de ses comités

Conformément au règlement intérieur, un point de l'ordre du jour est consacré, au moins une fois par an, à l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration, dont il est rendu compte dans le rapport annuel de la Société.

Une auto-évaluation a été formalisée fin 2011. La synthèse début 2012 a révélé une satisfaction d'ensemble des administrateurs et plus particulièrement en ce qui concerne (i) la composition du Conseil et son évolution, (ii) le fonctionnement du Conseil et de ses comités spécialisés ainsi que le compte-rendu de ces derniers au Conseil et (iii) les présentations effectuées qui ont permis aux administrateurs d'avoir une meilleure connaissance du développement du Groupe, de ses produits et de ses marchés.

Lors de cette auto-évaluation, les administrateurs ont fait part des demandes suivantes :

- l'organisation de nouvelles présentations ciblées de sujets et enjeux opérationnels majeurs en 2012 ;
- l'organisation de visites de sites ; et
- augmenter la proportion d'administrateurs indépendants au sein du Conseil.

À cet égard, en réponse aux demandes formulées par les administrateurs, le Conseil d'administration a mis en œuvre les actions suivantes au cours de l'année 2012 :

- organisation de différentes présentations sur les sujets stratégiques suivants : revue annuelle de la démarche développement durable ainsi que la politique du Groupe en matière d'égalité professionnelle et salariale ; présentation d'un projet de partenariat dans le domaine de l'assistance à l'autonomie ; présentation des activités du Groupe dans la zone Russie/CEI ;
- visites de sites industriels de Legrand pour les nouveaux administrateurs et rencontre avec les dirigeants opérationnels du groupe ;
- visite d'un showroom de Legrand destiné à la formation des clients et spécialisé dans l'environnement Tertiaire/Industrie ;
- augmentation de la proportion d'administrateurs indépendants au sein du Conseil, avec en 2012, l'entrée au Conseil de trois nouveaux administrateurs indépendants.

En novembre 2012, un questionnaire a été envoyé aux administrateurs de la Société afin d'évaluer le fonctionnement du Conseil et de ses comités au titre de l'exercice 2012.

7.4.3 - Limitations des pouvoirs du Directeur Général

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 17 mars 2006, a opté pour le cumul des fonctions de Président et Directeur Général, assumées par Monsieur Gilles Schnepf, ce cumul ayant été décidé dans le cadre de l'introduction en Bourse de la Société. Ce cumul des fonctions correspond aussi bien au mode de fonctionnement historique de la Société qu'à la réalité de son fonctionnement opérationnel.

Sous réserve des opérations et décisions, mentionnées au paragraphe 7.3.1.1 du document de référence de la Société, qui nécessitent l'approbation préalable du Conseil d'administration conformément à l'article 1 du règlement intérieur, le Conseil d'administration n'a apporté aucune limitation aux pouvoirs du Président Directeur Général.

7.4.4 - Principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux

La rémunération des mandataires sociaux est fixée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations.

■ 7.4.4.1 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES ACCORDÉS AU PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL

Principes de fixation de la rémunération

La rémunération du Président Directeur Général comprend les éléments suivants :

- une rémunération fixe annuelle ;
- une rémunération variable annuelle, déterminée en fonction de critères quantitatifs et qualitatifs d'ordre économiques, stratégiques et sociétaux ;
- une rémunération variable pluriannuelle long terme ;
- le bénéfice d'un complément de retraite à prestations définies ;
- le bénéfice d'une voiture de fonction et d'un téléphone portable au titre d'avantages en nature ;
- le bénéfice du régime collectif obligatoire de prévoyance et de complémentaire santé des cadres du Groupe.

Le Président Directeur Général ne perçoit aucune rémunération sous forme de jetons de présence ou autres au titre des mandats exercés dans des filiales du Groupe.

Rémunération annuelle

La rémunération annuelle du Président Directeur Général est composée des éléments suivants :

- une rémunération fixe annuelle de 625 000 euros. Le montant de la rémunération fixe annuelle a été fixé à 625 000 euros par le Conseil d'administration du 3 mars 2011, après prise en compte du niveau de responsabilité et de l'expérience ainsi

que des pratiques de marché qui ont été identifiées par une étude d'un cabinet extérieur indépendant. Il a été convenu que ce montant reste inchangé sur trois exercices, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise ;

- une rémunération variable, déterminée :
 - en fonction d'un critère quantitatif préétabli et lié à la performance financière de la Société telle que mesurée par le « résultat économique de la Société » (c'est-à-dire le résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés). Cette part quantitative, dont la valeur cible a été fixée à 50 % de la rémunération fixe, peut varier entre 0 % et 100 % de cette même rémunération fixe, selon le niveau du résultat économique atteint au titre de l'exercice 2012, et
 - en fonction des critères qualitatifs suivants : (i) l'évolution du chiffre d'affaires, l'innovation et la conquête de parts de marché, (ii) la politique de croissance externe, et (iii) des critères généraux liés notamment à la gestion des risques, au développement durable et aux préoccupations sociales. Cette part qualitative, dont la valeur cible a été fixée à 50 % de la rémunération fixe, peut varier entre 0 % et 100 % de cette même rémunération fixe.

Rémunération variable pluriannuelle long terme

La rémunération variable pluriannuelle long terme du Président Directeur Général a été structurée de façon à prendre en compte la réalisation, par le Groupe, de performances économiques sur le long terme. Elle peut prendre la forme de l'un ou l'autre des instruments suivants :

- une rémunération variable sous la forme d'unités de performance future (les « Unités de Performance Future ») ; ou
- une rémunération variable sous la forme de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et de plans d'actions de performance.

Les Unités de Performance Future

La mise en place d'Unités de Performance Future au sein du Groupe est le fruit d'une réflexion initiée par le Comité des nominations et des rémunérations. Elle répond à la volonté de renforcer les liens entre la rémunération du Président Directeur Général, des membres du Comité de Direction du Groupe ainsi que des cadres clés du Groupe membres des comités de directions des filiales ou des fonctions centrales, et la réalisation, par le Groupe, de performances économiques sur le moyen terme, et ce afin d'aligner au mieux les intérêts de la direction de l'entreprise avec ceux de ses actionnaires.

En 2013, Monsieur Gilles Schnepf a bénéficié de l'attribution d'Unités de Performance Future dont le nombre a été fixé lors du Conseil d'administration du 6 mars 2013, soit 37 732 Unités de Performance Future (le « Plan Unités de Performance 2013 »).

À l'expiration d'une période de trois ans à compter de l'attribution initiale (la « Période d'Attribution ») et sous réserve du respect d'une condition de présence, des conditions de performance seront testées afin de déterminer le nombre d'Unités de Performance Future faisant l'objet d'une attribution définitive.

Au titre du Plan Unités de Performance 2013, les conditions de performance vérifiées à l'expiration de la Période d'Attribution sont de deux sortes, basées sur les réalisations collectives futures du Groupe :

- une condition de performance « externe », comptant pour 50 % du total de l'attribution, résulte de la comparaison entre la moyenne arithmétique de la marge d'EBITDA consolidé de Legrand telle qu'elle ressort des comptes consolidés des trois derniers exercices précédant le jour d'expiration de la Période d'Attribution et la moyenne des marges d'EBITDA réalisée par les sociétés composant l'indice MSCI World Capital Goods au cours de cette même période. Le nombre d'Unités de Performance Future définitivement attribuées sera :
 - égal à zéro si l'écart constaté entre les deux moyennes est inférieur ou égal à 4 points, en faveur de la Société (« Borne 1 »),
 - égal à 69 % de la moitié des Unités de Performance Future si l'écart entre les deux moyennes est de 8,3 points, en faveur de la Société (« Borne 2 »). Entre la Borne 1 et la Borne 2, le nombre d'Unités de Performance Future définitivement attribuées sera calculé de façon linéaire, et
 - égal à 100 % de la moitié des Unités Indexées de Performance Future si l'écart entre les deux moyennes est de 12 points ou plus, en faveur de la Société (« Borne 3 »). Entre la Borne 2 et la Borne 3, le nombre d'Unités de Performance Future définitivement attribuées sera calculé de façon linéaire ;
- une condition de performance « interne », comptant pour 50 % du total de l'attribution, résulte du niveau de cash flow libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires, tel qu'il ressort des comptes consolidés des trois derniers exercices précédant

le jour d'expiration de la Période d'Attribution. Le nombre d'Unités de Performance Future définitivement attribuées sera :

- égal à zéro si la moyenne de cash flow libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires est inférieure ou égale à 9 % (« Borne 1' »),
- égal à 69 % de la moitié des Unités de Performance Future si cette moyenne ressort à 12,4 % (« Borne 2' »). Entre la Borne 1' et la Borne 2', le nombre d'Unités de Performance Future définitivement attribuées sera calculé de façon linéaire, et
- égal à 100 % de la moitié des Unités de Performance Future si cette moyenne ressort à 16 % ou plus (« Borne 3' »). Entre la Borne 2' et la Borne 3', le nombre d'Unités de Performance Future définitivement attribuées sera calculé de façon linéaire.

Il résulte de ce qui précède que le nombre final d'Unités de Performance Future définitivement acquises par Monsieur Gilles Schnepf peut varier entre 0 et 100 % du nombre initial d'Unités de Performance Future qui lui avaient été initialement attribuées.

En ce qui concerne Monsieur Gilles Schnepf ainsi que les membres du Comité de Direction du Groupe, une période d'indisponibilité de deux ans supplémentaire est imposée à l'issue de la Période d'Attribution, au cours de laquelle aucune somme au titre de leurs Unités de Performance Future ne pourra leur être versée. A l'expiration de la période d'indisponibilité, la somme mise en paiement à leur profit sera égale à la valeur unitaire de leurs Unités de Performance Future*, majorée d'un montant équivalent aux dividendes par action versés sur les actions Legrand au cours de la période d'indisponibilité de deux ans et capitalisés au cours de cette même période puis multipliée par le nombre d'Unités de Performance Future détenues par chaque bénéficiaire.

Il est précisé qu'en cas de démission d'un bénéficiaire durant la Période d'Attribution, l'attribution des Unités de Performance Future sera automatiquement annulée.

Les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et les plans d'actions de performance

En 2013, aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions ni aucune attribution d'actions de performance n'a été effectuée.

Les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et les plans d'actions de performance mis en place par la Société au titre des exercices précédents sont décrits aux paragraphes 8.2 et 8.3 du document de référence de la Société. Il est ici précisé que, lors de leur mise en place, aucune décote n'a été appliquée. En outre, aucun instrument de couverture des options et des actions de performance n'a été mis en place par la Société. Monsieur Gilles Schnepf a, quant à lui, pris l'engagement formel de n'utiliser aucun instrument de couverture pour les options et/ou actions de performance qui lui ont été attribuées.

* La valeur unitaire des Unités de Performance Future est égale au prix de clôture de l'action Legrand sur le marché NYSE Euronext Paris le jour de la décision d'exercice des Unités de Performance Future par le bénéficiaire au cours de la période d'indisponibilité de deux ans. Cette valeur unitaire est donc dépendante de la performance boursière de l'entreprise.

La Société a par ailleurs mis en place depuis de nombreuses années un accord d'intéressement et de participation dérogatoire au bénéfice de l'ensemble de ses salariés et de ceux de ses filiales françaises. Le Président Directeur Général n'en bénéficie pas.

La Société est en conformité avec les règles d'attribution d'options et d'actions de performance définies dans le Code de Gouvernement d'Entreprise, à l'exception de la recommandation relative à l'attribution d'actions de performance, sous condition d'achat d'une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions de performances attribuées. En effet, Monsieur Gilles Schnepf a déjà substantiellement investi dans le capital de la Société et est déjà soumis à l'obligation de conserver au moins 30 % de toutes les actions acquises jusqu'à la cessation de ses fonctions (incluant les options et actions de performance). Il en résulte que le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de ne pas se conformer à la lettre de cette recommandation, l'engagement de conservation constituant un mécanisme d'effet équivalent.

Régime de retraite

Le Président Directeur Général bénéficie d'un régime de retraite complémentaire, ce dernier étant conforme avec les recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise eu égard au nombre de bénéficiaires, à l'ancienneté, au pourcentage limité de la rémunération et à la période de référence utilisée pour le calcul des prestations (informations mentionnées au paragraphe 7.2.1.3 du document de référence de la Société).

Il est également précisé que la rémunération globale du Président Directeur Général a été déterminée en prenant en compte l'avantage que représente le bénéfice du régime complémentaire de retraite mentionné ci-dessus.

Indemnités de départ

À l'exception des éléments dus lors du départ en retraite (informations mentionnées au paragraphe 7.2.1.3 du document de référence de la Société) et de l'engagement de non-concurrence mentionné ci-dessous, le Président Directeur Général ne bénéficie d'aucun engagement correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de ses fonctions, ou postérieurement à celles-ci (« parachutes dorés »).

Un accord de non-concurrence a été conclu entre la Société et Monsieur Gilles Schnepf pour une durée de deux ans ayant pour principal objet de soumettre ce dernier aux restrictions d'une clause de non-concurrence. En cas de mise en œuvre de cette clause de non-concurrence par la Société, le respect de cet engagement par Monsieur Gilles Schnepf donnerait lieu au versement par la Société d'une indemnité mensuelle égale à

50 % de la moyenne de sa rémunération fixe et variable perçue au cours des douze derniers mois de présence dans le Groupe. Le montant de cette indemnité serait en conformité avec les recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise qui limite le montant de ladite indemnité à un plafond de deux ans. Cette clause ne peut être mise en œuvre qu'après la cessation des fonctions de Monsieur Gilles Schnepf et à la seule initiative de la Société.

La Société est ainsi en conformité avec la recommandation du Code de Gouvernement d'Entreprise relative au bénéfice de ces indemnités de départ.

Contrat de travail du Président Directeur Général

Il est rappelé que, conformément au Code de Gouvernement d'Entreprise, le Conseil d'administration du 4 mars 2009 a pris acte de la résiliation, à compter du même jour, du contrat de travail conclu entre Monsieur Gilles Schnepf et la Société, sans contrepartie.

■ 7.4.4.2 RÈGLES DE RÉPARTITION DES JETONS DE PRÉSENCE VERSÉS AUX ADMINISTRATEURS

Le montant maximal de jetons de présence a été fixé à 600 000 euros par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2011. Cette résolution reste valable jusqu'à l'adoption d'une nouvelle résolution.

Le Conseil d'administration a décidé, à compter de l'exercice 2011, de répartir les jetons de présence versés aux administrateurs selon les modalités suivantes :

- 35 000 euros annuels seront versés à chaque administrateur présent à toutes les séances du Conseil d'administration, cette somme étant réduite de 3 000 euros pour chaque absence à une séance du Conseil ;
- 5 000 euros annuels seront également versés à chaque administrateur membre d'un comité, à l'exception des dirigeants mandataires sociaux, cette somme étant portée à 10 000 euros annuels si ledit membre est également Président du Comité stratégique ou des nominations et rémunérations et à 20 000 euros pour le Président du Comité d'audit, chacune de ces sommes étant réduite de 1 000 euros pour chaque absence.

Ces règles de répartition de jetons de présence sont conformes au Code de Gouvernement d'Entreprise.

Le Président Directeur Général de la Société ne perçoit pas de jetons de présence, et ce depuis l'exercice 2011.

Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 7.2.2 du document de référence de la Société concernant les jetons de présence versés aux administrateurs au cours des exercices 2011 et 2012.

7.4.5 - Modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale

Les modalités de participation aux Assemblées générales de la Société sont décrites à l'article 12 (« Assemblées générales ») des statuts de la Société (disponibles sur le site Internet www.legrand.com) et au paragraphe 10.3.5 du document de référence de la Société.

7.4.6 - Informations mentionnées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce concernant les éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique

Le lecteur est invité à se référer au rapport de gestion social qui expose les éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique. Ce rapport figure à l'annexe 2 du document de référence de la Société.

7.4.7 - Gestion des risques et contrôle interne

■ 7.4.7.1 DÉFINITIONS, OBJECTIFS ET CADRE DE RÉFÉRENCE

Définition et objectifs de la gestion des risques et du contrôle interne

La gestion des risques comprend un ensemble de concepts, d'outils, de méthodologies et d'actions adaptés aux caractéristiques du Groupe qui permet à ses dirigeants de maintenir les risques à un niveau considéré comme satisfaisant par le Groupe.

Un risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs du Groupe ou sa réputation.

La gestion des risques vise à :

- protéger les femmes et les hommes du Groupe ;
- préserver la valeur, les actifs et la réputation du Groupe ;
- sécuriser la prise de décision et les processus du Groupe pour favoriser l'atteinte des objectifs et ainsi favoriser la création de valeur ;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs du Groupe ; et
- mobiliser les collaborateurs du Groupe autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité.

Le contrôle interne mis en place par le Groupe consiste en un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques du Groupe qui :

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

L'objectif du contrôle interne au sein du Groupe est d'assurer le respect d'un certain nombre de concepts :

- respect des lois et règlements, et des procédures internes ;
- protection et sauvegarde des actifs à travers par exemple le contrôle des stocks par des inventaires tournants, le contrôle des immobilisations corporelles par des inventaires réguliers ou des politiques d'assurance adaptées à ses besoins ;
- prévention et détection des fraudes, notamment en ce qui concerne l'information comptable et financière ;
- fiabilité et fidélité des informations comptables par rapport aux transactions existantes ;
- respect des objectifs établis par la Direction ;
- contribution à l'optimisation des opérations.

Il convient de noter que le dispositif de contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs du Groupe. Il faut toutefois souligner que l'unicité de son modèle économique est aussi un élément essentiel qui facilite la compréhension et l'appropriation des principes de contrôle interne par l'ensemble des filiales du Groupe.

Articulation entre gestion des risques et contrôle interne

Gestion des risques et contrôle interne interagissent de manière vertueuse dans le cadre d'une démarche volontaire d'amélioration continue des processus au sein du Groupe, aussi bien en termes de fiabilité que de conformité et d'efficacité.

La cartographie et l'évaluation des risques constituent le socle du contrôle interne en définissant les niveaux de risques acceptables pour le Groupe et les directives pour s'y conformer. Ces dernières seront traduites, le cas échéant, en procédures et contrôles sous la responsabilité du contrôle interne.

La cartographie est mise à jour annuellement et fait l'objet d'une présentation annuelle au Comité d'audit.

Parallèlement, les activités de contrôle interne déployées par le Groupe et ses Directions opérationnelles et fonctionnelles permettent d'identifier, d'actualiser et de reporter les risques selon un référentiel commun, enrichissant ainsi la démarche de gestion des risques.

Compte tenu de ces liens étroits, l'ensemble de ces fonctions sont regroupées au sein d'un même département « Gestion des risques et contrôle interne », rattaché lui-même à la Direction Financière du Groupe. Les fonctions d'audit interne sont également confiées à ce service.

Périmètre retenu

Le dispositif de contrôle interne de Legrand couvre l'ensemble des sociétés contrôlées entrant dans le périmètre de consolidation du Groupe. S'agissant des sociétés nouvellement acquises, ces dernières intègrent le référentiel de contrôle interne au cours du processus d'arrimage et à la faveur d'une première visite de l'audit interne Groupe dans les mois suivant l'acquisition.

Référentiel

Afin de mettre en œuvre ces objectifs de gestion des risques et de contrôle interne, la Direction du Groupe a défini un référentiel de contrôle interne et de gestion des risques établi sur les pratiques recommandées par l'AMF dans le Cadre de référence publié en juin 2010.

■ 7.4.7.2 DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

La gestion des risques

Le cadre organisationnel

La démarche de gestion des risques du Groupe est pilotée par le département de gestion des risques et de contrôle interne, sous la responsabilité de la Direction Financière. La politique de gestion des risques du Groupe définit la démarche d'identification, d'analyse et de traitement des risques. Le département de gestion des risques et de contrôle interne s'assure de la mise en œuvre de cette politique, en recueillant les indicateurs nécessaires à leur évaluation et en suivant les plans d'actions mis en œuvre

sous la responsabilité des différentes Directions opérationnelles ou fonctionnelles du Groupe.

L'ensemble de cette démarche est revu et suivi par un Comité des risques sous la présidence de la Direction générale du Groupe et incluant les directeurs des divisions industrielles et des principales directions fonctionnelles. Ce Comité des risques s'est réuni à deux reprises au cours de l'exercice 2012. En outre, des sujets transversaux sont régulièrement développés au cours des Comités de Direction du Groupe.

Le Comité d'audit du Groupe est également régulièrement informé des sujets traités. La démarche d'évaluation et de traitement des risques fait notamment l'objet d'un échange spécifique annuel avec le Comité d'audit, au cours duquel les risques majeurs sont revus et éventuellement réévalués, à la lumière des facteurs de risques extérieurs à la société (environnement économique, géopolitique, social et sociétal, technologique, etc.). Une synthèse en est ensuite restituée au Conseil d'administration.

Le processus de gestion des risques

Le processus de gestion des risques du Groupe comporte 3 étapes :

- 1) les risques sont identifiés à tous les niveaux de la chaîne de valeur du Groupe. Dans cette optique, les risques sont aussi bien définis comme une menace qu'une opportunité manquée, dans la mesure où cette dernière est inhérente au modèle du Groupe et/ou est considérée comme telle par d'autres acteurs. Ce référentiel des risques est mis à jour régulièrement par le Comité des risques grâce aux données recueillies auprès des principaux dirigeants du Groupe (*Top Down*) et grâce aux contributions des filiales ou fonctions du Groupe (*Bottom up*). À cet effet, une typologie détaillée des risques, enrichie chaque fois que nécessaire, a été définie, permettant d'adresser leur possible impact aussi bien du point de vue du Groupe et directions fonctionnelles que des entités opérationnelles ;
- 2) l'analyse des risques est réalisée sur la base d'indicateurs définis et validés en Comité des risques (*KRI - Key Risk Indicators*). Ces indicateurs, établis sur des données historiques et prospectives, sont remontés au Département de gestion des risques et de contrôle interne pour chaque risque par les fonctions opérationnelles ou fonctionnelles en ayant la responsabilité. Les risques sont ensuite évalués et classés grâce à ces indicateurs en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact potentiel selon une échelle homogène de critères. L'évaluation est réalisée sur une base « brute » (avant dispositif de maîtrise du risque) et sur une base « nette » (après dispositif de maîtrise) ;
- 3) le traitement de ces risques est défini suivant plusieurs mesures : la réduction, le transfert, ou l'acceptation d'un risque. Les mesures sont définies et partagées entre le Département de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe et les propriétaires des risques identifiés au sein des Directions opérationnelles et fonctionnelles. Le Comité des risques valide directement le traitement des principaux risques.

Le pilotage

Le pilotage du dispositif de gestion des risques est assuré sans discontinuité à travers l'action de la fonction dédiée au sein du département de gestion des risques et du contrôle interne et celle des propriétaires des risques au sein des Directions opérationnelles et fonctionnelles du Groupe. Le Groupe a de plus alloué chacun des risques majeurs aux différentes directions fonctionnelles en charge du pilotage du dispositif de gestion y afférent, sous la coordination du Comité des risques et du contrôle interne. Les principaux facteurs de risques sont exposés au chapitre 4 du document de référence de la Société.

Le contrôle interne

L'environnement de contrôle

Les principes de l'environnement de contrôle interne du Groupe permettent de structurer la philosophie de contrôle du Groupe, et de déterminer le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle. L'organisation mise en place par le Groupe a pour principal objectif de permettre une définition claire des responsabilités des différentes unités et fonctions opérationnelles. Cette organisation s'appuie également sur un ensemble de messages et de valeurs, diffusés largement au sein du Groupe, et partagés par tous. Cet environnement de contrôle interne se matérialise notamment par la Charte des fondamentaux du Groupe dont l'objectif est de diffuser les valeurs et principes du Groupe à l'ensemble de ses entités et de leurs salariés.

L'évaluation et la gestion des risques

L'évaluation et la gestion des risques sont un pilier fondamental du dispositif de contrôle interne du Groupe. L'ensemble de cette démarche a été décrit ci-avant dans la partie dédiée à la gestion des risques.

Les schémas de communication et flux d'information

Le Groupe dispose de processus assurant une communication d'informations pertinentes, fiables et diffusées en temps opportun aux différents acteurs impliqués sur les thèmes considérés. Des outils de reporting sont en place, sur l'ensemble des grands processus du Groupe, assurant ainsi un langage commun d'échange d'information entre les différents niveaux organisationnels du Groupe (filiales, divisions, structures Groupe).

Les activités de contrôle interne

Les activités de contrôle interne du Groupe, sont définies dans un manuel de procédures administratives et financières ainsi que de règles comptables, de gestion et de reporting. Ce manuel de procédures, adapté à l'environnement économique et à l'activité industrielle du Groupe, existe depuis plus de dix ans et est mis à jour régulièrement. Une attention particulière est portée aux suivis des flux de produits (fiabilité et sécurité des stocks, inventaires tournants, analyse et justification des écarts de stocks), aux opérations d'achats et ventes (respect des règles de séparation des exercices, suivi et autorisation des remises ou

ristournes, processus de commande), et, de manière générale, à la conformité des opérations selon les procédures dédiées.

L'application de ces règles garantit le respect des objectifs définis par la Direction. Le fait que le Groupe ait une activité concentrée sur un seul métier stratégique lui a permis de définir des règles simples de fonctionnement dans chacune des Directions fonctionnelles et opérationnelles du Groupe.

Les activités de contrôle interne sont revues annuellement, au travers d'un dispositif combinant des tests détaillés des contrôles clés et des questionnaires d'auto-évaluation de contrôle interne, renseignés par les filiales concernées. Les résultats de ces questionnaires et de ces tests sont documentés, consolidés et analysés via un outil Intranet dédié. L'ensemble de ce dispositif de revue s'est concrétisé par la réalisation de plans d'actions dédiés, qui concourent à l'amélioration continue du contrôle interne et de la maîtrise des risques. Ce questionnaire d'auto-évaluation, constitué d'une cinquantaine de questions, issu des matrices COSO et de la cartographie des risques Groupe, adresse aussi bien des questions fondamentales de contrôle interne, que des questions plus larges sur les principaux processus du Groupe (Achats, Ventes, Stocks, Paye, Immobilisations, etc.) et leurs implications comptables et financières, et la maîtrise des risques majeurs (Conformité, plans de continuité d'activité, etc.).

L'ensemble de ces dispositifs concourent à la prévention de la fraude et à l'optimisation des processus du Groupe. En cas de fraude, un formulaire détaillé précisant les circonstances et les montants en jeu doit être obligatoirement communiqué à la Direction du contrôle interne du Groupe, qui valide les plans d'action proposés. Une synthèse des fraudes est présentée annuellement au Comité d'audit et à chaque fois que cela s'avérerait nécessaire.

Le pilotage

La Direction du contrôle interne du Groupe :

- anime la démarche de contrôle interne du Groupe et assure le pilotage méthodologique des revues effectuées au sein de cette démarche ;
- est en charge d'effectuer des audits internes dans les différentes entités du Groupe.

L'intégration de ces deux missions au sein d'un même service permet de garantir une cohérence méthodologique, ainsi qu'une adaptation permanente de la démarche d'audit aux zones à risque de contrôle interne.

Pour une dizaine d'entités du Groupe, parmi lesquelles les plus significatives (France, Italie, États-Unis), le service de contrôle interne Groupe s'appuie sur des contrôleurs internes locaux, dédiés à l'animation de la démarche dans leurs unités respectives. Dans les filiales de taille plus réduite, le contrôle interne est de la responsabilité de chaque responsable administratif et financier. Des audits réguliers par les auditeurs internes et par les contrôleurs de gestion Groupe sont effectués pour vérifier la mise en œuvre et l'application des procédures Groupe. Le plan d'audit, renouvelé chaque année puis présenté au Comité d'audit, est conçu en fonction des risques majeurs et émergents,

tout en assurant une rotation raisonnable des audits (de l'ordre de 3 à 4 ans) sur les processus et contrôles clés de l'ensemble des opérations et directions fonctionnelles du Groupe. Les recommandations formulées adressent directement les risques sous-jacents, formulés selon la typologie du Groupe, venant ainsi renforcer l'approche *bottom up* préalablement mentionnée. Une équipe d'audit interne avec une forte expertise informatique est également déployée.

L'ensemble des outils, des procédures et des résultats des revues de contrôle interne est mis à la disposition permanente des commissaires aux comptes du Groupe avec lesquels des échanges réguliers sont effectués sur ces thèmes, renforçant ainsi le dispositif de contrôle interne et la maîtrise des risques.

Sur l'ensemble du Groupe, les effectifs spécialisés dédiés au contrôle interne seront d'environ 20 personnes en 2013.

■ 7.4.7.3 PROCÉDURES D'ÉLABORATION ET DE TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE, ET FINANCIÈRE

Les objectifs

Le contrôle interne appliqué aux domaines comptable et financier doit répondre aux objectifs suivants :

- garantir la conformité des informations comptables et financières publiées avec les règles en vigueur ;
- assurer l'application des instructions fixées par la Direction générale du Groupe concernant ces informations ;
- préserver les actifs du Groupe ;
- assurer la détection et la prévention des fraudes et des irrégularités comptables, dans la mesure du possible ;
- garantir la fiabilité des informations financières et comptables internes ainsi que celles communiquées aux marchés.

Les acteurs

Les principaux acteurs sont :

- la Direction générale, dans la mesure où elle est responsable de la mise en place et de l'organisation du dispositif de contrôle interne du Groupe, ainsi que de la préparation des comptes en vue de leur arrêté et de leur publication ;
- le Conseil d'administration qui arrête les comptes, sur la base notamment des travaux préparatoires revus au niveau du Comité d'audit ;
- la fonction d'audit interne qui, par ses travaux, apporte un certain nombre de recommandations à la fois à la Direction générale et au Comité d'audit, sur les axes d'amélioration du contrôle interne appliqué aux domaines comptables et financiers ;
- les auditeurs externes qui, par leurs travaux, expriment une opinion indépendante sur les comptes consolidés publiés.

Le dispositif de contrôle de l'information comptable et financière

Ce dispositif s'appuie sur la définition et la mise en place de processus concourant à la préparation et à la revue des données financières et comptables dans l'objectif de leur utilisation interne à des fins de pilotage, ainsi que de leur communication externe et publication aux marchés. Ce dispositif s'articule autour de l'action concertée d'un certain nombre de fonctions au sein de la Direction Financière :

Les responsables financiers des filiales

Les postes de responsables financiers, auxquels sont en particulier confiées les responsabilités du contrôle interne, sont définis comme des postes clés dans la fonction financière du Groupe. Les nominations à ces fonctions font l'objet d'un examen systématique par la Direction financière du Groupe, garantissant un niveau homogène et optimal des compétences des personnes retenues.

Le contrôle de gestion Groupe

Le contrôle de gestion Groupe a un rôle important dans le processus de suivi et de contrôle de la performance des filiales. Il coordonne la préparation des budgets annuels et contrôle les réalisations et les estimations de manière approfondie. Ce travail s'appuie sur des règles d'établissement du reporting et du budget, intégrées dans le manuel des procédures de contrôle interne.

Toutes les filiales transmettent mensuellement une liasse de consolidation détaillée comprenant bilan, compte de résultat et analyses, permettant ainsi un suivi détaillé de leur performance.

L'analyse financière Corporate

Le service d'analyse financière *Corporate* a pour objectif la production et l'analyse des états financiers consolidés du Groupe. Il prépare et diffuse tous les mois un tableau de bord détaillé des résultats consolidés du Groupe, ainsi que des analyses des écarts entre les résultats réels et les résultats prévus au budget.

La consolidation des données comptables est réalisée par une équipe dédiée sur la base des liasses de consolidation qui remontent par le biais d'un logiciel accessible à l'ensemble des filiales du Groupe. Des comptes consolidés sont établis tous les mois, sauf à la fin du mois de juillet, selon un calendrier de consolidation diffusé dans l'ensemble des filiales, ce qui leur permet de s'organiser pour fournir les informations financières dans les délais.

La quasi-totalité des entités consolidées font réviser annuellement leurs comptes annuels et/ou leurs liasses de consolidation par les correspondants affiliés aux réseaux des commissaires aux comptes du Groupe ou par des réviseurs indépendants.

La gestion de la trésorerie

Les flux financiers sont contrôlés au travers de procédures Groupe spécifiques. En particulier les opérations de placement, d'endettement ou de couverture sont centralisées et contrôlées par la Direction financière du Groupe. L'ensemble de la gestion des comptes bancaires des unités est réalisé en accord avec le service trésorerie Groupe qui s'assure de la cohérence des relations avec les banques.

La fonction informatique

Afin de garantir la fiabilité du traitement des données comptables et financières, Legrand a mis en place un système de procédures de sécurité informatique et des plans de sauvegarde des données liées aux divers systèmes utilisés par le Groupe.

Par ailleurs, le déploiement du contrôle interne a renforcé et harmonisé toutes les dispositions liées à la mise en œuvre et à l'exploitation des systèmes d'informations, ainsi qu'aux protections et conditions d'accès aux systèmes et réseaux.

Le pilotage du dispositif de contrôle interne est assuré par le département de gestion des risques et de contrôle interne. Une méthodologie d'évaluation et de test du dispositif est en place et appliquée annuellement dans l'ensemble des filiales du Groupe le nécessitant. Cette méthodologie, déclinée sur chacun des grands cycles financiers et comptables de l'entreprise, permet notamment de s'assurer du juste déploiement des contrôles fondamentaux y afférent.

7.4.8 - Notation financière de la Société

Au 31 décembre 2012, les notations de la Société par les agences de notation financière étaient les suivantes :

- Standard & Poor's : A- perspective stable ;
- Moody's : Baa1 perspective stable.

L'agence Fitch a arrêté la notation de la Société.

Ces informations sont communiquées conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.