

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 Secrétaire Général 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 ET LE CONTRÔLE INTERNE

Le rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne est établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce et après entretien 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 7 mars 2012.

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/Medef de

décembre 2008 complété par les recommandations d'avril 2010 (le « Code de gouvernement d'entreprise »). Ce Code de gouvernement d'entreprise prévoyant le principe « appliquer ou expliquer », les recommandations auxquelles la Société ne se conforme pas strictement sont explicitement indiquées dans ce rapport ainsi que les raisons de cette non-conformité. Ce Code de gouvernement d'entreprise peut être consulté sur le site Internet du Medef à l'adresse suivante : www.medef.fr.

7.4.1 - Composition du Conseil d'administration

Au 31 décembre 2011, le Conseil se compose de 10 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 chapitre 7 du document de référence de la Société disponible sur le site de l'AMF (www.amf-france.org) et sur celui de la Société (www.legrand.com). Conformément aux statuts de la Société, les administrateurs doivent détenir chacun au moins 500 actions de la Société. Pour des raisons historiques liées à l'actionnariat de la Société, la composition du Conseil et de

ses comités spécialisés reflétait la recherche par les deux actionnaires de référence, agissant de concert, d'un équilibre pérenne entre les administrateurs représentant ces actionnaires, les administrateurs indépendants et les dirigeants (se référer au chapitre 9 du document de référence pour de plus amples détails sur l'actionnariat de la Société à la date du présent document de référence). 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.

Composition du Conseil d'administration

Nom	Fonction	Date de la première Nomination	Échéance du mandat ⁽¹⁾
M. Gilles Schnepf	Président Directeur Général	10/12/2002	2014
M. François Grappotte	Président d'honneur	10/12/2002	2014
M. Olivier Bazil ⁽²⁾	Administrateur	10/12/2002	2014
M. Mattia Caprioli	Administrateur	25/07/2007	2014
M. Jacques Garaïalde	Administrateur	06/06/2003	2014
M. Gérard Lamarche ⁽³⁾	Administrateur	06/04/2006	2012
M. Thierry de La Tour d'Artaise ⁽³⁾	Administrateur	06/04/2006	2012
M. Frédéric Lemoine	Administrateur	05/05/2009	2014
Mme Éliane Rouyer-Chevalier ⁽³⁾	Administrateur	26/05/2011	2015
M. Patrick Tanguy	Administrateur	10/02/2010	2014

(1) Le mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice précédent.

(2) Cessation des fonctions de Vice-Président Directeur Général Délégué à l'issue de l'Assemblée générale mixte du 26 mai 2011, en raison de l'atteinte de la limite d'âge fixée par les statuts de la Société.

(3) Administrateur indépendant.

Administrateurs indépendants

Madame Éliane Rouyer-Chevalier et Messieurs Gérard Lamarche et Thierry de La Tour d'Artaise sont administrateurs indépendants.

Conformément au règlement intérieur de la Société, disponible sur le site Internet de la Société, la qualification d'administrateur « indépendant » est débattue chaque année par le Comité des nominations et des rémunérations qui établit à ce sujet un rapport. 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 de « indépendance » énoncés par le Code de gouvernement d'entreprise.

Le Conseil d'administration a renouvelé au cours de sa séance du 8 février 2012 son évaluation selon laquelle Madame Éliane Rouyer-Chevalier et Messieurs Gérard Lamarche et Thierry de La Tour d'Artaise pouvaient être qualifiés d'indépendants conformément aux stipulations du règlement intérieur de la Société.

Au 31 décembre 2011, la proportion d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration de la Société représente un ratio de 30 %. La composition du Conseil d'administration de la Société, qui n'est plus contrôlée par des actionnaires majoritaires, n'est pas conforme au Code de gouvernement d'entreprise qui recommande aux sociétés non contrôlées que la part des administrateurs indépendants soit égale à la moitié des membres du Conseil d'administration. Cette non-conformité au Code de gouvernement d'entreprise se justifiait par l'historique de l'actionnariat de la Société, et notamment par l'existence d'un Pacte d'actionnaires conclu entre

les deux actionnaires de référence, agissant de concert, ayant notamment pour objet d'organiser la gouvernance de la Société.

Cependant, une évolution de la composition du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés en termes d'indépendance est attendue au cours de l'année 2012 afin de se conformer au Code de gouvernement d'entreprise. En effet, le Conseil d'administration a proposé à l'Assemblée générale appelée à délibérer le 25 mai 2012 la nomination de deux administrateurs répondant aux critères d'indépendance énoncés par le règlement intérieur de la Société, Mesdames Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda. En cas de vote favorable, le Conseil d'administration serait composé, à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires du 25 mai 2012, de 12 membres dont 5 administrateurs indépendants (soit, compte tenu de la composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2011, une proportion d'administrateurs indépendants égale à 42 %).

Diversité dans la composition du Conseil d'administration

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

Au 31 décembre 2011, le Conseil se compose d'une seule femme administrateur. Le Conseil d'administration a proposé à l'Assemblée générale appelée à délibérer le 25 mai 2012 la nomination de deux femmes administrateurs, Mesdames Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda. En cas de vote favorable, le Conseil d'administration serait composé, à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires du 25 mai 2012, de 12 membres dont 3 femmes administrateurs (soit, compte tenu de la composition

du Conseil d'administration au 31 décembre 2011, une proportion de femmes égale à 25 %), et serait ainsi conforme, dès 2012, 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.

À l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires du 25 mai 2012 et compte tenu de la composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2011, les nationalités belge, espagnole, française et

italienne seraient représentées au sein du Conseil, sous réserve de l'approbation des nominations de Mesdames Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda.

Cumul des mandats

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

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 à l'exception de certaines règles relatives à la composition et à l'organisation du Conseil et de ses comités décrites ci-après.

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. Conformément à cette charte, les dirigeants et les personnes ayant accès à des informations privilégiées sont notamment 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. Le contenu de cette charte a été révisé 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.

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.

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 48 heures 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 2011, le Conseil s'est réuni sept fois.

La participation des administrateurs aux réunions du Conseil a été satisfaisante puisque le taux de présence pour l'année est de 81 %. Le taux de participation aux réunions des différents comités spécialisés s'élève en moyenne à 95 %. 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 soient 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 2011, 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 2010 et des rapports y afférents, des comptes trimestriels consolidés au 31 mars 2011, des comptes semestriels consolidés et du rapport semestriel d'activité au 30 juin 2011, et des comptes trimestriels consolidés au 30 septembre 2011,
- compte rendu des travaux du Comité d'audit relatif à la revue des comptes annuels, semestriels et trimestriels consolidés ainsi que des comptes sociaux et des rapports de gestion y afférents, à la synthèse des commissaires aux comptes, aux éléments chiffrés du communiqué de presse, aux missions des auditeurs externes et au budget de leurs honoraires, à la démarche de gestion des risques du Groupe et au plan d'audit interne,
- 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 au 31 décembre 2010 et au 30 juin 2011 ;

■ *gouvernance :*

- démission de deux administrateurs et proposition de nomination d'un nouvel administrateur,
- cessation des fonctions du Vice-Président Directeur Général Délégué en raison de l'atteinte de la limite d'âge fixée par les statuts de la Société,
- approbation d'une convention réglementée portant sur une mission spéciale confiée à un administrateur,
- auto-évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses comités (synthèse et propositions),
- modification du règlement intérieur du Conseil d'administration et révision de la Charte de déontologie boursière,
- compte rendu des travaux du Comité des nominations et des rémunérations relatif à l'examen de candidatures et notamment celle de Madame Éliane Rouyer-Chevalier en qualité d'administrateur indépendant, aux rémunérations fixes et variables des dirigeants mandataires sociaux, à la détermination de l'allocation globale d'actions de performance, aux attributions d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux et aux salariés, à la répartition des jetons de présence, à la détermination d'une rémunération exceptionnelle devant être versée à un administrateur dans le cadre d'une mission spéciale confiée par le Conseil d'administration, à la procédure de qualification des administrateurs indépendants, et à l'approbation de

certaines parties du document de référence 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 et du Vice-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 2011, aux projets d'acquisition, au bilan des acquisitions réalisées et aux orientations stratégiques pour les acquisitions futures,
- présentation de sujets opérationnels (revue annuelle de la démarche développement durable et de la politique en matière d'égalité professionnelle et salariale, présentation de l'espace intranet dédié aux administrateurs et de l'impact d'Internet sur les relations du Groupe avec ses parties prenantes et présentation de la politique de gestion des talents) ;

■ *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 Président du Conseil sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne, et les rapports spéciaux sur les attributions de stock-options et d'actions de performance) ;

■ *autres :*

- mise en œuvre de la délégation consentie à la septième résolution de l'Assemblée générale mixte du 26 mai 2011,
- communication de la liste des conventions visées à l'article L. 225-39 du Code de commerce, et
- constatation de l'augmentation de capital consécutive aux levées d'options et constatation de l'augmentation de capital résultant de l'expiration de la période d'acquisition du plan d'actions de performance, pour les résidents français, mis en place par le Conseil d'administration du 4 mars 2009.

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 présent chapitre, page 112.

Composition et missions

Le Comité d'audit est composé de 3 membres désignés par le Conseil d'administration dont 1 administrateur indépendant : Messieurs Jacques Garaïalde, Gérard Lamarche et Patrick Tanguy. Leurs biographies et leurs formations sont mentionnées dans le chapitre 7 du document de référence de la Société. Il est présidé par Monsieur Gérard Lamarche, administrateur indépendant, qui possède des compétences en matière financière et comptable.

Monsieur Gérard Lamarche occupe la fonction d'administrateur délégué du Groupe Bruxelles Lambert. Messieurs Jacques Garaïalde, *Managing Director* de Kohlberg Kravis Roberts & Co. Ltd, et Patrick Tanguy, Directeur associé et membre du Comité d'investissement et du Comité de gestion de Wendel, possèdent également des compétences en matière financière et comptable.

La composition du Comité d'audit n'est pas conforme aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise dans la mesure où les deux tiers de ses membres ne sont pas des administrateurs indépendants. Cette non-conformité se justifiait par l'historique de l'actionariat de la Société et le mode de gouvernance mis en place par les deux actionnaires de référence de la Société agissant de concert.

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 communiqués par la Société au moins 48 heures avant la réunion ;
- 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 ou de renouvellement des commissaires aux comptes ;
- d'examiner toute question de nature financière ou comptable qui lui est soumise par le Président du Conseil ou le Directeur général, ainsi que toute question de conflit d'intérêts dont il a connaissance ; et
- d'examiner le rapport du Président du Conseil d'administration sur le contrôle interne et la gestion des risques.

Le Comité d'audit se réunit 24 heures préalablement à l'examen des comptes annuels, semestriels et trimestriels par le Conseil d'administration et non 48 heures comme recommandé par le Code de gouvernement d'entreprise, les membres du Comité d'audit ayant souhaité disposer d'un délai supplémentaire pour

analyser plus en détail les documents qui leur sont adressés à l'avance.

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 2011

Le Comité d'audit s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2011. Le taux de présence pour l'année est de 100 %.

En 2011, le Comité d'audit a abordé notamment les sujets suivants :

■ *résultats de la Société :*

- revue des comptes annuels sociaux et consolidés au 31 décembre 2010, des comptes trimestriels consolidés au 31 mars 2011, des comptes semestriels consolidés au 30 juin 2011 et du rapport financier semestriel et des comptes trimestriels consolidés au 30 septembre 2011 (revue des travaux des commissaires aux comptes),
- revue des valeurs incorporelles et engagements de pensions,
- revue des éléments chiffrés du communiqué de presse portant sur les comptes annuels, trimestriels et semestriels consolidés ainsi que des hypothèses sur les perspectives 2011 ;

■ *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 :*

- recommandations concernant le renouvellement des mandats d'un commissaire aux comptes titulaire et d'un commissaire aux comptes suppléant,
- missions des auditeurs externes et budget des honoraires,
- revue du plan d'audit interne ;

■ *autres :*

- présentation du document de référence, et
- modification du règlement intérieur du Comité d'audit.

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

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 présent chapitre, page 112.

Composition et missions

Le Comité des nominations et des rémunérations est composé de 3 membres désignés par le Conseil d'administration dont 1 administrateur indépendant : Messieurs Jacques Garaïalde, Gérard Lamarche (administrateur indépendant) et Frédéric Lemoine. Il est présidé par Monsieur Frédéric Lemoine.

La composition du Comité des nominations et des rémunérations n'est pas conforme aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise dans la mesure où la majorité de ses membres ne sont pas des administrateurs indépendants. Cette non-conformité se justifiait par l'historique de l'actionnariat de la Société et le mode de gouvernance mis en place par les deux actionnaires de référence de la Société agissant de concert.

Le Comité des nominations et des rémunérations a notamment pour mission d'approuver :

- 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 ;
- toutes propositions de plan de succession des dirigeants mandataires sociaux ;
- 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 ;
- 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 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 chaque fois que nécessaire.

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 2011

Le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni à trois reprises au cours de l'exercice 2011. Le taux de présence pour l'année est de 86 %.

En 2011, le Comité des nominations et des rémunérations a abordé notamment les sujets suivants :

- **rémunérations :**
 - rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2010 (détermination de la rémunération : fixe, variable quantitatif et variable qualitatif, prévoyance, complément de retraite, clause de non-concurrence,

avantages en nature, jetons de présence des filiales ; attribution de stock-options et d'actions de performance et détermination des conditions de performance),

- jetons de présence (répartition au titre de l'exercice 2010, hausse de l'allocation individuelle et modification des règles de répartition au titre de l'exercice 2011),
- principes de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2011 (détermination de la rémunération fixe, principes de calcul de la rémunération variable, principes pour les attributions de stock-options et d'actions de performance),
- mise en place de plans d'actions de performance attribuées en 2011 au titre de l'exercice 2010 (attributions individuelles d'actions de performance aux salariés et aux dirigeants mandataires sociaux, fixation de la quantité d'actions à conserver par les dirigeants mandataires sociaux, règlements des plans),
- principes des plans d'options et plans d'actions de performance à attribuer en 2012 au titre de l'exercice 2011 ;
- **composition du Conseil d'administration et de ses comités :**
 - procédure de requalification des administrateurs indépendants,
 - conformité avec la loi et le Code de gouvernement d'entreprise en ce qui concerne la représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein du Conseil d'administration,
 - examen de diverses candidatures aux fonctions d'administrateur et notamment celle de Madame Éliane Rouyer-Chevalier en tant qu'administrateur indépendant,
 - cessation des fonctions du Vice-Président Directeur Général Délégué et examen d'une convention réglementée,
 - étude du plan de succession à la suite de la cessation des fonctions du Vice-Président Directeur Général Délégué ;
- **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 au Conseil d'administration de ses travaux.

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 présent chapitre, page 112.

Composition et missions

Le Comité est composé de quatre membres désignés par le Conseil d'administration : Messieurs Olivier Bazil, Jacques Garaïalde, Frédéric Lemoine et Gilles Schnepf. Il est présidé par Monsieur Jacques Garaïalde 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.

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 2011

Le Comité s'est réuni quatre fois durant l'année 2011. Le taux de présence pour l'année est de 100 %.

En 2011, le Comité stratégique a abordé notamment les sujets suivants :

- **acquisitions :**
 - bilan des acquisitions réalisées entre 2005 et 2011,
 - orientations stratégiques pour les acquisitions futures,
 - projets d'acquisitions ;
- **budget :**
 - présentation de l'estimé 2010 et du projet de budget 2011, et
 - approbation du budget 2011.

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

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 2010. La synthèse début 2011 a révélé dans l'ensemble une satisfaction des administrateurs vis-à-vis du fonctionnement du Conseil et de ses comités.

Au cours de l'année 2011, le Conseil d'administration a mis en œuvre les actions suivantes à la suite des demandes formulées par les administrateurs lors de cette auto-évaluation :

- des présentations sur des thèmes opérationnels ou transversaux ont été faites durant l'année 2011 et ont porté sur la stratégie du Groupe (impact d'Internet sur les relations du Groupe avec ses parties prenantes et politique de gestion des talents) et sur la revue annuelle de la démarche développement durable ainsi que la politique du Groupe en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- l'invitation au lancement mondial de la nouvelle gamme d'appareillage de Bticino « Living & Light » et la visite d'un chantier dans lequel les produits du Groupe sont présents (la Tour Horizon à Boulogne-Billancourt) ;
- la mise en œuvre d'un site Internet sécurisé dédié aux administrateurs qui permet à ces derniers de consulter la documentation relative aux réunions du Conseil et des comités, les informations concernant la gouvernance de la Société (statuts, règlement intérieur, Charte de déontologie boursière) et les différentes présentations faites aux actionnaires lors de l'Assemblée générale annuelle ;
- l'augmentation de l'allocation individuelle de jetons de présence dans le but notamment de se rapprocher des pratiques de marché et d'encourager l'implication et le travail des administrateurs.

En novembre 2011, 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 2011.

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 qui nécessitent l'approbation préalable du Conseil d'administration conformément à l'article 1 du règlement intérieur (consultable sur le site Internet www.legrand.com), 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 AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Contrat de travail du Président Directeur Général

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.

Indemnités de départ

À l'exception des éléments dus lors du départ en retraite (informations mentionnées au paragraphe 7.2.1.3 du présent chapitre) et des engagements de non-concurrence mentionnés ci-dessous, les dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient 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 leurs 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.

Monsieur Olivier Bazil était soumis à une clause standard de non-concurrence prévue par les termes de la Convention Collective de la Métallurgie qui prévoit le versement d'une indemnité portant sur un an de rémunération (fixe et variable) au maximum conformément aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise qui limite le montant de cette indemnité à un plafond de deux ans. Dans le cadre de son départ à la retraite, le Conseil d'administration a décidé de ne pas mettre en œuvre la clause standard de non-concurrence à laquelle était soumis Monsieur Olivier Bazil, et de le libérer en conséquence de l'ensemble de ses obligations à ce titre sans versement d'indemnité en contrepartie.

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

Régime de retraite

Les dirigeants mandataires sociaux bénéficient d'un régime de retraite complémentaire en conformité avec les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise eu égard au nombre de bénéficiaires, à l'ancienneté, au pourcentage limité de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et à la période de référence utilisée pour le calcul des prestations (informations mentionnées au paragraphe 7.2.1.3 du présent chapitre). Monsieur Olivier Bazil est bénéficiaire de ce dispositif.

Monsieur Olivier Bazil a par ailleurs bénéficié, lors de son départ en retraite, d'une indemnité de retraite d'un montant de 199 488 euros calculée en accord avec la Convention Collective de la Métallurgie et les accords d'entreprise en vigueur dans le Groupe qui prévoient le versement au bénéfice de tout salarié du Groupe partant à la retraite d'une indemnité de départ proportionnelle au temps de présence de ce salarié dans le Groupe. Monsieur Gilles Schnepf, dont le contrat de travail a été résilié le 4 mars 2009, n'est pas éligible à ce dispositif.

Stock-options et actions de performance

Les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions mis en place par la Société sont décrits au paragraphe 8.2 du présent document de référence.

En ce qui concerne les attributions au titre de l'exercice 2011 (plan 2012), le Conseil d'administration avait fixé en début d'année 2011 les objectifs à atteindre en fonction du résultat économique de la Société. Monsieur Olivier Bazil, en raison de son départ à la retraite, n'a bénéficié d'aucune attribution d'actions de performance au titre de l'exercice 2011. Monsieur Gilles Schnepf a bénéficié de l'attribution d'actions de performance dont le nombre a été fixé lors du Conseil d'administration du 7 mars 2012 au regard de l'atteinte des objectifs, soit 30 710 actions de performance représentant 0,01 % du capital social de la Société (voir chapitre 8 du présent document de référence). En complément, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de renforcer les conditions de performance relatives à l'acquisition définitive de la totalité des actions de performance par Monsieur Gilles Schnepf et ce dès la mise en place du plan d'actions de performance 2012 au titre de l'exercice 2011, pouvant ainsi annuler tout ou partie de l'attribution initiale. Ces conditions de performance ont pour objectif de favoriser la création de valeur dans la durée et viennent en complément de celles qui permettent de déterminer l'attribution initiale. Ainsi un premier critère de performance a été retenu : l'attribution initiale ne sera intégralement acquise qu'à la condition d'un accroissement du résultat économique sur

une période de 4 ans précédant l'acquisition définitive des actions de performance démontrant ainsi la création de valeur dans la durée. Toutefois, si ce premier critère n'est pas atteint, un second critère sera examiné afin de vérifier si la performance du Groupe, mesurée par la marge économique, a été supérieure à celle d'un panier de comparables sur ces périodes.

Ainsi, au titre de l'exercice 2011, l'acquisition des actions de performance par Monsieur Gilles Schnepf est donc soumise à un double jeu de conditions de performance, le premier s'appliquant au moment de l'attribution initiale et le second au moment de l'acquisition définitive.

Par ailleurs, aucune décote n'est appliquée et aucun instrument de couverture des options et des actions de performance n'est mis en place par la Société.

Les attributions d'actions de performance au titre de l'exercice 2011 ont été effectuées en vertu de la douzième résolution approuvée lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2011 qui prévoyait notamment que le nombre d'actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux de la Société ne pouvait représenter plus de 10 % de l'ensemble des attributions effectuées par le Conseil d'administration en vertu de cette résolution. L'attribution d'actions de performance à Monsieur Gilles Schnepf a représenté 3 % du nombre total d'actions de performance attribuées.

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. Il est précisé que les dirigeants mandataires sociaux n'en ont pas bénéficié.

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, les dirigeants mandataires sociaux ont déjà substantiellement investi dans le capital de la Société et sont déjà soumis à l'obligation de conserver au moins 30 % de toutes les actions acquises jusqu'à la cessation de leurs fonctions (incluant les options et actions de performance). Pour ces raisons, 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.

Principes de fixation de la rémunération

La rémunération au titre de l'exercice 2011 du Président Directeur Général et du Vice-Président Directeur Général Délégué, au prorata de l'accomplissement de ses fonctions de dirigeant pour ce dernier, a été déterminée selon les principes suivants :

- une rémunération fixe annuelle, déterminée en tenant compte du niveau de responsabilité et de l'expérience de chacun ainsi qu'en référence aux pratiques de marché selon une étude d'un cabinet extérieur ;

- une rémunération variable qui est déterminée comme suit :
 - pour une partie, en fonction d'un critère quantitatif préétabli et lié à la performance financière de la Société, mesurée chaque année par le « résultat économique » (c'est-à-dire le résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés). Cette part quantitative, dont la valeur cible avait été fixée à 50 % de la rémunération fixe, pouvait varier entre 0 % et 100 % de cette même rémunération fixe,
 - pour l'autre partie, 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 au développement durable et aux préoccupations sociales. Cette part qualitative, dont la valeur cible avait été fixée à 50 % de la rémunération fixe, pouvait varier entre 0 % et 100 % de cette même rémunération fixe ;
- 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'avantage en nature ;
- le bénéfice du régime collectif obligatoire de prévoyance et de complémentaire santé des cadres du Groupe ;
- l'attribution au Président Directeur Général d'actions de performance sur des critères quantitatifs préétablis et liés à la performance financière de la Société, mesurée chaque année par le « résultat économique » (c'est-à-dire le résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés). De plus, l'acquisition définitive de la totalité des actions de performance par Monsieur Gilles Schnepf est soumise à des conditions de performance définies par le Conseil d'administration. Ainsi, l'acquisition des actions de performance par Monsieur Gilles Schnepf est donc soumise à un double jeu de conditions de performance, qui s'appliquent au moment de l'attribution ainsi qu'au moment de l'acquisition définitive. Aucune décote n'est appliquée lors des attributions.

7.4.4.2 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 ;
- de surcroît, 5 000 euros annuels seront versés à chaque administrateur étant également 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.

Par ailleurs, les dirigeants mandataires sociaux ne perçoivent plus de jetons de présence depuis l'exercice 2011 durant l'exercice de leurs fonctions de dirigeant.

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 ; ces derniers pouvant être consultés sur le site Internet à l'adresse suivante : www.legrand.com.

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 paragraphe 19 du 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 présent document de référence.

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 acceptable pour 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 :

- créer et 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 ;
- 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 :

- 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 ;
- respect des lois et règlements, et des procédures internes ;
- 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 un élément majeur 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 continue et vertueuse. La démarche de Gestion des Risques constitue le socle du contrôle interne dans la mesure où elle permet d'identifier les risques qui, dépassant les limites acceptables pour le Groupe, doivent être traités et faire l'objet, le cas échéant, de plans d'action. Ces derniers peuvent prévoir la mise en place de contrôles sous la responsabilité du contrôle interne, qui concourt ainsi au traitement des risques. Parallèlement, le contrôle interne, par son approche par processus au sein même des organisations du Groupe, permet d'identifier et de faire remonter un certain nombre de risques, qui peuvent à leur tour alimenter la démarche de Gestion des Risques.

Compte tenu de ces liens, le Groupe a décidé, au cours de l'année 2010, de regrouper l'ensemble de ces fonctions au sein d'un même département « Gestion des Risques et contrôle interne », rattaché lui-même au Secrétariat Général du Groupe. Les fonctions d'audit interne sont également confiées à ce service.

Périmètre retenu

L'actif du bilan de la Société est constitué presque exclusivement des titres de participation correspondant à la détention du Groupe. À ce titre, et en ce qui concerne le contrôle interne, le périmètre retenu est l'ensemble du Groupe et de ses activités.

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 du Secrétariat Général. 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 incluant la Direction générale du Groupe. Ce Comité des risques s'est réuni 2 fois au cours de l'exercice 2011. 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 et d'une synthèse 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*) ;
- 2) l'analyse des risques est réalisée sur la base d'indicateurs définis et validés en Comité des risques. 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 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 des stocks suivie à travers des inventaires tournants, analyse et justification des écarts de stocks) et aux opérations de vente (respect des règles de reconnaissance du chiffre d'affaires, suivi et autorisation des remises ou ristournes).

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.

Le pilotage

Le service de 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 les entités du Groupe 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 d'unité opérationnelle. 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. 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, le tout dans le but d'optimiser le dispositif de contrôle interne ainsi que la couverture des zones de risques.

Sur l'ensemble du Groupe, les effectifs spécialisés dédiés au contrôle interne seront d'environ 16 personnes en 2012.

■ 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

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 :

Les responsables financiers des filiales

Les postes de responsables financiers 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

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 d'une certaine 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 que les contrôles fondamentaux sur ces cycles sont appliqués et opérationnels.

7.4.8 - Notation financière de la Société

Au 31 décembre 2011, les notations de la Société par les agences de notation financière étaient les suivantes :

- Standard & Poor's : BBB+ perspective positive ;
- Moody's : Baa1 perspective stable.

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

L'évolution postérieure au 31 décembre 2011 et à la date du présent document de référence est la suivante :

En date du 22 février 2012, la notation financière de la Société par Standard & Poor's a été relevée de BBB+ perspective positive à A- perspective stable.

Ces informations sont communiquées conformément aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise.

7.4.9 - Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce

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 Legrand

Exercice clos le 31 décembre 2011

Legrand
Société anonyme
128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny
87000 Limoges

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Legrand 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 2011.

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 l'article 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 et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par 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 et de gestion des risques 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 et de gestion des risques 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 et de gestion des risques 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 et de gestion des risques 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, le 28 mars 2012

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Gérard Morin
63, rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

Deloitte & Associés

Jean-Marc Lumet
185, avenue Charles de Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex