

# RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Le présent rapport est établi en application des dispositions de l'article L.225-37 alinéa 6 du Code de commerce, tel qu'amendé par les lois n° 2008-649 du 3 juillet 2008 et n° 2011-103 du 27 janvier 2011.

Il a pour objet, entre autres, de rendre compte de la politique de composition du Conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par le Groupe, notamment les procédures qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière pour les comptes annuels et consolidés.

Le présent rapport concerne la société-mère et l'ensemble des sociétés du Groupe entrant dans le périmètre de consolidation.

Ce rapport a été présenté au Comité d'Audit et des Comptes puis approuvé par le Conseil d'Administration dans sa séance du 14 mars 2016.

Conformément à l'article L.225-37 alinéa 9 du Code de commerce, il est précisé que les informations prévues par l'article L.225-100-3 sont publiées dans le Rapport de Gestion du Conseil d'Administration pour l'exercice clos le 31 décembre 2015.

## I GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Les recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise des sociétés cotées publiées par l'AFEP et le MEDEF, telles que révisées en novembre 2015 (ci-après le « Code AFEP-MEDEF »), constituent le Code de Gouvernement d'Entreprise auquel se réfère Nexans pour l'élaboration du présent rapport. Le Code AFEP-MEDEF est disponible sur le site Internet du MEDEF ([www.medef.fr](http://www.medef.fr)). Nexans applique l'ensemble des dispositions du Code sous réserve de l'explication donnée à la section 3.1.2 *Indépendance* du présent Rapport sur l'application d'un des critères d'indépendance.

### 1. STRUCTURE DE GOUVERNANCE

#### Dissociation des fonctions de Président du Conseil et Directeur Général

Le 15 mai 2014, sur proposition de son Président, le Conseil d'Administration a approuvé le principe de la dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général. Cette décision a été prise à la demande de Frédéric Vincent et après recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et du Gouvernement d'Entreprise.

Cette organisation permet à la Société et à la Direction Générale de se concentrer sur ses priorités stratégiques et de mettre en œuvre le plan stratégique dans les meilleures conditions possibles. Elle s'intègre dans le contexte de la transformation du Groupe. Elle permet également de favoriser l'amélioration du fonctionnement du Conseil d'Administration. Ce choix a été conforté par les conclusions des évaluations annuelles du Conseil.

### 2. ORGANES DE DIRECTION

#### Management Board

Le Management Board est présidé par le Directeur Général, Arnaud Poupart-Lafarge. Il a pour objectif de définir la stratégie, l'allocation des ressources et l'organisation du Groupe. Il assure la bonne marche du management. Il réunit:

**Arnaud Poupart-Lafarge** - Directeur Général

**Pascal Portevin** - Directeur Général Adjoint, en charge de l'International et des Opérations

**Christopher Guérin** - Directeur Général Europe

**Dirk Steinbrink** - Directeur Général Business Group Haute Tension et Câbles Sous-Marins

**Nicolas Badré** - Directeur Financier

**Anne-Marie Cambourieu** - Directeur des Ressources Humaines

#### Management Council

Le Management Council est présidé par Arnaud Poupart-Lafarge. Il constitue l'instance de réflexion, d'échange et de discussion des enjeux du Groupe et a pour mission de définir la vision et de développer les projets majeurs du Groupe, d'assurer le suivi et les améliorations des

modes de fonctionnement du Groupe. Il associe les membres du Management Board, ainsi que les principales Directions fonctionnelles ainsi que les directeurs des Zones, des activités et des lignes de marché :

**Nicholas Ballas**, Directeur de la Zone Asie Pacifique  
**Christof Barklage**, Directeur de la Ligne de Marché Utilities  
**Norbert Bluthé**, Directeur de la Zone Amérique du Sud  
**Giuseppe Borrelli**, Directeur des lignes de marché Industrie et Telecom, et (par intérim) Directeur de la Haute Tension Terrestre  
**Antoine Caillault**, Directeur des Opérations Industrielles  
**Max-André Delannoy**, Directeur de la Stratégie et du TPO  
**Vincent Dessale**, Directeur Haute Tension Sous-marine  
**Benjamin Fitoussi**, Directeur de la Zone MERA et EMEA/ID  
**Krister Granlie**, Directeur Hybrid Underwater Cables  
**Pierre Kayoun**, Directeur Technologie & Innovation  
**François Lavernos**, Directeur des Systèmes d'information  
**Marc Mertens**, Directeur Power Accessories Business Group  
**Jean-Claude Nicolas**, Directeur de la Communication  
**Patrick Noonan**, Secrétaire Général  
**Jean-Marc Réty**, Directeur des Achats  
**Steven Vermeulen**, Directeur de la Zone Amérique du Nord  
**Andreas Wolf**, Directeur du Business Group Automobile et Harnais Industriels

### 3. ORGANE D'ADMINISTRATION

#### 3.1. Composition du Conseil d'Administration

Conformément à l'article 11 des statuts, le Conseil d'Administration peut compter de 3 à 18 membres au plus. Au cours de l'année 2015, la taille du Conseil d'Administration a été réduite de 14 à 12 membres, tous venant d'horizons différents et choisis pour leur compétence et expérience dans des métiers variés.

Conformément à la recommandation 6.3 du Code AFEP-MEDEF, le Conseil s'est interrogé lors de sa réunion du 20 janvier 2016 sur sa composition ainsi que celle de ses comités :

- Les administrateurs ont considéré que compte tenu de la composition du capital et notamment la présence de trois représentants de l'actionnaire principal Invexans (groupe Quiñenco) au Conseil, la taille et le taux d'indépendance de plus de 54,54 %<sup>1</sup> à fin 2015 étaient satisfaisants. Le Conseil s'est fixé pour objectif de maintenir un taux d'indépendance d'au moins 50 % conformément à la recommandation 9.2 du Code AFEP-MEDEF.
- En termes de féminisation du Conseil, actuellement à 33,33%, la Société satisfait le premier palier prévu par la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration. Le Conseil a décidé de renforcer sa féminisation en vue d'atteindre l'objectif de 40% à horizon 2016.
- Avec deux administrateurs de nationalité étrangère à fin 2015, soit plus de 16,66% du Conseil, celui-ci souhaite renforcer encore l'internationalisation.
- Enfin, le Conseil souhaite renforcer la présence de personnalités ayant une expérience professionnelle dans l'industrie.

Le Conseil d'Administration ne compte pas d'administrateur représentant les salariés. La Société n'entre pas dans le champ d'application de la loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 sur la participation de représentants des salariés, avec voix délibérative, aux conseils d'administration des grandes entreprises.

En application de l'article 12 bis des statuts, un des membres du Conseil d'Administration est nommé par l'Assemblée Générale ordinaire, sur proposition du Conseil d'Administration, parmi les membres salariés du ou des conseils de surveillance du ou des fonds communs de placement d'entreprise, représentant les salariés actionnaires.

En application de l'article 12 des statuts, la durée du mandat d'administrateur est de 4 ans. L'échéance des mandats des administrateurs au 31 décembre 2015 est la suivante :

|         |                                                                                                |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AG 2016 | Frédéric Vincent, Colette Lewiner, Lena Wujek <sup>(1)</sup>                                   |
| AG 2017 | Jérôme Gallot, Francisco Pérez Mackenna <sup>(2)</sup> , Andrónico Luksic Craig <sup>(2)</sup> |
| AG 2018 | Véronique Guillot-Pelpel, Fanny Letier <sup>(3)</sup> , Philippe Joubert                       |
| AG 2019 | Georges Chodron de Courcel, Cyrille Duval, Hubert Porte <sup>(2)</sup>                         |

(1) Administrateur représentant les salariés actionnaires

(2) Administrateurs proposés par l'actionnaire principal Invexans (groupe Quiñenco)

(3) Administrateur proposé par l'actionnaire Bpifrance Participations

<sup>1</sup> Taux d'indépendance calculé sans comptabiliser l'administrateur représentant les salariés actionnaires, conformément à la recommandation 9.2 du Code AFEP-MEDEF

### 3.1.1 Membres du Conseil d'Administration

Le tableau de synthèse ci-dessous liste les modifications intervenues dans la composition du Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2015 :

| Date de l'évènement | Personne concernée | Changement intervenu                          |
|---------------------|--------------------|-----------------------------------------------|
| 5 mai 2015          | Robert Brunck      | Arrivée à échéance du mandat d'administrateur |
| 5 mai 2015          | Mouna Sepehri      | Arrivée à échéance du mandat d'administrateur |

L'Assemblée Générale des actionnaires du 5 mai 2015 a renouvelé les mandats d'administrateurs de Georges Chodron de Courcel, Cyrille Duval et Hubert Porte. De plus, le 24 novembre 2015, le Conseil a nommé Kathleen Wantz-O'Rourke en qualité de censeur dans la perspective de proposer sa candidature en tant qu'administrateur à l'assemblée générale des actionnaires en 2016.

Pour plus d'informations sur les membres du Conseil d'Administration, leur expertise et leurs mandats au 31 décembre 2015 ainsi que leurs mandats échus, voir paragraphe 7 du Rapport de Gestion 2015.

### 3.1.2 Indépendance

La qualification d'administrateur indépendant est débattue par le Comité des Nominations, des Rémunérations et du Gouvernement d'Entreprise et revue chaque année par le Conseil d'Administration avant la publication du Document de référence.

Le Conseil d'Administration a procédé le 20 janvier 2016 à un examen de la situation de chacun de ses membres au regard des critères d'indépendance définis par la recommandation 9.4 du Code AFEP-MEDEF repris à l'article 1 du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration confirmé la qualification précédemment retenue, selon laquelle au 31 décembre 2015 :

- Les administrateurs qualifiés d'indépendants sont : (1) Georges Chodron de Courcel, (2) Cyrille Duval, (3) Jérôme Gallot, (4) Véronique Guillot-Pelpel, (5) Philippe Joubert, et (6) Colette Lewiner.

- Afin de qualifier un administrateur d'indépendant, le Conseil d'Administration tient compte de la recommandation du Code AFEP-MEDEF qui stipule que « *les critères que doivent examiner le Comité et le Conseil afin de qualifier un administrateur d'indépendant et de prévenir les risques de conflit d'intérêts entre l'administrateur et la direction, la société ou son groupe, sont les suivants : [...] ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.* »

Le Conseil d'Administration considère qu'appartenir à un conseil depuis plus de douze années consécutives ne fait pas perdre ipso facto la qualité d'administrateur indépendant. Ce critère d'ancienneté au conseil vise notamment à rechercher si le temps passé ne fait pas perdre à un administrateur son indépendance économique, professionnelle et son esprit critique vis-à-vis de la Direction Générale. Cette préoccupation est légitime et doit être appréciée et évaluée par le Conseil d'Administration in concreto.

Le Conseil d'administration considère que **G. Chodron de Courcel** est indépendant vis-à-vis du Groupe sur le plan économique du fait de la retraite significative qu'il perçoit et des revenus de ses diverses activités professionnelles qu'il exerce par ailleurs. Ainsi les jetons de présence qu'il reçoit de Nexans ne représentent qu'une faible part de ses revenus totaux.

De plus, G. Chodron de Courcel est indépendant sur le plan professionnel dans la mesure où il exerce de nombreuses autres activités sans lien avec le Groupe.

Enfin, G. Chodron de Courcel démontre par sa personnalité une complète indépendance d'esprit. Son ancienneté au sein du Conseil renforce sa compréhension des enjeux et des risques, sa capacité de questionnement de la Direction Générale, et d'expression. Ainsi le Conseil ne considère pas que la durée du mandat de G. Chodron de Courcel affecte d'une quelconque manière son indépendance au vu de la grande liberté de jugement et de l'esprit critique dont il fait preuve. En conséquence, le Conseil a confirmé la qualification précédemment retenue, selon laquelle M. Chodron de Courcel est indépendant.

Par ailleurs, le Conseil d'administration du 17 février 2016 a décidé de nommer G. Chodron de Courcel comme Président du Conseil à compter du 31 mars 2016 au soir. En conséquence, à compter de cette date, il percevra une rémunération annuelle fixe au lieu des jetons de présence et sera qualifié de dirigeant mandataire social au sens du Code Afep-Medef. Le Conseil d'Administration a donc décidé de le requalifier en administrateur non indépendant à partir de la prise d'effet de cette nomination.

- **P. Joubert** est membre du Comité Stratégique de Nexans Brésil, organe statutaire qui n'a pas le pouvoir de prendre des décisions ou de représenter la société et qui a pour objectif de conseiller Nexans Brésil sur sa stratégie. La mission ainsi confiée par Nexans Brésil à M. Joubert est spécifique ; elle porte sur des sujets techniques particuliers et bénéficie à la seule entité Nexans Brésil, et non au Groupe dans son ensemble, ni même à la société Nexans. La relation d'affaires ainsi créée entre Nexans Brésil et M. Joubert n'est pas significative pour le Groupe Nexans ni pour M. Joubert.

De plus, la rémunération versée de 4.000 € par an représente une faible proportion (8,2%) des jetons de présence moyens perçus par les administrateurs de Nexans<sup>2</sup> ainsi qu'une très faible part des revenus totaux de M. Joubert qui exerce par ailleurs de nombreuses autres activités professionnelles sans lien avec le groupe.

- Les administrateurs qualifiés comme non indépendants sont : (1) Frédéric Vincent, compte tenu de ses fonctions de Président-Directeur Général avant le 1er octobre 2014 ; (2) Andronico Luksic Craig, (3) Francisco Pérez Mackenna et (4) Hubert Porte, ces trois derniers administrateurs étant proposés par l'actionnaire principal Invexans ; (5) Fanny Letier, administrateur proposé par l'actionnaire Bpifrance Participations et (6) Lena Wujek, en tant que salariée du Groupe.

Au 31 décembre 2015, le Conseil était donc composé de 6 administrateurs indépendants sur 11, soit un taux d'indépendance de plus de 54,5 %<sup>3</sup>, ce qui excède la proportion de la moitié préconisée par le Code AFEP-MEDEF pour les sociétés à capital dispersé et la règle retenue par le Conseil dans son Règlement Intérieur.

Le Conseil d'Administration a également procédé le 20 janvier 2016 à un examen de la situation du censeur au regard des mêmes critères d'indépendance. K. Wantz-O'Rourke est Directeur Plan d'Action et Performance Groupe de Engie qui est un client de Nexans. Le Conseil d'administration a étudié les liens d'affaires existant entre Engie et Nexans et s'est attaché à vérifier l'absence de liens d'affaires significatifs. Pour ce faire, il a pris en compte un critère quantitatif en pourcentage de volume d'affaires apprécié pour chacune des deux sociétés, Nexans et Engie, permettant d'écarter le caractère significatif des liens d'affaire. En effet, Nexans réalise un chiffre d'affaires avec Engie qui représente moins de 0,35% du chiffre d'affaires de Nexans. Nexans n'est pas non plus un fournisseur significatif d'Engie à l'échelle du groupe, les achats réalisés par Engie auprès de Nexans représentant seulement 0,005% des achats du groupe Engie. Par ailleurs, le Conseil a également tenu compte d'autres critères tels que la longévité et la continuité de la relation entre ces deux sociétés, laquelle est largement antérieure à la nomination de Madame Wantz-O'Rourke en tant que censeur ainsi que les fonctions exercées par Mme Wantz-O'Rourke au sein d'Engie, lesquelles ne lui confèrent pas de pouvoir décisionnel direct sur les contrats commerciaux constitutifs de la relation d'affaires entre Nexans et Engie.

## 3.2. Règlement Intérieur, Charte déontologique, Décisions réservées au Conseil, au Président du Conseil et au Directeur Général

### 3.2.1 Règlement Intérieur

Le Conseil d'Administration a adopté en 2003 un Règlement Intérieur, qui a pour objet de compléter les règles légales, réglementaires et statutaires afin de préciser certaines modalités de fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités ainsi que les obligations des administrateurs, en particulier au regard des principes de Gouvernement d'Entreprise présentés dans le Code AFEP-MEDEF, auquel la Société adhère. Le Règlement Intérieur comporte une Annexe relative aux « Principes gouvernant la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux ». Il est publié en intégralité sur le site Internet de la Société et est mis à jour régulièrement.

### 3.2.2 Décisions réservées au Conseil d'Administration

Le Règlement Intérieur prévoit qu'outre les cas prévus par la loi, certaines décisions nécessitent une approbation préalable du Conseil. Ces décisions concernent notamment les opérations et projets suivants :

- Toute fusion, acquisition, cession et autres projets industriels ou de financement dont la valeur unitaire est supérieure à 50 millions d'euros (valeur d'entreprise pour les fusions acquisitions ou cessions).
- Ouverture du capital d'une filiale (joint-venture ou mise en bourse), où le montant obtenu de la mise en bourse, ou lors de l'entrée du tiers, excède 25 millions d'euros.
- Toute opération ou projet représentant une diversification en dehors des métiers du Groupe, sans condition de montant.

Le Conseil examine par ailleurs, dans leur principe, les projets de restructuration interne significatifs au niveau du Groupe, sous réserve des éventuelles procédures de consultation requises par la loi et sans préjudice des décisions relevant des entités potentiellement concernées.

### 3.2.3 Rôle et pouvoirs du Président du Conseil d'Administration

Le Règlement Intérieur précise<sup>4</sup> le rôle et les pouvoirs du Président du Conseil d'Administration. Celui-ci représente le Conseil et, sauf circonstance exceptionnelle, est seul habilité à agir et à s'exprimer en son nom. Le Président organise et dirige les travaux du Conseil d'Administration et veille à un fonctionnement efficace des organes sociaux dans le respect des principes de bonne gouvernance. Il coordonne les travaux du Conseil d'Administration avec ceux des Comités.

Le Président s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission et veille notamment à ce qu'ils disposent de toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de cette mission.

<sup>2</sup> Sur la base de la moyenne des jetons de présence versés au titre de l'exercice 2015

<sup>3</sup> Taux d'indépendance calculé sans comptabiliser l'administrateur représentant les salariés actionnaires, conformément à la recommandation 9.2 du Code AFEP-MEDEF

<sup>4</sup> Version effective au 31 mars 2016

Le Président présente chaque année, dans un rapport à l'Assemblée Générale des actionnaires, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration, les éventuelles limitations que le Conseil d'Administration apporte aux pouvoirs du Directeur Général, ainsi que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place dans la Société. Il reçoit à cette fin du Directeur Général l'ensemble des informations nécessaires.

Le Président est tenu régulièrement informé par le Directeur Général des événements et situations significatifs relatifs à la vie du Groupe, notamment en ce qui concerne la stratégie, l'organisation, les grands projets d'investissements et de désinvestissements et les grandes opérations financières. Il peut demander au Directeur Général toute information propre à éclairer le Conseil d'Administration et ses Comités dans l'accomplissement de leur mission.

Le Président peut entendre les Commissaires aux Comptes en vue de la préparation des travaux du Conseil d'Administration. Il veille, en liaison avec le Comité d'Audit et des Comptes, à l'efficacité du système d'audit interne, à l'accès aux travaux de l'audit interne et peut, au nom du Conseil d'Administration et après en avoir informé la Direction Générale et le Président du Comité d'Audit et des Comptes, solliciter de l'audit interne des études spécifiques, à charge d'en rendre compte au Comité. Il veille également, en liaison avec le Comité d'Audit et des Comptes, aux flux de financement du Groupe et aux processus de gestion des risques.

Il veille avec le Comité Stratégique et de Développement Durable au bon déroulement du processus annuel de mise à jour et de l'exécution des plans stratégiques et de la prise en compte des objectifs à court, moyen et long termes des différentes parties prenantes.

Le Président participe également à certains travaux du Comité des Nominations, des Rémunérations, et du Gouvernement d'entreprise, notamment aux évaluations du fonctionnement du Conseil d'administration, aux travaux sur la composition du Conseil et de ses Comités, et à la procédure de sélection et d'étude préalable à la nomination de nouveaux administrateurs.

Le Président peut assister avec voix consultative à toutes les séances des Comités du Conseil dont il n'est pas membre et peut les consulter sur toute question relevant de leur compétence, notamment pour les sujets de gouvernance au Comité des Nominations, des Rémunérations et du Gouvernement d'Entreprise et pour les questions liées à l'audit interne et au contrôle interne au Comité d'Audit et des Comptes.

Jusqu'au 31 mars 2016 en fin de journée, le Président exerce en outre les missions particulières suivantes :

- il préside le Comité Stratégique ;
- il représente la Société dans les organisations professionnelles nationales et internationales en lien avec la Direction Générale ;
- il représente la Société dans ses relations de haut niveau avec les pouvoirs publics et les grands partenaires du Groupe au plan national et international, en lien avec la Direction Générale.

### **3.2.4 Modalités d'exercice de la Direction Générale**

Le Directeur Général assume sous sa responsabilité la Direction Générale de la Société. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société sous réserve des pouvoirs que la loi attribue au Conseil d'Administration et à l'Assemblée Générale des actionnaires, ainsi que des règles de gouvernance d'entreprise propres à la Société.

Il représente la Société et peut l'engager dans ses rapports avec les tiers.

Il est responsable de l'information financière diffusée par la Société et présente à intervalles réguliers les résultats et les perspectives du Groupe aux actionnaires et à la communauté financière.

Il rend compte au Conseil d'Administration et en particulier à son Président des faits marquants de la vie du Groupe.

### **3.2.5 Autres dispositions du Règlement Intérieur et Charte déontologique**

Le Règlement Intérieur du Conseil porte également sur :

- l'information des administrateurs,
- le règlement intérieur des Comités constitués par le Conseil d'Administration, et
- les principes gouvernant la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Le Groupe dispose également d'une procédure groupe relative à la prévention des délits d'initiés en application de laquelle les dirigeants et les personnes disposant d'informations privilégiées sont notamment tenus de s'abstenir de réaliser, directement ou indirectement, une quelconque transaction sur le titre Nexans. Cette procédure comporte en outre un calendrier simplifié des périodes conseillées d'abstention récurrentes d'opérations sur le titre Nexans.

### 3.3. Fonctionnement et travaux du Conseil d'Administration

#### 3.3.1. Réunions du Conseil en 2015

Le Conseil d'Administration est convoqué conformément aux dispositions légales en vigueur ainsi qu'aux stipulations des statuts et du Règlement Intérieur.

Le Conseil s'est réuni onze fois en 2015, y compris dans le cadre de certaines séances hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes, avec un taux de présence moyen sur l'année de plus de 85,82%<sup>5</sup>. La participation individuelle des membres du Conseil à fin 2015 aux réunions de l'année 2015 est la suivante :

| Administrateur               | Nombre de séances <sup>(2)</sup> |
|------------------------------|----------------------------------|
| Frédéric Vincent             | 11                               |
| Robert Brunck <sup>(1)</sup> | 4                                |
| Georges Chodron de Courcel   | 10                               |
| Cyrille Duval                | 10                               |
| Jérôme Gallot                | 11                               |
| Véronique Guillot-Pelpel     | 10                               |
| Philippe Joubert             | 11                               |
| Fanny Letier                 | 10                               |
| Colette Lewiner              | 9 <sup>(3)</sup>                 |
| Andrónico Luksic Craig       | 4 <sup>(4)</sup>                 |
| Francisco Pérez Mackenna     | 10                               |
| Hubert Porte                 | 8 <sup>(5)</sup>                 |
| Mouna Sepehri <sup>(1)</sup> | 3                                |
| Lena Wujek                   | 11                               |

(1) Administrateur dont le mandat est arrivé à échéance le 5 mai 2015

(2) Sur 11 réunions, dont 8 programmées à l'avance et 3 réunions ad hoc sur des sujets spécifiques

(3) Dont 8 réunions programmées à l'avance et 1 réunion ad hoc sur un sujet spécifique

(4) Dont 3 réunions programmées à l'avance et 1 réunion ad hoc sur un sujet spécifique

(5) Dont 7 réunions programmées à l'avance et 1 réunion ad hoc sur un sujet spécifique

Conformément au Règlement Intérieur, les réunions font l'objet de l'envoi préalable aux administrateurs d'un dossier sur les points de l'ordre du jour qui nécessitent une analyse particulière et une réflexion préalable.

Les principaux sujets sur lesquels le Conseil s'est réuni en 2015 sont notamment les suivants :

|                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Suivi des grandes orientations du Groupe et de l'activité :</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue des plans stratégiques et de certaines initiatives stratégiques dont la gestion du portefeuille d'activités</li> <li>• Programme de transformation en Europe et examen du projet de plans d'économie</li> <li>• Marche des affaires</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Situation financière, trésorerie et engagements du Groupe :</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget 2015</li> <li>• Arrêté des comptes sociaux et consolidés 2014 et du premier semestre 2015 (après revue des dépréciations d'actifs, audition des Commissaires aux Comptes et compte-rendu du Président du Comité d'Audit et des Comptes)</li> <li>• Adoption du rapport de gestion sur les résultats et l'activité de la Société et du Groupe</li> <li>• Présentations sur l'évolution de l'activité, la situation financière et l'état de l'endettement financier net de la Société et du Groupe et comptes-rendus du Président du Comité d'Audit et des Comptes sur les sujets examinés par le Comité</li> <li>• Revue et approbation des communiqués de presse portant sur les dépréciations d'actifs, les comptes annuels et semestriels consolidés et le projet d'émission obligataire</li> <li>• Projets de financement (dont un projet d'émission obligataire)</li> <li>• Approbation d'une nouvelle ligne Revolving Credit Facility</li> <li>• Autorisation du renouvellement du programme de titrisation</li> </ul> |

<sup>5</sup> Taux annuel calculé sur la base du nombre d'administrateurs en fonction présents à la date du Conseil concerné et incluant donc les administrateurs ayant quitté le Conseil en cours d'année (Robert Brunck et Mouna Sepehri).

|                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Rémunérations des dirigeants :</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue de la performance du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général en 2014 et fixation de leurs rémunérations</li> <li>• Objectifs quantitatifs 2015 déterminant la rémunération variable du Directeur Général et des cadres dirigeants du Groupe</li> <li>• Politique de rémunération long terme des cadres dirigeants - Plans d'attribution d'actions de performance et d'actions gratuites</li> <li>• Revue et approbation des publicités portant sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Gouvernement d'Entreprise et contrôle interne :</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation formelle de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil et de ses comités avec l'appui d'un consultant externe et actions à mettre en œuvre suite à cette évaluation</li> <li>• Lancement fin 2015 d'une évaluation annuelle du Conseil avec l'appui d'un consultant externe</li> <li>• Adoption du rapport du Président sur le Gouvernement d'Entreprise et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques</li> <li>• Renouvellement de mandats d'administrateurs</li> <li>• Nomination d'un censeur</li> <li>• Proposition de nomination de Commissaires aux Comptes</li> <li>• Revue de la qualification d'indépendance des administrateurs</li> <li>• Travaux sur la composition du Conseil, sa présidence et ses comités</li> <li>• Revue des plans de succession du Management Board</li> <li>• Modification du Règlement Intérieur du Conseil sur les attributions du Comité d'Audit et des Comptes et du Comité Stratégique et de Développement Durable</li> <li>• Rapport d'activité de l'Audit Interne et du contrôle interne</li> <li>• Point sur le Programme de Conformité Ethique</li> </ul> |
| <b>Opérations financières :</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport complémentaire sur l'augmentation de capital réservée aux salariés « Act 2014 »</li> <li>• Augmentation de capital réservée aux salariés « Act 2016 »</li> <li>• Augmentation de capital suite aux levées d'options de souscriptions d'actions</li> <li>• Augmentation de capital liée à la création d'actions nouvelles suite à l'acquisition d'actions gratuites et d'actions de performance</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Autres sujets :</b>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocation de l'Assemblée Annuelle des actionnaires</li> <li>• Réponses aux questions écrites reçues d'un actionnaire</li> <li>• Autorisations pour consentir des garanties de maison-mère</li> <li>• Présentation sur la performance des concurrents</li> <li>• Point sur la Responsabilité Sociétale d'Entreprise</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Par ailleurs, le Conseil d'Administration entend régulièrement des exposés faits à tour de rôle par les responsables du Management Board et de Directions fonctionnelles. Dans cette perspective, fin septembre 2015, les administrateurs se sont rendus sur le site industriel de Halden en Norvège et ont bénéficié à cette occasion d'une présentation du site industriel et de l'activité Haute Tension.

### 3.3.2. Les Comités constitués par le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a institué depuis juillet 2001 un Comité d'Audit et des Comptes et un Comité des Nominations et des Rémunérations, dont le rôle a été étendu en 2012 aux questions de Gouvernement d'Entreprise. Le Conseil a également mis en place à compter de 2013 un Comité Stratégique, dont le rôle a été étendu en 2015 au développement durable.

Le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration précise les règles de composition, les attributions et les règles de fonctionnement des Comités, lesquelles reprennent les dispositions légales et sont conformes aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

#### 3.3.2.1 Le Comité d'Audit et des Comptes

Au 31 décembre 2015, le Comité d'Audit et des Comptes était composé de trois membres, administrateurs non dirigeants :

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| Georges Chodron de Courcel | Président |
| Cyrille Duval              | Membre    |
| Jérôme Gallot              | Membre    |

Madame Kathleen Wantz-O'Rourke participe également aux séances du Comité d'Audit et des Comptes depuis sa nomination en tant que censeur le 24 novembre 2015.

Conformément aux préconisations du Code AFEP-MEDEF, le taux d'indépendance du Comité d'Audit et des Comptes, apprécié sur la base de la revue annuelle de qualification d'indépendance menée début 2015, était de 100%.

Tous les membres du Comité d'Audit et des Comptes disposent par leur formation et leur expérience professionnelle de compétences comptables et financières, ce qui va au-delà des exigences de l'article L.823-19 alinéa 2 du Code de commerce selon lequel un membre au moins du Comité doit présenter de telles compétences :



- Georges Chodron de Courcel, en tant qu'ancien Directeur Général délégué de BNP Paribas (2003 à 2014) et ayant eu entre autres la responsabilité de la Banque de Financement et d'Investissement, et du fait de sa forte expérience dans des postes de financier au sein du groupe BNP Paribas entre 1972 et 2014 ;
- Jérôme Gallot, compte tenu de sa carrière au sein de la Cour des Comptes, de son expérience dans le capital investissement et des diverses responsabilités de nature financière qu'il a occupées notamment dans l'Administration des Finances ; et
- Cyrille Duval, compte tenu des diverses responsabilités de nature financière dans les fonctions occupées au sein d'Aubert et Duval et du groupe Eramet, et de ses fonctions actuelles en tant que Secrétaire Général d'Eramet Alliages.

La Société se réfère, pour la mise en œuvre des missions du Comité d'Audit et des Comptes, au Rapport final sur le comité d'audit publié par l'Autorité des Marchés Financiers le 22 juillet 2010.

Conformément aux dispositions légales et au Règlement Intérieur du Conseil d'Administration, les principales attributions du Comité d'Audit et des Comptes sont les suivantes :

- Il examine les comptes et s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées par la Société pour ses comptes sociaux et consolidés.
- Il assure le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et de l'indépendance des commissaires aux comptes.
- Il veille à l'existence des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et assure le suivi de leur efficacité en veillant à leur déploiement et à la mise en œuvre d'actions correctrices en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives.

Suite à la décision prise par le Conseil le 21 janvier 2015, le rôle du Comité d'Audit et des Comptes a été explicitement étendu à l'examen des politiques du Groupe en matière de conformité, d'éthique et de déontologie et des dispositifs et procédures mis en place pour assurer leur diffusion et leur application.

Parmi ses attributions, le Comité :

- veille au périmètre des sociétés consolidées, à la présentation au Comité d'un descriptif des procédures internes pour l'identification des engagements hors bilan et des risques,
- prend connaissance des travaux de l'Audit Interne,
- participe à la sélection des Commissaires aux Comptes et définit les règles d'utilisation des réseaux des Commissaires aux Comptes pour les missions en dehors de l'audit,
- examine le Programme de Conformité Ethique du Groupe et sa mise en œuvre, est informé par le Correspondant Ethique des cas de signalements de violation du Code d'Ethique et de Conduite des Affaires et
- peut effectuer des études spécifiques et se voir reconnaître à cet effet la possibilité de prendre contact avec les principaux dirigeants de la Société, à charge d'en rendre compte au Conseil.

En application de l'article 13 des statuts, le Président du Comité d'Audit et des Comptes peut, en indiquant l'ordre du jour de la séance, convoquer le Conseil.

Dans le cadre de l'exercice de ses missions, le Comité d'Audit et des Comptes a la faculté de rencontrer et d'entendre, à sa demande, y compris hors la présence de la Direction Générale de la Société, tout membre de la Direction Financière et les Commissaires aux Comptes. Le Comité a également la faculté d'avoir recours à des experts extérieurs.

Le Comité d'Audit et des Comptes agit sous la responsabilité du Conseil d'Administration. Le Comité rend compte au Conseil de ses travaux par des comptes-rendus.

Au cours de l'exercice 2015, le Comité d'Audit et des Comptes s'est réuni neuf fois, en présence notamment du Directeur Financier du Groupe et des Commissaires aux Comptes, et en tant que de besoin, du Directeur de l'Audit Interne, du Directeur de la Consolidation, du Directeur du Contrôle Financier, du Directeur des Processus Financiers et du Contrôle Interne, du Secrétaire Général et du Directeur de la Gestion des Risques et de la Sécurité.

Le taux de participation des membres est de 100 % à toutes les réunions.

En 2015, le Comité s'est en particulier réuni sur les points suivants :

---

**Information financière :**

- Présentation des comptes annuels et semestriels par la Direction Financière
- Examen des provisions litiges et pour risques et charges à payer
- Examen des dépréciations d'actifs proposées par la Direction Générale
- Présentation par les Commissaires aux Comptes de leurs interventions
- Communiqués de presse sur les dépréciations d'actifs, les résultats annuels et semestriels



**Audit interne et gestion des risques :**

- Présentation par le Directeur de l'Audit Interne du rapport d'activité pour l'année 2014 et d'un rapport concernant l'état d'avancement du plan d'audit interne 2014/2015, suivi des actions engagées et soumission pour approbation du plan d'audit interne 2015/2016
- Présentation par la Directrice du Contrôle Financier du Plan de Contrôle Interne 2015
- Revue du chapitre « Facteurs de risque » du Rapport de Gestion 2014
- Revue du rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques
- Examen des risques et engagements hors-bilan significatifs
- Point sur le dispositif de gestion des risques
- Point sur les enquêtes de concurrence

**Autres :**

- Procédure de sélection d'un Commissaire aux Comptes titulaire et d'un suppléant – audition des candidats et recommandation
- Examen des projets de financement (dont un projet d'émission obligataire)
- Examen du projet de nouvelle ligne Revolving Credit Facility
- Examen du projet de renouvellement du programme de titrisation

Le Conseil d'Administration du 14 mars 2016 a décidé de modifier la composition du Comité d'Audit et des Comptes à compter du 31 mars 2016 comme suit :

|               |           |
|---------------|-----------|
| Cyrille Duval | Président |
| Jérôme Gallot | Membre    |
| Hubert Porte  | Membre    |

Madame Kathleen Wantz-O'Rourke participe également aux séances du Comité d'Audit et des Comptes.

Hubert Porte dispose par sa formation et son expérience professionnelle de compétences comptables et financières, compte tenu de son expérience en capital investissement et en gestion d'actifs, notamment en tant que Président Exécutif d'Ecus Private Equity et en tant que Managing Partner de Latin America Asset Management Advisors.

### 3.3.2.2 Le Comité des Nominations, des Rémunérations et du Gouvernement d'Entreprise

Le Comité des Nominations, des Rémunérations et du Gouvernement d'Entreprise est composé à fin 2015 de cinq membres, administrateurs non dirigeants :

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| Véronique Guillot-Pelpel   | Président |
| Georges Chodron de Courcel | Membre    |
| Jérôme Gallot              | Membre    |
| Fanny Letier               | Membre    |
| Francisco Pérez Mackenna   | Membre    |

Sur la base de la revue annuelle de qualification d'indépendance menée début 2015, le taux d'indépendance du Comité des Nominations, des Rémunérations et du Gouvernement d'Entreprise est de 60 % compte tenu de la qualification de Fanny Letier et de Francisco Pérez Mackenna en qualité de non indépendants. Cette proportion va au-delà des préconisations du Code AFEP-MEDEF et du Règlement Intérieur du Conseil, qui prévoient un taux d'indépendance de plus de la moitié.

Parmi les missions qui lui sont notamment confiées, le Comité des Nominations, des Rémunérations et du Gouvernement d'Entreprise :

- soumet des propositions au Conseil sur la nomination de nouveaux administrateurs et mandataires sociaux, pour cooptation ou proposition à l'Assemblée Générale,
- suit les questions de gouvernement d'entreprise, les évaluations du fonctionnement et des travaux du Conseil, et examine la qualification de l'indépendance de chaque administrateur pour décision finale par le Conseil d'Administration,
- instruit toute question soulevée en relation avec l'application de la Charte de l'Administrateur et en particulier les situations de conflit d'intérêts,
- propose au Conseil les critères de détermination des parts fixe et variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux en cohérence avec la stratégie à court et moyen terme de l'entreprise et des pratiques du marché, et les avantages liés à la cessation des fonctions,
- étudie la politique concernant les plans d'options ou d'actions de performance (périodicité, personnes concernées, enveloppe) qu'il propose au Conseil d'Administration et donne son avis au Conseil sur les propositions des plans formulés par la Direction.

En application de l'article 13 des statuts, le Président du Comité des Nominations, des Rémunérations et du Gouvernement d'Entreprise peut, en indiquant l'ordre du jour de la séance, convoquer le Conseil.

Au cours de l'exercice 2015, le Comité des Nominations, des Rémunérations et du Gouvernement d'Entreprise s'est réuni neuf fois avec un taux de participation moyen global des membres de plus de 93 %.

En 2015, le Comité a en particulier revu les sujets suivants :

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Administrateurs :</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen des mandats arrivant à échéance à l'Assemblée Annuelle, propositions de renouvellement de mandats d'administrateurs</li> <li>• Qualification de l'indépendance des membres du Conseil</li> <li>• Travaux sur la composition du Conseil, sa présidence et ses Comités</li> </ul>                                                                                                                                                                     |
| <b>Rémunérations :</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Part variable de la rémunération du Président et du Directeur Général au titre de 2014</li> <li>• Rémunération 2015 du Président et du Directeur Général Constatation de la réalisation partielle des conditions de performance au titre du plan de rémunération long terme n° 11</li> <li>• Plan de rémunération à long terme de 2015</li> <li>• Revue des publicités sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux</li> </ul>                 |
| <b>Autres :</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Résultats de l'évaluation du Conseil menée sur l'exercice 2014 avec l'appui d'un consultant externe et actions à mettre en œuvre en suite de cette évaluation</li> <li>• Lancement d'une évaluation du Conseil avec l'appui d'un consultant externe sur l'exercice 2015</li> <li>• Révisions du Règlement Intérieur</li> <li>• Plan de succession du Management Board</li> <li>• Revue du Rapport du Président sur le Gouvernement d'entreprise</li> </ul> |

L'évaluation formelle du Conseil d'Administration lancée en 2015 a fait l'objet d'une restitution au Conseil début 2016. Pour plus d'informations sur cette évaluation, voir paragraphe 2.5 du présent Rapport du Président.

Le Conseil d'Administration du 14 mars 2016 a décidé de modifier la composition du Comité des Nominations, des Rémunérations et de Gouvernement d'entreprise à compter du 31 mars 2016 comme suit :

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Véronique Guillot-Pelpel | Président |
| Jérôme Gallot            | Membre    |
| Fanny Letier             | Membre    |
| Francisco Pérez Mackenna | Membre    |

### 3.3.2.3 Le Comité Stratégique et de Développement Durable

Le Comité Stratégique et de Développement Durable est composé à fin 2015 de six membres, administrateurs non dirigeants :

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Frédéric Vincent         | Président |
| Philippe Joubert         | Membre    |
| Fanny Letier             | Membre    |
| Colette Lewiner          | Membre    |
| Francisco Pérez Mackenna | Membre    |
| Lena Wujek               | Membre    |

Conformément au Règlement Intérieur du Conseil d'Administration, le Comité Stratégique et de Développement Durable examine les sujets suivants proposés par la Direction Générale en vue d'exprimer son avis au Conseil d'Administration :

- Le plan stratégique triennal (par le biais d'un pré-examen avant la présentation au Conseil d'Administration), et notamment

toute modification de périmètre de métiers (abandon d'activités significatives ou élargissement à de nouvelles activités significatives) ;

- Le suivi annuel de l'avancement des initiatives stratégiques parmi les plus importantes ;
- Les recommandations des consultants externes, le cas échéant, mandatés par la Société pour l'aider dans la formulation des plans ou des initiatives stratégiques ; et

- Les considérations stratégiques liées à des projets majeurs de fusions, acquisitions, désinvestissements ou investissements industriels qui sont soumis au Conseil d'Administration en application du Règlement Intérieur du Conseil.

Le Comité Stratégique et de Développement Durable examine également la façon dont le Groupe prend en compte les aspects de développement durable dans la définition de sa stratégie.

Au cours de l'exercice 2015, le Comité Stratégique s'est réuni trois fois avec un taux de participation aux réunions de 84%. Le Comité a en particulier examiné l'actualisation des plans stratégiques 2013/2015, plusieurs initiatives stratégiques spécifiques, des opportunités de consolidation, la gestion du portefeuille d'activités et une présentation sur des sujets de Responsabilité Sociale et Environnementale. Le Comité a entendu plusieurs dirigeants du Groupe. Le Directeur responsable des fonctions stratégie et TPO<sup>6</sup> a participé à toutes les réunions du Comité.

Le Conseil d'Administration du 14 mars 2016 a décidé de modifier la composition du Comité Stratégique et de Développement Durable à compter du 31 mars 2016 comme suit :

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Philippe Joubert         | Président |
| Fanny Letier             | Membre    |
| Colette Lewiner          | Membre    |
| Francisco Pérez Mackenna | Membre    |

### 3.4 Formation des administrateurs

Lors de son entrée en fonction, l'administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles.

Le Règlement Intérieur du Conseil précise que chaque administrateur peut bénéficier, s'il l'estime nécessaire, d'une formation complémentaire sur les spécificités de l'entreprise, ses métiers et son secteur d'activité.

Par ailleurs, le censeur entré en fonction en novembre 2015 a bénéficié de plusieurs jours de formation avec des membres de l'équipe dirigeante et des représentants des principales fonctions centrales pour une présentation du Groupe Nexans, de ses activités industrielles et de sa stratégie, des aspects financiers et spécificités comptables, de la vie boursière et enfin de la gouvernance et des ressources humaines.

Dans le cadre de l'amélioration continue de leur connaissance du Groupe, les administrateurs entendent de manière régulière des exposés des principaux représentants de Directions fonctionnelles ou de zones et bénéficient d'une réunion annuelle sur site (voir paragraphe 3.3.1 ci-avant concernant la réunion sur site organisée fin septembre 2015).

### 3.5 Évaluation du Conseil d'Administration

La procédure d'évaluation annuelle du Conseil d'Administration concerne ses modalités de fonctionnement, de composition et d'organisation, mesure la contribution et l'implication des administrateurs et permet de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées, traitées et débattues au cours des réunions.

L'évaluation du Conseil est réalisée, soit sur la base d'un questionnaire détaillé adressé à chaque administrateur, dont les réponses font l'objet d'une synthèse préparée par le Comité des Nominations, des Rémunérations et du Gouvernement d'Entreprise et discutée lors d'une séance du Conseil d'Administration, soit sur la base d'un processus externalisé consistant en des entretiens individuels menés par un cabinet de consultants spécialisés hors la présence de représentants de la Société. Les recommandations d'amélioration qui ressortent de ces évaluations sont mises en œuvre.

Une évaluation avec l'appui d'un consultant externe spécialisé a été conduite fin 2015 et a fait l'objet d'une discussion au Comité des Nominations, des Rémunérations et du Gouvernement d'Entreprise puis d'une présentation au Conseil du 20 janvier 2016. Ce dernier a pris acte des recommandations résultant de l'évaluation.

A cette occasion, des améliorations significatives ont été constatées

La réduction de la taille du Conseil à 12 membres a permis d'améliorer l'efficacité du Conseil. Une meilleure planification des travaux a été saluée grâce à la mise en place d'un tableau synoptique. Une amélioration de l'efficacité des travaux du Comité des Nominations, des Rémunérations et du Gouvernement d'Entreprise a également été constatée. Ce Comité doit poursuivre ses travaux sur la composition du Conseil et des Comités dans la perspective du changement à venir à la présidence du Conseil.

Sur le fonctionnement du Conseil, des pistes d'amélioration ont été évoquées, notamment l'étude d'un portail en ligne dédié aux travaux du Conseil et la transmission des procès-verbaux des Comités à l'issue de chaque réunion. Des points de suivi des décisions prises par le Conseil sur des projets majeurs devront également être programmés.

Dans un esprit d'amélioration continue, un second exercice d'évaluation de la contribution de chaque administrateur a été réalisé à cette occasion, et a donné lieu à une restitution individuelle effectuée par le consultant externe à chaque administrateur.

## 4. DROITS, INFORMATIONS ET DEONTOLOGIE DES ADMINISTRATEURS

Le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration décrit les principes adoptés concernant les droits et l'information des administrateurs de Nexans. Les règles déontologiques sont formalisées dans une Charte de l'Administrateur annexée au Règlement Intérieur.

<sup>6</sup> TPO : Transformation Program Office, équipe dédiée au soutien et à l'accompagnement des fonctions opérationnelles dans la mise en œuvre de la transformation du Groupe.

Il n'existe pas de restriction à la cession, par les mandataires sociaux, de leur participation dans le capital de Nexans sous réserve des règles relatives à la prévention du délit d'initié et, s'agissant des dirigeants mandataires sociaux, de l'obligation de conservation portant sur une partie des actions issues des levées d'options et sur une portion des actions de performance acquises de manière définitive, sauf décision contraire du Conseil au regard de l'objectif de conservation d'un nombre croissant de titres ainsi acquis. L'état récapitulatif des opérations réalisées en 2015 sur les titres Nexans par les mandataires sociaux figure au paragraphe 7.2 du Rapport de Gestion 2015.

## 5. ASSEMBLEES

Les Assemblées d'actionnaires de Nexans sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi et dans les statuts.

Les dispositions statutaires de Nexans relatives aux Assemblées Générales et aux modalités d'exercice des droits de vote en Assemblée Générale sont prévues aux articles 20 (Assemblées d'actionnaires) et 21 (Droit de vote) des statuts de Nexans, lesquels sont mis en ligne sur le site Nexans ([www.nexans.com](http://www.nexans.com), rubrique Gouvernement d'Entreprise).

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 10 novembre 2011 a adopté le principe « une action, une voix » en supprimant le droit de vote double attaché aux actions détenues par un même titulaire depuis plus de deux ans. La même Assemblée a supprimé la limitation à 8 % des voix pouvant être exprimées par un actionnaire en assemblée, en la remplaçant par une limitation à 20 % applicable uniquement aux décisions d'Assemblées Générales extraordinaires relatives à des opérations structurantes. Une telle limitation a pour effet d'empêcher tout droit de veto d'un actionnaire significatif pour des décisions stratégiques et est donc dans l'intérêt de l'ensemble des actionnaires. L'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2014 a modifié l'article 21 des statuts pour prévoir que les droits de vote double automatiques prévus par la loi visant à reconquérir l'économie réelle, promulguée le 29 mars 2014, ne soient pas applicables à Nexans.

## 6. REMUNERATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Les mandataires sociaux sont les douze membres du Conseil d'Administration au 31 décembre 2015. La Société compte deux dirigeants mandataires sociaux à fin 2015, Frédéric Vincent, Président du Conseil d'Administration et Arnaud Poupart-Lafarge, Directeur Général.

Les principes et les règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux sont décrits aux paragraphes 7.3 (Rémunération des administrateurs), 7.5 et 7.6 (Rémunérations de Frédéric Vincent et Arnaud Poupart-Lafarge) du Rapport de Gestion 2015. Le Règlement Intérieur du Conseil comporte une annexe relative à la politique gouvernant la

rémunération des dirigeants mandataires sociaux au regard des recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Les détails relatifs à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et aux indemnités susceptibles d'être dues lors de la cessation des fonctions décidés par le Conseil sont publiés sur le site internet de la Société conformément aux dispositions légales, aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et au Règlement Intérieur de la Société.

Conformément à la recommandation 24.3 du Code AFEP-MEDEF et au Règlement Intérieur du Conseil, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux est soumise au vote consultatif de l'Assemblée Générale des actionnaires.

## 7. INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun lien familial entre les mandataires sociaux ni aucun contrat de service liant un membre du Conseil d'Administration à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales, à l'exception du contrat de travail de l'administrateur représentant les salariés actionnaires.

En outre, à la connaissance de la Société, au cours des cinq dernières années :

- aucun mandataire social n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude ;
- aucun mandataire social n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- aucun mandataire social n'a fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires ;
- aucun mandataire social n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Par ailleurs, certains administrateurs ou dirigeants mandataires sociaux de Nexans ont des fonctions de mandataires sociaux et/ou de dirigeants au sein de groupes susceptibles de contracter avec des sociétés du groupe Nexans dans le cadre d'opérations commerciales (par exemple, clients) et/ou financières (par exemple en tant que banques conseils et/ou garants de placement). Dans la mesure où de tels contrats font l'objet de négociations et sont conclus à des conditions normales, il n'existe, à la connaissance de la Société, aucun conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs, à l'égard de Nexans, des mandataires sociaux et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs.

Mis à part ces éléments et indépendamment des conventions réglementées ayant fait l'objet d'une autorisation préalable du Conseil d'Administration, et l'accord du Conseil de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires des administrateurs proposés par les deux actionnaires de référence, il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres, en vertu duquel un mandataire social a été sélectionné.

## II DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE MIS EN PLACE CHEZ NEXANS

### 1. DEFINITIONS, PERIMETRE, OBJECTIFS ET LIMITES

L'infrastructure des risques de Nexans est conçue pour :

- identifier et suivre les risques majeurs qui pourraient menacer la continuité ou la croissance des activités du Groupe,
- mettre en œuvre les décisions prises en rapport avec la prise de risque (par exemple s'assurer que le Groupe a suffisamment couvert ses risques) ou les atténuer en les transférant (notamment par l'assurance), les contrôler (par le biais de contrôles internes ou de gestion de plans d'atténuation) ou les éviter,
- suivre l'exposition aux risques, en mesurant leur survenance et en vérifiant l'efficacité des contrôles internes et autres mesures d'atténuation des risques.

Elle couvre tous les principaux risques encourus par le Groupe à court, moyen et long terme (stratégiques, opérationnels, financiers, juridiques et les risques de conformité). Elle ne se limite pas seulement à la sécurisation et au contrôle financier ainsi qu'aux aspects comptables, mais elle couvre aussi l'ensemble des opérations clés du Groupe, les processus et les actifs humains et financiers. Elle s'appuie sur tous les acteurs (Conseil d'Administration, dirigeants et personnel) et fonctionne à tous les niveaux opérationnels et fonctionnels du Groupe.

L'infrastructure des risques de Nexans s'articule autour de trois piliers complémentaires : (1) la gestion des risques, (2) le contrôle interne et (3) l'audit interne.

La **gestion des risques** est le processus par lequel les gestionnaires opérationnels et fonctionnels comprennent et intègrent les risques dans leur gestion au jour le jour, y compris la mise en œuvre de plans d'atténuation des risques pertinents, en ligne avec les niveaux de tolérance au risque définis par le Groupe. La gestion des risques est un processus d'identification, d'évaluation, de hiérarchisation et de traitement systématique des risques majeurs auxquels le Groupe est exposé, et le suivi de cette exposition au fil du temps. La fonction dédiée à la gestion des risques a pour objectif de soutenir et de surveiller les gestionnaires à tous les niveaux dans l'anticipation et la gestion des risques par le biais de mécanismes de gestion des risques.

Les **contrôles internes** sont des moyens permettant aux responsables opérationnels et fonctionnels de minimiser l'impact ou la probabilité de certains risques (parmi lesquels, les risques d'erreur et de fraude). Outre les risques opérationnels spécifiques qu'une organisation décide de réduire, il y a généralement une base commune au contrôle interne dans toutes les organisations pour assurer la protection des actifs, le reporting fiable de l'information financière et non financière, le respect des lois et règlements ainsi que les politiques internes. Le contrôle interne comprend généralement le contrôle des transactions, les contrôles de surveillance et la séparation des tâches. La fonction de contrôle interne a pour objectif de soutenir et de contrôler les responsables à tous les niveaux dans la mise en œuvre et le suivi des contrôles internes pertinents afin de réduire les risques.

L'**audit interne** est l'expert indépendant de la façon dont les risques sont gérés et suivis. Son but est de déterminer, par une approche systématique et méthodique, que les mesures de contrôle interne et d'autres processus de gestion décidés ou les décisions (y compris la gestion des risques et les règles de gouvernance d'entreprise) sont en place ou appliquées et fonctionnent efficacement. L'équipe d'audit interne peut également effectuer des conseils spécifiques des affectations, à la demande du Directeur Général ou du Comité d'Audit et des Comptes.

### 2. ENVIRONNEMENT DE CONTROLE

#### 2.1 Code d'éthique et de conduite des Affaires

Le Code d'éthique et de conduite des Affaires du Groupe décline les valeurs, principes d'actions et règles de conduite auxquels les collaborateurs doivent se conformer dans le cadre de leurs activités professionnelles. Il est décliné autour des principes de conformité aux lois et règlements, de loyauté dans les relations avec les partenaires commerciaux, de transparence de l'information, d'engagement envers l'environnement et la sécurité des produits, et de respect de la diversité. Chaque nouvel embauché se voit remettre un exemplaire de ce Code.

#### 2.2 Programme de Conformité Ethique

Le Programme de Conformité Ethique a pour objet de définir les actions de prévention, de détection et de traitement des violations des lois et règles éthiques. Chaque année, un plan d'actions spécifique est défini et déployé à travers le Groupe par le management (et comporte notamment la signature de certificats de conformité au Code Ethique par l'ensemble des cadres du Groupe, un programme de formation, et l'audit du déploiement du programme). Les équipes commerciales et achats sont particulièrement sensibilisées aux règles de concurrence.

## 2.3 Procédures

Le Groupe a mis en place une quinzaine de procédures principales émises par la Direction Générale qui couvrent les principaux domaines de l'éthique, de la gouvernance et du contrôle interne (Code d'éthique, délit d'initié, règles en matière de concurrence, gestion des agents, règles en matière de contrats, règles en matière d'investissements industriels...). Depuis 2010, le Groupe a déployé une procédure visant à définir les limites des pouvoirs d'engagement au sein des entités par un système de délégation de pouvoir et de signatures.

Conformément aux procédures du Groupe, chaque filiale met en place l'ensemble des éléments décrits dans le « Livret sur le Contrôle Interne » du Groupe. Ce livret présente des principes et des recommandations pratiques relatives aux grandes composantes de l'environnement de contrôle et à la séparation des tâches et reprend les principaux contrôles internes à mettre en œuvre au sein des processus opérationnels et financiers en considération du Cadre de Référence publié par l'AMF en juin 2010.

En outre, le Groupe a établi un « Manuel des Principes Comptables » sur le fondement des pratiques recommandées par le Cadre de référence de l'AMF. Ce manuel est mis à jour régulièrement par la Direction de la Consolidation pour tenir compte des évolutions normatives. Au cours de l'année 2015, ces éléments ont été complétés par l'établissement d'une liste de vingt-cinq contrôles-clés obligatoires couvrant les différents processus de l'entreprise, ainsi que par la définition d'une matrice de ségrégation des tâches standard de référence pour le Groupe pour les risques identifiés comme les plus élevés.

Plusieurs procédures spécifiques développées par la Direction Financière et s'appliquant à toutes les entités du Groupe viennent compléter ce dispositif et contribuer à la gestion des risques et au contrôle interne comptable et financier, notamment les procédures de gestion de la trésorerie, de gestion des métaux, de gestion du risque de crédit et de mise en œuvre des inventaires physiques. Une attention particulière est portée aux couvertures des risques de change et de matières premières, telles que le cuivre et l'aluminium.

Enfin, les autres Directions fonctionnelles du siège mettent en œuvre des procédures couvrant notamment les domaines de la communication, des achats, des systèmes d'information, de la qualité, de la propriété intellectuelle, des assurances, des ressources humaines et des questions juridiques. Certaines de ces procédures sont ensuite déclinées au niveau de chaque pays et de chaque entité.

## 2.4 Acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques

### *Responsables opérationnels et fonctionnels*

Les responsables opérationnels et fonctionnels des unités et du Groupe, y compris le Management Board <sup>(7)</sup> et le Management Council <sup>(8)</sup>, représentent la première ligne de maîtrise des risques dans la mesure où les activités de contrôle et les outils de gestion des risques sont intégrés aux systèmes et aux processus sous leur responsabilité.

La Direction Générale du Groupe définit les structures, les rattachements ainsi que les pouvoirs et les responsabilités appropriés pour atteindre les objectifs du contrôle interne et de la gestion des risques. Elle organise des missions d'évaluation – effectuées par l'audit interne, par la Direction des Risques ou par un tiers externe indépendant – pour s'assurer que les composantes du contrôle interne et de la gestion des risques sont mises en place et fonctionnent. Elle veille à ce que les risques majeurs identifiés soient pris en compte dans la gestion du Groupe.

Grâce à une structure de responsabilité en cascade, les managers ont la responsabilité d'évaluer, surveiller et atténuer les risques sur le périmètre dont ils ont la charge. Ils sont directement en charge de garantir l'exécution et l'efficacité au quotidien des procédures de contrôle interne et de gestion des risques définies par le Groupe. Ils doivent mettre en place des contrôles de supervision pertinents pour identifier les défaillances de contrôle interne et les processus inadéquats – au regard notamment des objectifs fixés et des procédures établies par la Direction Générale du Groupe, du respect du Code d'éthique et de conduite des Affaires et de la conformité aux lois et règlements – ainsi que les événements imprévus ou changements qui pourraient avoir un impact significatif sur le système de contrôle interne ou sur leur gestion des risques. Ils sont responsables de mettre en œuvre les mesures correctrices appropriées en cas de défaillances de ces dispositifs.

### *Direction de la Gestion des Risques et de la Sécurité*

La Direction de la Gestion des Risques du Groupe définit, déploie et anime le processus de Gestion des Risques, et fournit notamment un cadre méthodologique homogène. Elle s'assure de la cohérence du dispositif de gestion des risques avec les autres démarches managériales. Le processus de Gestion des Risques du Groupe est décrit dans la « Charte de l'Infrastructure des Risques de Nexans ». Pour assurer une cohérence satisfaisante, la Direction de la Gestion des Risques est en charge des programmes d'assurances afin d'optimiser les couvertures au regard des risques analysés.

<sup>7</sup> Présidé par le Directeur Général, le Management Board rassemble le Directeur Général Adjoint, en charge de l'International et des Opérations, le Directeur Général Europe, le Directeur Général Business Group Haute Tension et Câbles sous marins, le Directeur Financier, le Directeur des Ressources Humaines. Il a pour objectif de définir la stratégie, l'allocation des ressources et l'organisation du Groupe.

<sup>8</sup> Présidé par le Directeur Général, le Management Council associe les membres du Management Board, les principales Directions fonctionnelles ainsi que les directeurs des Zones, des activités et des lignes de marchés. Il constitue l'instance de réflexion, d'échange et de discussion des enjeux du Groupe.



La Gestion des Risques par les directions opérationnelles et fonctionnelles fait l'objet de revues régulières par le Management Board tant dans le cadre des revues de gestion trimestrielles des différentes activités opérationnelles que dans le cadre des comités dédiés à la revue de risques spécifiques.. Le dispositif de Gestion des Risques du Groupe fait l'objet d'une revue périodique par le Comité d'Audit et des Comptes.

Cette Direction rend compte au Secrétaire Général et interagit de manière continue et cohérente avec la Direction des Processus Financiers et du Contrôle Interne et la Direction de l'Audit Interne.

#### *Direction des Processus Financiers et du Contrôle Interne*

La Direction des Processus Financiers et du Contrôle Interne définit, déploie et anime le dispositif de contrôle interne. Elle agit en étroite relation avec les Directions de la Gestion des Risques et de la Sûreté et de l'Audit Interne, ainsi qu'avec les Directions fonctionnelles du Groupe en ce qui concerne les points de contrôle interne afférents aux processus qu'elles supervisent. Les principes directeurs de ce dispositif sont décrits dans la « Charte de l'Infrastructure des Risques de Nexans ». Ces principes sont complétés par une description des activités de contrôle relatives aux différents processus et l'accent est mis sur vingt-cinq contrôles clés.

La Direction des Processus Financiers et du Contrôle Interne du Groupe pilote l'élaboration et la mise à jour régulière des politiques Groupe et des outils qui contribuent à l'efficacité du contrôle interne. Elle apporte son concours aux Directions opérationnelles et fonctionnelles qui sont les responsables de première ligne des activités de contrôle. Elle participe de manière *ad hoc* à la revue des dispositifs de contrôle interne existants et à la résolution des défaillances de contrôle interne. Elle contribue au partage des bonnes pratiques identifiées dans le domaine du contrôle interne, à la formation continue des acteurs du contrôle interne, à l'amélioration permanente des dispositifs et à la diffusion d'une culture de contrôle interne forte chez Nexans. Au cours de l'exercice 2015, l'accent a été mis sur le développement des moyens de contrôle des conflits de ségrégation des tâches et sur les contrôles clés liés aux processus comptables. La mission de coordination et d'animation du contrôle interne de la Direction des Processus Financiers et du Contrôle Interne est relayée aux différents niveaux de l'organisation par l'intermédiaire des responsables financiers des zones et des pays. Les travaux de la fonction de contrôle interne sont présentés périodiquement au Comité d'Audit et des Comptes.

Des évolutions du dispositif sont à l'étude : la répartition des tâches de contrôle interne est susceptible d'évoluer entre la Direction des Processus Financiers et du Contrôle Interne et la Direction de l'Audit Interne.

#### *Direction de l'Audit Interne*

Dans un souci de bonne gouvernance, la Direction de l'Audit Interne est directement rattachée au Directeur Général. Elle rend compte fonctionnellement à la Direction Financière.

La Direction de l'Audit Interne, dont les missions sont décrites dans la « Charte de l'Audit Interne », aide le Groupe à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, la bonne mise en œuvre et l'efficacité d'un ensemble de procédures et de processus de contrôle interne, de gestion des risques et de Gouvernement d'Entreprise. Elle identifie les faiblesses de ces dispositifs, émet des propositions pour renforcer leur efficacité et assure – jusqu'à leur résolution – un suivi des points d'audit relevés. Les missions permanentes de la Direction de l'Audit Interne incluent la réalisation d'audits financiers et d'audits opérationnels, la mise en œuvre d'auto-évaluations sous forme de questionnaires soumis aux filiales aux fins d'acquiescer une vue d'ensemble de l'état de maturité d'un processus au sein du Groupe, la proposition d'actions correctrices, l'identification et la promotion des « meilleures pratiques ».

À partir notamment de la cartographie des risques du Groupe, un plan d'audit pluriannuel est élaboré visant à auditer l'ensemble des entités du Groupe sur une période de 4 à 5 ans. Ce plan d'audit est actualisé chaque année ; il est revu par le Management Board et par le Comité d'Audit et des Comptes. Les audits permettent en particulier de s'assurer que les moyens mis en place sont adéquats par rapport aux procédures et processus définis par le Groupe.

À l'issue de chaque mission, la Direction de l'Audit Interne émet un rapport qui donne lieu à des recommandations, lesquelles font l'objet d'un suivi formel et systématique. Parallèlement, une synthèse portant sur les travaux réalisés par la Direction de l'Audit Interne est présentée deux fois par an au Comité d'Audit et des Comptes, et une fois par an au Conseil d'Administration.

Au cours de l'exercice 2015, des audits de conformité aux procédures du Groupe ont été menés dans un certain nombre de filiales françaises et étrangères. Des missions spécifiques ont également été conduites, notamment dans le domaine du suivi de la mise en œuvre du Programme de Conformité Ethique et du suivi des investissements en liaison avec la Direction Industrielle.

#### *Correspondant Éthique*

Une procédure de gestion des signalements relatifs au Code d'éthique et de conduite des Affaires est en place dans le Groupe. Dans ce cadre, un Correspondant Éthique a été nommé, chargé de gérer le traitement des signalements, de s'assurer que les opérations de vérifications nécessaires sont mises en œuvre et que les décisions appropriées et les actions correctrices sont prises le cas échéant.



Le Correspondant Éthique est rattaché au Secrétaire Général et fonctionnellement au Directeur Général. Il rend compte des cas traités au moins une fois par an au Comité d'Audit et des Comptes.

### *Responsable du Programme de Conformité*

Le Responsable du Programme de Conformité définit les actions de prévention, de détection et de traitement des violations des lois et règles éthiques et accompagne les responsables fonctionnels et opérationnels dans leur mise en œuvre du Programme de Conformité Éthique à travers le Groupe.

Le Responsable du Programme de Conformité travaille sous la supervision du Secrétaire Général et a également une ligne de reporting fonctionnel auprès du Directeur Général. Il rend compte de ses actions au moins une fois par an au Comité d'Audit et des Comptes.

### *Directions fonctionnelles*

Les Directions fonctionnelles (RH, juridique, finances...) fournissent au niveau Groupe, ainsi qu'au niveau régional et local, le cadre du contrôle interne relatif à leur domaine d'expertise et l'assistance à sa mise en œuvre dès lors que celui-ci se trouve intégré à des opérations effectuées par les équipes opérationnelles. En particulier, les fonctions support conçoivent les politiques et procédures de contrôle interne sur les sujets relevant de leur expertise, participent à l'analyse des risques opérationnels et assurent la veille normative et réglementaire, tenant l'organisation informée des changements dans les lois et règlements.

En outre, les Directions fonctionnelles Groupe et leurs relais aux différents niveaux de l'organisation sont chargés de surveiller, pour leur domaine d'expertise, que la première ligne de maîtrise des risques est correctement conçue, en place et fonctionne comme prévu.

Les Directions fonctionnelles au niveau du Groupe introduisent ainsi le degré de transversalité nécessaire au bon fonctionnement du Groupe, contribuant en cela au contrôle interne et à la gestion des risques.

- La **Direction Financière** regroupe six Directions fonctionnelles : la Direction du Contrôle Groupe (composée de la Direction des Processus Financiers et du Contrôle Interne présentée ci-avant, et de la Direction du Contrôle Financier), la Direction de la Consolidation, la Direction de la Trésorerie et du Financement, la Direction de la Gestion des métaux non ferreux, la Direction Fiscale, la Direction des Opérations Financières qui inclut la Direction de la Communication Financière. Cette dernière s'assure de la lisibilité et de la pertinence de l'information financière communiquée au marché.

Ces six Directions fonctionnelles jouent un rôle clé dans les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, notamment au travers des règles et procédures qu'elles établissent, de la veille qu'elles exercent sur les obligations comptables et financières, des analyses et contrôles qu'elles effectuent sur les comptes et sur les autres éléments du reporting financier des unités et la gestion des risques de cours des métaux et de change.

En Europe, les Directions Financières de chaque pays rendent compte à la Direction des Processus Financiers et du Contrôle Interne, tout en conservant un lien fonctionnel avec le Responsable pays.

En dehors de l'Europe, les Directions Financières rendent compte à la fois au Responsable pays et de manière fonctionnelle à la Direction Financière Groupe, visant ainsi à assurer une bonne coordination et une cohérence du traitement des informations financières.

- La **Direction Juridique** est rattachée au Secrétaire Général, comme la Direction de la Gestion des Risques et de la Sûreté. La Direction Juridique définit la politique juridique du Groupe, et elle accompagne d'un point de vue juridique les activités du Groupe.
- La **Direction de la Stratégie & du TPO** a pour mission de piloter la définition et la mise en œuvre des priorités stratégiques du Groupe. Son rôle inclut en particulier la conduite et l'animation du processus du plan stratégique et le suivi de sa mise en œuvre et des risques liés à sa réalisation ainsi que l'identification des opportunités de croissance.
- La **Direction des Achats** assure le choix des fournisseurs des matières, des équipements et des services nécessaires au bon fonctionnement de l'activité du Groupe. Les responsabilités de la Direction Achats du Groupe comprennent la recherche de fournisseurs, la négociation, la contractualisation, le suivi et l'évaluation des fournisseurs. La Direction Achats Groupe exerce un contrôle sur le fonctionnement de l'ensemble des achats du groupe ; elle définit et contrôle l'application des procédures et méthodologies achats au sein du Groupe.

La **Direction Industrielle** assiste les zones en matière industrielle et supervise la stratégie industrielle, les budgets d'investissement, l'action des Directions Industrielles de zones et de pays, responsables de la performance industrielle des sites. La Direction industrielle est fortement impliquée dans la gestion du parc machines, la gestion et le suivi des investissements et des projets industriels ainsi que l'évaluation d'éventuels nouveaux processus et outils et procédés de fabrication. Elle participe à la politique de prévention des risques industriels d'un côté par le biais de ses cellules *Safety et Environnement*, et de l'autre, en collaboration avec le Directeur des assurances et le service d'ingénierie et conseil en prévention des risques de l'assureur « dommages et perte d'exploitation ».

- La **Direction des Ressources Humaines** a en charge la définition et l'animation des politiques de Ressources Humaines du Groupe et gère les relations avec les représentants des salariés au niveau européen. Elle est également en charge de l'animation du réseau international des Directeurs de Ressources Humaines.
- La **Direction des Systèmes d'information** définit la politique du Groupe dans ce domaine et s'assure de sa mise en œuvre. Elle participe à la protection de l'information du Groupe notamment par les actions qui portent sur la sécurité des systèmes informatiques.
- La **Direction Technologie et Innovation** pilote l'ensemble des actions de recherche et de développement au sein du Groupe, en particulier au travers des centres de compétence et du Centre de recherche. Elle contribue à la gestion des risques par son suivi des évolutions technologiques et la protection des innovations.

### 3. GESTION DES RISQUES

Nexans a mis en place un dispositif de Gestion des Risques visant à identifier et à gérer les risques inhérents à son activité, et qui pourraient affecter les personnes, l'environnement, ses actifs, sa réputation, ou l'empêcher d'atteindre ses objectifs. Ce dispositif permet au Groupe de décider des risques auxquels il s'expose et de mieux les maîtriser, pour le bon déploiement de sa stratégie.

Mis en œuvre par les opérationnels, animé par la Direction de la Gestion des Risques et de la Sûreté, et suivi par le Management Board et le Management Council, le dispositif de Gestion des Risques est un élément clé de la gouvernance du Groupe. Le Comité d'Audit et des Comptes assure, conformément à la loi, le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle des risques.

Le dispositif de Gestion des Risques vise à identifier, évaluer, hiérarchiser et traiter de façon systématique les risques majeurs auxquels le Groupe est exposé, et à suivre cette exposition dans le temps. Il doit permettre la compréhension et l'intégration des aléas par les opérationnels dans leur gestion quotidienne, et de s'assurer de la mise en place de plans de couverture pertinents, de contrôles ou de mesures de suivi, en ligne avec les niveaux d'appétence au risque définis par le Groupe.

La Gestion des Risques au sein de Nexans inclut également des Comités (décrits ci-après) et des procédures dédiées (voir paragraphe 2.3 ci-avant).

#### 3.1 Processus et cartographies des risques

Le processus de Gestion des Risques est une démarche continue d'amélioration qui commence avec la définition de la stratégie et se poursuit avec l'exécution de celle-ci. Il traite de tous les risques qui entourent les activités du Groupe, passées, présentes ou futures.

Il doit permettre à chaque entité de mieux maîtriser ses objectifs et de sécuriser sa contribution à la création de valeur du Groupe. Il contribue, à chaque niveau, à fiabiliser la prise de décision de chaque responsable et à lui donner la vision nécessaire sur ses risques.

Le processus d'identification permanente des risques est renforcé par des dispositifs de cartographies ciblées des risques majeurs, tant au niveau des unités qu'au niveau du Groupe.

Les unités, et/ou les pays, et/ou les activités, et les Directions fonctionnelles réalisent avec l'appui de la Direction de la Gestion des Risques et de la Sûreté une cartographie des risques propre à chacune de leurs activités. Cet exercice est notamment systématiquement réalisé à l'occasion de la préparation des plans stratégiques triennaux du Groupe. Par ailleurs, des cartographies spécifiques sont réalisées autant que de besoin.

Une cartographie des risques du Groupe est réalisée au moins tous les deux ans - la dernière a été réalisée en 2015 - avec pour objectifs l'identification des risques et zones de risques tels que perçus par les principaux dirigeants du Groupe, leur mise en perspective au regard des mesures de contrôle des risques déjà mises en place, ainsi que leur évaluation en terme d'impact potentiel sur la situation financière ou la réputation du Groupe. Elle sert de base à la préparation du plan d'audit interne annuel du Groupe et aux ateliers de suivi et de traitement des risques majeurs animés par la Direction de la Gestion des Risques et de la Sûreté.

#### 3.2 Les ateliers de suivi et traitement des risques majeurs

Périodiquement, le Groupe constitue des ateliers regroupant des intervenants opérationnels et des membres des Directions fonctionnelles pour mener des réflexions sur certains des principaux risques du Groupe identifiés au travers de la cartographie des risques, et pour lesquels une amélioration de procédure ou du processus pourrait être envisageable.

L'objectif de ces ateliers, animés par la Direction de la Gestion des Risques, est de proposer des solutions pour remédier ou limiter l'impact des principaux risques ainsi identifiés. Le rapport de synthèse relatif à l'activité de ces ateliers ainsi que leurs recommandations est suivi au cours de l'année par le Management Council. À titre d'exemple, une refonte de la procédure de décision pour les investissements

significatifs a été mise en œuvre en 2014 suite au travail d'un de ces ateliers. De même, en 2015, un atelier a évalué et suivi le risque pour le Groupe de sortie de la Grèce de la zone Euro.

Des actions ponctuelles de gestion des risques sont également organisées. Ce fut le cas le 16 juin 2015, date à laquelle une Journée Sécurité a eu lieu sur tous les sites de Nexans afin d'accroître la connaissance et la prise en compte des problématiques de sécurité par tous les salariés du Groupe. À cette occasion, un membre du management était présent sur chaque site. Par ailleurs, la politique voyages a été revue en 2015 afin de mieux contrôler et accompagner les déplacements et séjours professionnels dans les zones à risques. Le Groupe s'est également doté d'une Charte définissant son organisation en matière de gestion et de contrôle des risques.

### 3.3 Les Comités contribuant à la gestion des risques

Le Groupe a mis en place plusieurs Comités contribuant à l'identification et/ou au suivi des principaux risques.

- **Le Comité de l'Information sur les risques (« Disclosure Committee »)** est composé du Secrétaire Général et Directeur Juridique, du Directeur Financier Groupe, du Directeur du Contrôle de Gestion, du Directeur de la Consolidation, du Responsable Droit des Sociétés et Droit Boursier, du Directeur de l'Audit Interne, du Directeur de la Gestion des Risques et de la Sûreté, du Directeur du Contrôle Interne, du Directeur Fiscal et des Contrôleurs de zones et d'activité. La mission de ce Comité est de contribuer à identifier les principaux risques encourus par les activités du Groupe à partir des réponses des filiales apportées dans le cadre d'une procédure groupe de reporting, y compris les risques en matière contractuelle et de litiges, d'apprécier leur matérialité et de s'assurer d'une communication extérieure appropriée des risques.
- **Le Comité Groupe de revue des offres contractuelles (« Tender Review Committee »)** examine les termes contractuels (commerciaux, juridiques, financiers et techniques) de toutes les offres commerciales supérieures à 5 millions d'euros et à 25 millions pour la division Haute Tension. Ce Comité est présidé par le Directeur Général (lorsque l'offre dépasse 50 millions d'euros) et est composé du Directeur Général Adjoint, du Directeur de la zone concernée, du Secrétaire Général et Directeur Juridique, du Directeur Financier et du Directeur de la Gestion des Risques et de la Sûreté.
- **Le Comité des Fusions et Acquisitions (« Mergers & Acquisitions Committee »)** examine et approuve (sous réserve de l'approbation du Conseil pour les projets d'une valeur unitaire d'entreprise supérieure à 50 millions d'euros) tous les projets d'acquisition et cession de société (ou d'activité) et/ou d'alliances stratégiques/partenariats. Ce Comité est présidé par le Directeur Général et est composé du Directeur Général Adjoint, du Secrétaire Général/Directeur Juridique, du Directeur Financier, du Directeur Fiscal, du Directeur des Opérations Financières, du Directeur de la Stratégie et du TPO, et des Directeurs des zones concernées par le projet.
- **Le Comité CSR – Corporate Social Responsibility** (Responsabilité Sociale de l'Entreprise) suit les différentes initiatives et détermine les politiques en termes de développement durable. Il est présidé par le Directeur Général, et assisté par deux Comités experts, le Comité Gouvernance et Social et le Comité Environnement et Produits<sup>9</sup>.

Il existe d'autres Comités contribuant à la gestion de risques spécifiques, en particulier un Comité des Carrières, dédié au suivi des carrières des principaux cadres du Groupe, et un Comité Directeur IS/IT (Infrastructures et Systèmes d'Information), lequel propose une politique informatique et pilote son déploiement.

### 3.4 Procédures spécifiques contribuant à la gestion de certains risques

#### *Règles spécifiques à la gestion des risques liés aux métaux non ferreux*

Compte tenu de l'importance des métaux non ferreux (cuivre, aluminium) dans les différents métiers de Nexans et des risques liés aux fluctuations des cours, Nexans a mis en place des procédures particulières pour la gestion des métaux non ferreux animée par une équipe rattachée à la Direction Financière du Groupe (voir **Note 25 (d)** et **25 (f)** de l'annexe aux comptes consolidés).

La Direction de la Gestion des métaux non ferreux définit les politiques, apporte son soutien et ses conseils techniques aux entités pour la couverture des besoins en métaux. Par ailleurs, elle centralise et gère le recours aux instruments financiers sur les marchés organisés pour le compte de la majorité des unités opérationnelles.

#### *Gestion centralisée de la trésorerie*

La Direction de la Trésorerie et du Financement (Nexans Services) définit les politiques de trésorerie et de financements des filiales et apporte en particulier son soutien et ses conseils aux entités pour la gestion de leurs risques de change. Elle participe au montage et à la gestion des programmes de financement du Groupe (voir **Note 25** de l'annexe aux comptes consolidés). Pour les filiales qui permettent ce

<sup>9</sup> Voir chapitre 4 du Document de Référence 2015 pour une description de l'organisation de la fonction Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE).

type d'organisation, elle mutualise les ressources et besoins de financement, et effectue les couvertures de change et les paiements en devises pour leur compte.

### *Gestion de crise*

Une procédure de Gestion et de Communication de Crise, accessible à tous, a été publiée en septembre 2012 et est régulièrement mise à jour. Par ailleurs, une procédure définit les règles de fonctionnement applicables à la cellule de Gestion de Crise Groupe. Des exercices de simulation de crise Groupe ont été organisés en 2007, 2009 et 2012.

## **4. ELABORATION ET TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE**

Les activités de contrôle reposent sur un système de reporting comptable et financier et sur un corps de procédures de contrôle interne.

### **4.1 Processus d'établissement des informations financières et comptables**

L'information financière et comptable est produite sur une base consolidée selon le processus décrit ci-après.

Toutes les informations relevant des états financiers de synthèse sont issues des systèmes comptables des entités légales dont les comptes sont tenus suivant les principes comptables locaux et font l'objet de retraitements pour s'adapter aux principes et méthodes comptables retenus par Nexans dans ses comptes consolidés, établis en conformité avec les normes IFRS en application du règlement européen n°1606/2002. L'ensemble du reporting comptable et financier du Groupe est organisé autour du système Hypérior.

La décomposition par ligne de marché est une ventilation de l'information issue du système de reporting interne. Ces comptes sont établis suivant des principes comptables harmonisés définis dans de nombreuses procédures. En particulier, pour assurer la cohérence des informations, chacune des lignes du compte d'exploitation et du bilan par destination pour l'unité et pour les lignes de marché qui la composent fait l'objet d'une définition précise dans un dictionnaire des données comptables qui est appliqué par l'ensemble des unités du Groupe.

À partir du Plan Stratégique à 3 ans du Groupe qui définit les grandes orientations stratégiques et financières, chaque unité établit au dernier trimestre de chaque année, un budget annuel par ligne de marché. Ce budget est discuté par le management local et le management des zones et présenté au Management Board du Groupe pour approbation finale. Le budget Groupe est présenté chaque année au Conseil d'Administration. Il fait ensuite l'objet d'une mensualisation.

Chaque mois, les unités établissent un reporting décomposé par ligne de marché dont les résultats sont analysés par le management dans le cadre de « business reviews » trimestrielles en le comparant au budget, à la prévision de fin d'année et à la réalisation de l'année précédente. Les résultats consolidés par zone et par ligne de marché sont analysés avec le management du Groupe dans le cadre de réunions de zone.

Un arrêté des comptes consolidés complet est réalisé chaque trimestre avec pour chaque arrêté semestriel une procédure spécifique de revue et d'analyse des comptes à laquelle participent la Direction Financière Groupe, les Directions Financières des pays des principales filiales opérationnelles du Groupe et les contrôleurs financiers des zones concernées. Ces réunions sont également l'occasion de passer en revue les différents points d'attention à considérer pour la clôture à venir.

Un contrôle des éventuels engagements hors bilan est assuré par la Direction de la Consolidation qui s'appuie tant sur les informations en provenance des unités que sur celles en provenance de la Direction de la Trésorerie, de la Direction de la Gestion des métaux non ferreux et du Secrétariat Général. Ces informations sont reproduites dans une note spécifique de l'annexe aux comptes consolidés du Groupe.

Enfin un processus semestriel de lettres de représentation internes, signées par les Directeurs Généraux et Directeurs Financiers de toutes les filiales consolidées a été mis en place au sein du Groupe par lequel ces derniers s'engagent par écrit sur la qualité et l'exhaustivité des informations financières transmises aux fonctions centrales et sur l'existence d'un dispositif de contrôle interne adéquat et effectivement mis en œuvre sur le périmètre dont ils ont la charge.

### **4.2 Principales procédures de contrôle interne relatives à l'information comptable et financière**

La Direction Financière du Groupe maintient à jour le « Manuel Comptable Groupe », le « Livret sur le Contrôle Interne » et la liste des vingt-cinq contrôles clés obligatoires présentés ci-avant. Elle a également élaboré des procédures couvrant les principaux domaines relevant de sa compétence, notamment des procédures de reporting, de gestion de la trésorerie, de gestion des métaux, de gestion du risque de crédit et de mise en œuvre des inventaires physiques.

La Direction Financière du Groupe veille en outre à s'assurer en continu que des procédures explicites existent pour traiter des sujets sensibles ou facteurs de risques financiers identifiés et propres à l'activité du Groupe Nexans, tels que décrits dans le Rapport de Gestion, susceptibles d'avoir un impact sur le patrimoine ou les résultats du Groupe.

Ainsi en est-il par exemple en matière de gestion des risques de change, de taux et de fluctuation des cours des métaux non ferreux : ceux-ci font l'objet de reportings spécifiques des entités opérationnelles, contrôlés et analysés par la Direction de la Trésorerie et du Financement d'une part et de la Direction de la Gestion des métaux non ferreux d'autre part.

Des contrôles sont effectués par la Direction de l'Audit Interne afin de s'assurer du fonctionnement du contrôle interne et de veiller au respect de ces procédures.


## 5. ACTIVITES DE SURVEILLANCE

Au regard des attributions qui lui ont été conférées par la loi et le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration, le Comité d'Audit et des Comptes assure le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Chaque année, le plan d'audit interne lui est soumis pour accord et les principales conclusions lui sont présentées chaque semestre. Le Conseil d'Administration participe à la surveillance du contrôle interne au travers des travaux et comptes rendus du Comité d'Audit et des Comptes.

La Direction de l'Audit Interne participe également à la surveillance du dispositif de contrôle interne au travers des missions et rapports qu'elle réalise et du suivi de la mise en œuvre des recommandations formulées.

En outre, la Direction Générale du Groupe exerce son activité de surveillance du dispositif au travers, notamment, de revues avec le Directeur de la Gestion des Risques et de la Sécurité, de revues périodiques (*Business Reviews*) des activités du Groupe, et du suivi des indicateurs de performance.

Le 14 mars 2016



**Frédéric Vincent**

Président du Conseil d'Administration