

> 8.4 - RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE CONTRÔLE INTERNE

Le rapport du Président du Conseil d'administration sur le contrôle interne est établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce et après entretien avec le Comité d'audit, les commissaires aux comptes de la Société et le département audit et contrôle interne du Groupe.

8.4.1 - Gouvernement d'entreprise et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

Le Conseil d'administration

La Société est une société anonyme à Conseil d'administration.

Au 31 décembre 2007 le Conseil se compose de 11 membres, nommés pour une durée de six années.

Composition du Conseil d'administration				
Nom	Fonction	Date de la première nomination	Date d'échéance du mandat ⁽¹⁾	
M. Gilles Schnepf	Président Directeur général	10/12/2002	31/12/2007	
M. François Grappotte	Président d'Honneur	10/12/2002	31/12/2007	
M. Olivier Bazil	Vice-Président Directeur général Délégué	10/12/2002	31/12/2007	
M. Mattia Caprioli ⁽²⁾	Administrateur	25/07/2007	31/12/2007	
M. Arnaud Fayet	Administrateur	10/12/2002	31/12/2007	
M. Jacques Garaialde	Administrateur	06/06/2003	31/12/2007	
M. Edward A. Gilhuly	Administrateur	10/12/2002	31/12/2007	
M. Jean-Bernard Lafonta	Administrateur	10/12/2002	31/12/2007	
M. Gérard Lamarche	Administrateur	06/04/2006	31/12/2011	
M. Ernest-Antoine Seillière	Administrateur	10/12/2002	31/12/2007	
M. Thierry de La Tour d'Artaise	Administrateur	06/04/2006	31/12/2011	

(1) À la date de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice écoulé.

(2) Administrateur coopté par le Conseil d'administration le 25 juillet 2007 en remplacement de M. Henry Kravis, démissionnaire

En 2007, le Conseil s'est réuni six fois.

La participation des administrateurs aux réunions du Conseil a été satisfaisante puisque le taux de présence pour l'année est de 80 %. Des représentants du Comité Central d'Entreprise du Groupe participent aux réunions du Conseil d'administration.

Ces réunions ont été mises à profit par la Direction générale pour communiquer aux membres du Conseil d'administration des informations relatives à la stratégie, au développement et aux résultats du Groupe. Le Conseil a ainsi examiné et approuvé les comptes consolidés du Groupe chaque trimestre, à la suite

de leur présentation par la Direction générale. Le Conseil a également examiné et approuvé chaque fois que nécessaire les différents projets d'acquisition du Groupe.

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

Fin 2007, un questionnaire a été envoyé aux administrateurs de la Société afin d'évaluer le fonctionnement du Conseil et de ses Comités. Un point de l'ordre du jour du Conseil a été consacré à l'étude de ces réponses en début d'année 2008.

Le Comité d'audit

Les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité d'audit sont précisées dans le règlement intérieur du Conseil.

Le Comité d'audit est composé de 3 membres désignés par le Conseil d'administration : Messieurs Arnaud Fayet, Jacques Garaïalde et Gérard Lamarche. Il est présidé par Monsieur Gérard Lamarche et a pour missions essentielles :

- d'examiner les comptes de la Société et du Groupe ;
- de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés ou sociaux ainsi que du traitement adéquat des opérations significatives au niveau du Groupe et des risques majeurs ;
- de vérifier que sont définies des procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissant la fiabilité de celles-ci, examiner le plan d'audit interne du Groupe et le plan des interventions des commissaires aux comptes, prendre connaissance des programmes d'audit interne du Groupe ;
- de donner un avis sur le renouvellement ou la nomination des commissaires aux comptes ; et
- d'examiner toute question de nature financière ou comptable qui lui est soumise par le Président du Conseil ou le Directeur général, ainsi que toute question de conflit d'intérêts dont il a connaissance.

Le Comité d'audit se réunit préalablement à l'examen des comptes annuels, semestriels et trimestriels par le Conseil d'administration.

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

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

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

Le Comité d'audit s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2007.

Au cours de ces réunions, les conclusions de l'audit des comptes de l'exercice 2006 ont été présentées et approuvées. Chaque trimestre, le Comité d'audit a revu en détail la qualité de l'information financière trimestrielle publiée par le Groupe ainsi que les états financiers à mi-année. Le Comité a également examiné le programme de travail et les résultats des missions d'audit interne et externe. Début 2008, le Comité d'audit a revu en détail la qualité des comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2007. Les commissaires aux comptes ont présenté les conclusions aux membres du Comité. Le Président du Comité d'audit a régulièrement rendu compte des travaux dudit Comité lors des réunions du Conseil d'administration.

Le Comité des nominations et des rémunérations

Les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité des nominations et des rémunérations sont précisées dans le règlement intérieur du Conseil.

Le Comité des nominations et des rémunérations est composé de 4 membres désignés par le Conseil d'administration : Messieurs Jacques Garaïalde, Edward A. Gilhuly, Jean-Bernard Lafonta et Gérard Lamarche. Il est présidé par Monsieur Jean-Bernard Lafonta et a pour mission d'approuver :

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

Le Comité des nominations et des rémunérations se réunit chaque fois que nécessaire.

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

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

Le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni à quatre reprises au cours de l'exercice 2007.

Dans le cadre de ses missions relatives aux éléments de rémunérations, il a fixé les rémunérations des deux mandataires sociaux au regard de la performance du Groupe et de leur performance individuelle.

Il a également déterminé les modalités et le cadre du plan d'options de souscription ou d'achat d'actions et du plan d'attribution gratuite d'actions de la Société attribuées aux salariés et mandataires sociaux en mai 2007. Il a aussi déterminé les jetons de présence à allouer aux administrateurs en fonction de leur participation aux Conseils et Comités. Le Comité a enfin demandé à la Société de faire réaliser par un cabinet de conseil indépendant une étude comparative des rémunérations des dirigeants du Groupe au regard des pratiques de marché. Le Comité examinera les résultats de cette étude au début de l'année 2008 pour fixer les rémunérations 2008.

Dans le cadre de ses missions relatives aux nominations, il a examiné et recommandé la candidature de Monsieur Mattia Caprioli au poste d'administrateur en remplacement de Monsieur Henry Kravis, démissionnaire.

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

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

Le Comité stratégique

Le Comité est composé de quatre membres désignés par le Conseil d'administration : Messieurs Olivier Bazil, Jacques Garaïalde, Jean-Bernard Lafonta et Gilles Schnepf. Il est présidé par Monsieur Jacques Garaïalde et a en particulier pour mission :

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

Le Comité s'est réuni trois fois durant l'année 2007.

Au cours de ces réunions il a revu, en particulier, le budget du Groupe

Il a également examiné les projets majeurs liés au développement et au positionnement stratégique du Groupe. Il a ainsi revu l'ensemble des projets d'acquisitions du Groupe dont ceux de la société HPM, n° 2 de l'appareillage électrique en Australie, de la société UStec, spécialiste américain du câblage structuré résidentiel, de la société Kontaktor, n° 1 des disjoncteurs de puissance en Russie, de la société Macse, leader mexicain du cheminement de câbles métallique, ainsi que celui de la société TCL Wuxi, spécialiste chinois des disjoncteurs modulaires et des disjoncteurs de puissance ainsi que celui de la société Alpes Technologies, spécialiste français de la qualité de l'électricité.

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

8.4.2 - Définitions, objectifs et organisation du contrôle interne du Groupe

8.4.2.1 - DÉFINITIONS ET OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE DU GROUPE

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

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

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

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

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

8.4.2.2 - PÉRIMÈTRE RETENU

La Société est une société dont l'actif du bilan est constitué presque exclusivement des titres de participation correspondant à la détention du Groupe.

À ce titre, et en ce qui concerne le contrôle interne, le périmètre retenu est l'ensemble du Groupe et de ses activités.

8.4.2.3 - RÉFÉRENCES

Afin de mettre en œuvre ces objectifs de contrôle interne, la Direction du Groupe a défini un référentiel de contrôle interne basé sur les principes du COSO, adapté aux spécificités Legrand, et s'inspirant des pratiques recommandées par l'AMF dans le cadre de référence publié en janvier 2007 :

- environnement de contrôle du Groupe, dont les principes permettent de structurer la philosophie de contrôle du Groupe, et de déterminer le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle ;
- évaluation et gestion des risques ;
- activités de contrôle interne, dont l'application garantit le respect des objectifs définis par la Direction. Le fait que le Groupe ait une activité concentrée sur un seul métier stratégique lui a permis de définir des règles simples de fonctionnement dans chacune des directions fonctionnelles et opérationnelles du Groupe ;
- schémas de communication établis, assurant la diffusion en interne d'informations pertinentes et fiables ;
- pilotage des activités du Groupe au travers d'une délégation et d'une supervision des responsabilités adéquates, ainsi qu'une surveillance permanente du dispositif de contrôle interne.

Ce référentiel est effectif sur l'ensemble des filiales du Groupe qui le justifient. Il s'est concrétisé par le lancement de nombreuses actions d'amélioration dans l'ensemble des filiales concernées.

À fin décembre 2007, plus de 90 % des actions ainsi lancées ont déjà été traitées et ont ainsi contribué à renforcer sensiblement la qualité du contrôle interne sur l'ensemble des processus. Les actions non encore traitées le seront en 2008.

Enfin, de par sa démarche structurante, ce référentiel est également utilisé pour harmoniser les pratiques de contrôle interne des nouvelles filiales du Groupe et faciliter leur intégration.

■ 8.4.2.4 - ORGANISATION DU CONTRÔLE INTERNE DE LEGRAND

Les principes du référentiel de contrôle interne du Groupe sont déclinés et mis en application par l'action concertée des acteurs internes suivants.

L'environnement de contrôle du Groupe

L'organisation mise en place par le Groupe a pour principal objectif de permettre une définition claire des responsabilités des différentes unités et fonctions opérationnelles. Cette organisation s'appuie également sur un ensemble de messages et de valeurs, diffusés largement au sein du Groupe, et partagés par tous, au-delà des structures *corporate*. Cet environnement de contrôle interne se matérialise notamment par l'adoption par le Groupe d'une charte des fondamentaux dont l'objectif est de diffuser les valeurs et principes du Groupe à l'ensemble de ses entités et de leurs salariés.

L'évaluation et la gestion des risques

Au cours de l'année 2007, la démarche de contrôle interne du Groupe s'est enrichie d'une première réflexion autour des risques dont l'objectif est de conduire d'une part à la définition d'une méthodologie afin d'identifier et d'évaluer les principaux risques auxquels le Groupe est confronté et d'autre part à la mise en œuvre des actions nécessaires. Cette démarche s'appuie sur une fonction dédiée de management des risques ainsi que sur un comité de pilotage qui seront opérationnels en 2008.

Les activités de contrôle interne

Les activités de contrôle interne du Groupe, sont définies dans un manuel de procédures administratives et financières ainsi que de règles comptables, de gestion et de reporting. Ce manuel de procédures existe depuis plus de dix ans et est adapté à l'environnement économique et à l'activité industrielle du Groupe. Une sensibilité particulière est donnée aux suivis des flux de produits (fiabilité des stocks suivie à travers des inventaires tournants, analyse et justification des écarts de stocks) et aux opérations de vente (respect des règles de reconnaissance de produits, suivi et autorisation des remises ou ristournes). Ces procédures font l'objet de mises à jour régulières lorsque cela est nécessaire.

L'établissement et la diffusion d'informations pertinentes

Les responsables financiers des filiales

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

Le contrôle de gestion

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

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

L'analyse financière Corporate

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

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

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

La gestion de la trésorerie

Les flux financiers sont contrôlés au travers de procédures Groupe spécifiques. En particulier les opérations de placement, d'endettement ou de couverture sont centralisées et contrôlées par la Direction financière du Groupe.

Ceci permet de contrôler l'évolution de l'endettement du Groupe, de gérer les risques de taux et de change et d'optimiser la gestion de trésorerie et le financement des filiales.

La fonction informatique

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

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

Le pilotage du contrôle interne

Le service de contrôle interne du Groupe :

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

L'intégration de ces deux missions au sein d'un même service permet de garantir une cohérence méthodologique, ainsi qu'une

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

identification précise des zones de risques et des points de contrôle associés.

Par ailleurs, pour les entités du Groupe les plus significatives (France, Italie et États-Unis), le service de contrôle interne Groupe s'appuie sur des contrôleurs internes locaux, dédiés à l'animation de la démarche dans leurs unités respectives. Dans les filiales de taille plus réduite ou intermédiaire, le contrôle interne est de la responsabilité de chaque responsable d'unité

opérationnelle. Des revues régulières par les auditeurs internes et par les contrôleurs de gestion Groupe sont effectuées pour vérifier la mise en œuvre et l'application des procédures Groupe. Sur l'ensemble du Groupe, les effectifs spécialisés dédiés au contrôle seront d'environ 17 personnes en 2008.

Le service de contrôle interne est rattaché au Secrétariat général du Groupe, lui-même rapportant au Vice-Président Directeur général délégué.

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

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

Rémunération et avantages accordés au Président du Conseil d'administration, Directeur général et au Vice-Président, Directeur général délégué

Les principes de fixation de la rémunération du Président du Conseil d'administration, Directeur général et du Vice-Président, Directeur général délégué comprennent :

- une rémunération fixe annuelle, déterminée en tenant compte du niveau de responsabilité et de l'expérience de chacun ainsi qu'en référence aux pratiques de marché ;
- une partie variable fondée sur la réalisation d'objectifs spécifiques à la fois quantitatifs et qualitatifs. Les objectifs quantitatifs sont liés à la performance financière de la Société. Les objectifs qualitatifs ont trait pour l'essentiel à la mise en œuvre de la stratégie du Groupe par les dirigeants ;
- le bénéfice des plans d'options ou d'actions gratuites mis en place durant l'année 2007 et ceux qui le seront au cours de l'année 2008, les quantités attribuées étant fondées sur la réalisation d'objectifs spécifiques liés à la performance financière de la Société ;

- le bénéfice d'une voiture de fonction et d'un téléphone portable au titre d'avantage en nature ;
- le bénéfice du régime collectif obligatoire de prévoyance et de complémentaire santé des cadres du Groupe ;
- un régime de retraite complémentaire décrit au paragraphe 8.2.2 du présent document de référence.

Jetons de présence versés aux administrateurs

Les principes de fixation du montant des jetons de présence versés aux administrateurs sont les suivants :

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

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

Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la société Legrand, pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Exercice clos le 31 décembre 2007

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Legrand et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société, conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2007.

Il appartient au Président de rendre compte, dans son rapport, notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la Société.

Il nous appartient de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Nous avons effectué nos travaux conformément à la norme d'exercice professionnel applicable en France. Celle-ci requiert la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces diligences consistent notamment à :

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

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

Neuilly-sur-Seine, le 7 avril 2008
Les commissaires aux comptes

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

Deloitte & Associés
Dominique Descours
185, avenue Charles-de-Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

