

GROUPE EDF RAPPORT 2006

**DU PRÉSIDENT
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
D'EDF SUR LE GOUVERNEMENT
D'ENTREPRISE ET LES
PROCÉDURES DE CONTRÔLE
INTERNE**



Sommaire

1. Gouvernement d'entreprise	3	2.2 LA POLITIQUE DE GESTION ET DE CONTRÔLE DES RISQUES	14
1.1 PRÉPARATION ET ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	3	2.3 LES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE DE GROUPE	15
1.2 MISSIONS ET FONCTIONNEMENT DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	5	2.4 COMMUNICATION ET DIFFUSION DES INFORMATIONS	20
1.3 INFORMATION ET FORMATION DES ADMINISTRATEURS	7	2.5 LES ACTIVITÉS DE PILOTAGE DE CONTRÔLE INTERNE DU GROUPE	21
2. Le contrôle interne du Groupe EDF	8	3. Dynamique d'évolution	22
2.1 ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE	8	4. Rapport des Commissaires aux comptes	23

Introduction

En application de l'article L. 225-37 du code de commerce, le présent rapport rend compte des conditions de gouvernance (préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration) ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place au sein d'EDF SA, incluant celles appliquées à l'égard de ses filiales contrôlées.

Pour ce qui concerne la partie décrivant le contrôle interne (cf. § 2), le plan général du présent rapport est inspiré du référentiel COSO¹, et son contenu prend en compte le cadre de référence en matière de contrôle interne recommandé par l'AMF². La description de l'organisation du contrôle interne comporte donc cinq chapitres qui décrivent les éléments relatifs à l'environnement de contrôle, à la politique de gestion des risques, à la communication et la diffusion des informations, aux activités de pilotage et aux activités de contrôle qui sont répertoriées

suivant quatre paragraphes distincts qui correspondent aux quatre objectifs reconnus du contrôle interne :

- les procédures de contrôle interne relatives à la réalisation et l'optimisation des opérations,
- les procédures de contrôle interne relatives à la fiabilité des informations financières,
- les procédures de contrôle interne relatives à la conformité aux lois et aux règlements,
- les procédures de contrôle interne relatives à l'application des instructions et des orientations de la Tête de Groupe.

Enfin, la dynamique d'évolution du contrôle interne au sein du Groupe EDF ainsi que le processus mis en œuvre pour élaborer et valider ce rapport sont présentés en conclusion.

1. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

2. Paru le 22 janvier 2007.

1

Gouvernement d'entreprise

➔ 1.1 - PRÉPARATION ET ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1.1.1 Présentation et pouvoirs du Conseil d'administration

À compter de l'Assemblée Générale du 14 février 2006, conformément à la loi de démocratisation du secteur public du 26 juillet 1983 et aux dispositions du décret-loi modifié du 30 octobre 1935, l'État détenant moins de 90 % du capital d'EDF, le Conseil d'administration de la société est composé de dix-huit membres, dont un tiers sont des représentants des salariés et deux tiers sont nommés par l'Assemblée Générale sur proposition du Conseil d'administration, sous réserve des représentants de l'État nommés par décret. L'État ayant nommé six représentants par décret, l'Assemblée Générale du 14 février 2006 a ainsi nommé six administrateurs : Messieurs Pierre Gadonneix, Frank E. Dangeard, Daniel Foundoulis, Claude Moreau, Henri Proglgio et Louis Schweitzer.

La liste des mandats exercés par les mandataires sociaux figure au chapitre 1.15.7.1 du rapport de gestion d'EDF.

Assistent également au Conseil, sans voix délibérative, la mission de contrôle général économique et financier de l'État¹ et le secrétaire du Comité d'entreprise.

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Il délibère sur toutes les orientations stratégiques, économiques, financières ou technologiques concernant le Groupe ainsi que sur les sujets que la loi lui a expressément confiés ou qu'il s'est réservés.

Les règles applicables en matière de cumul des mandats sont respectées par chacun des administrateurs.

Compte tenu de l'adoption du nouveau règlement intérieur le 23 janvier 2007, le Conseil d'administration doit être saisi pour :

- les opérations de croissance externe et interne ou de cession qui représentent une exposition financière pour l'entreprise supérieure à 200 M€. Ce seuil est abaissé à 50 M€ pour les opérations d'acquisition qui ne s'inscrivent pas dans les orientations stratégiques de la société,
- les opérations dans le domaine immobilier supérieures à 200 M€,
- les opérations financières, déterminées chaque année par délibération spéciale du Conseil. Ainsi, en 2006 : les emprunts à long terme de plus de 2 Md€ et les cautions, avals ou garanties de plus de 500 M€. En outre, le Président rend compte au Conseil des cautions, avals ou garanties dont le montant unitaire est supérieur à 100 M€, consentis au nom de la société ou par une entreprise contrôlée par la société,
- les marchés, ou ensemble de marchés résultant d'une même consultation (hors achats de combustible nucléaire), dont le montant, y compris le cas échéant leurs avenants successifs, est égal ou supérieur à 100 M€ ; les achats ou ventes à long terme d'énergie, crédits d'émission et quotas de CO₂, par la société ou par une société qu'elle contrôle exclusivement, portant sur des volumes ou montants annuels supérieurs à :
 - 10 TWh pour l'électricité,
 - 20 TWh pour le gaz (les contrats d'achat ou vente à long terme de gaz supérieurs à 5 TWh et inférieurs à 20 TWh font par ailleurs l'objet d'une information détaillée lors de la séance du Conseil d'administration qui suit leur signature),

1. Cette mission exerce le contrôle économique et financier de l'État, conformément au décret du 26 mai 1955. Elle peut exercer des procédures de contrôle de façon étendue.

– 250 M€ pour le charbon et le dioxyde de carbone.

Le Conseil d'administration a ainsi examiné en 2006, outre de nombreux sujets liés à l'activité courante de l'entreprise, les sujets majeurs de l'année et a autorisé en particulier :

- à l'international, la cession de 79,6 % du capital de la société de distribution d'électricité Light au Brésil,
- dans le domaine des énergies renouvelables, le principe de la mise en bourse d'EDF Énergies Nouvelles, permettant ainsi à cette société de disposer des moyens nécessaires à son développement,
- dans le domaine nucléaire, la poursuite du projet de construction d'une unité de production basée sur un réacteur de type EPR sur le site de Flamanville.

1.1.2 Nomination et pouvoirs du Président du Conseil et des Directeurs Généraux Délégués

Le Président du Conseil d'administration assume la fonction de Directeur Général. Il est nommé par décret sur proposition du Conseil d'administration.

À l'issue de l'Assemblée Générale du 14 février 2006, le Conseil d'administration a proposé au gouvernement de nommer Pierre Gadonneix en qualité de Président-Directeur Général. Cette nomination a été décidée par décret en date du 15 février 2006.

Le Président-Directeur Général a tous pouvoirs pour engager la société sous réserve de ceux attribués au Conseil d'administration (cf. § 1.1.1).

Le Conseil d'administration peut nommer, sur proposition du Président-Directeur Général et à la majorité des membres présents ou représentés, jusqu'à cinq Directeurs Généraux Délégués. Leurs pouvoirs et la durée de leur mandat leur sont conférés par le Conseil d'administration, en accord avec le Président-Directeur Général. Les Directeurs Généraux Délégués sont, à fin 2006 :

- Daniel Camus, Directeur Général Délégué Finances,

- Yann Laroche, Directeur Général Délégué Ressources humaines et Communication,

- Jean-Louis Mathias, Directeur Général Délégué Intégration et Opérations Dérégulé France.

1.1.3 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'est réuni douze fois pendant l'année 2006 et 21 réunions de comités se sont tenues pour préparer ces séances (cf. § 1.2).

Le taux de participation des administrateurs aux Conseils est relativement stable depuis 2002 (84,2 % en moyenne), avec une légère baisse en 2006 (79,6 %) pour des raisons conjoncturelles. Conformément aux règles de bonne gouvernance d'entreprise (par exemple, le rapport AFEP-MEDEF d'octobre 2003) qui recommandent de réaliser un travail d'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration, le règlement intérieur du Conseil indique que le Comité d'éthique « réalise chaque année un bilan du fonctionnement du Conseil d'administration (...) et propose des sujets de réflexion ».

Cette évaluation a été effectuée selon la même procédure qu'en 2005, via l'envoi aux administrateurs d'un questionnaire qui porte sur tous les aspects du fonctionnement du Conseil d'administration. Ce questionnaire a été examiné en Comité d'éthique du 23 octobre 2006 puis approuvé par le Conseil d'administration du 10 novembre 2006. Les administrateurs ont ainsi notamment été interrogés sur la fréquence et la durée des réunions du Conseil d'administration et de ses comités, les sujets inscrits à l'ordre du jour et la qualité des documents remis.

Les résultats examinés par le Comité d'éthique du 7 décembre 2006 témoignent d'un bon niveau de satisfaction des administrateurs. Ils ont été présentés au Conseil d'administration du 23 janvier 2007.

➔ 1.2 - MISSIONS ET FONCTIONNEMENT DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Pour l'exercice de ses missions, le Conseil s'est doté de comités chargés d'examiner et de préparer en amont certains dossiers avant leur présentation en séance plénière. Ces instances sont à fin 2006 : le Comité d'audit, le Comité de la stratégie, le Comité d'éthique et le Comité des rémunérations. Ce dernier a été mis en place lors du Conseil d'administration du 10 mai 2006 et s'est réuni une fois au cours de l'année 2006. Lors de la mise à jour de son règlement intérieur en janvier 2007, le Conseil d'administration a élargi les missions du Comité des rémunérations, qui est devenu le Comité des nominations et des rémunérations, et a créé le Comité de suivi des engagements nucléaires (CSEN).

1.2.1 Comité d'audit

Le Comité d'audit, composé de cinq membres, est présidé par Monsieur Dangeard, administrateur nommé par l'Assemblée Générale des actionnaires et personnalité externe au Groupe EDF. Les autres membres sont Messieurs Bézard et d'Escatha, administrateurs représentant l'État, Madame Daguerre et Monsieur Chorin, administrateurs élus par les salariés. Le comité étudie et donne, avant passage au Conseil, son avis sur la situation financière de la société, le plan à moyen terme et le budget, les projets de comptes préparés par la Direction Financière (comptes sociaux d'EDF et comptes consolidés du Groupe), la politique de contrôle des risques et le programme d'audit. Le comité entend les Commissaires aux comptes, la Direction Générale, la Direction Financière.

Le taux moyen de participation au Comité d'audit est de 71,5 % sur l'année 2006 pour sept réunions dont une réunion ad hoc en l'absence de quorum.

Le suivi des risques a en particulier été régulièrement examiné au sein de ce comité, avec une revue semestrielle approfondie de la cartographie consolidée des risques du Groupe, des méthodes de

contrôle des risques, du programme d'audit, et des principaux constats et actions correctrices mises en œuvre à la suite des audits du semestre précédent.

Au cours de l'année 2006, le Comité d'audit a pris connaissance de la nouvelle politique de contrôle interne et examiné ses modalités de déploiement interne au sein de l'entreprise. Il a également examiné des sujets majeurs tels que les actifs dédiés au démantèlement nucléaire, la mise en bourse d'EDF Énergies Nouvelles, ou les assurances dommages nucléaires.

1.2.2 Comité de suivi des engagements nucléaires (CSEN)

Le Comité de suivi des engagements nucléaires est composé de six administrateurs, désignés par le Conseil d'administration, dont les cinq membres du Comité d'audit et un administrateur dont l'expertise est reconnue dans le domaine nucléaire. Ses membres sont Messieurs Dangeard, administrateur nommé par l'Assemblée Générale des actionnaires et personnalité externe au Groupe EDF, Messieurs Bézard, d'Escatha et Jacq, administrateurs représentant l'État, Madame Daguerre et Monsieur Chorin, administrateurs élus par les salariés.

Le Comité a pour mission de suivre l'évolution des provisions nucléaires, de donner son avis sur les questions de gouvernance des actifs dédiés, sur les règles d'adossement actif-passif et sur l'allocation stratégique, et de vérifier la conformité de la gestion des actifs dédiés constitués par EDF. Il formule au Conseil d'administration les avis et recommandations qu'il juge nécessaires.

Sa première réunion est prévue en février 2007.

1.2.3 Comité de la stratégie

Le Comité de la stratégie, composé de sept membres, est présidé par Monsieur Proglio, administrateur nommé par l'Assemblée Générale des actionnaires et personnalité externe au Groupe EDF. Les autres membres sont Messieurs Bézard, Faure et Jacq, administrateurs représentant l'État, Madame Hoeffling, Messieurs

Grillat et Pesteil, administrateurs élus par les salariés. Le Comité donne son avis au Conseil d'administration sur les grandes orientations stratégiques de la société. Il a ainsi examiné en 2006 la mise en œuvre du contrat de service public, la stratégie gazière, la politique recherche et développement et les orientations en matière d'énergies renouvelables. Le Comité de la stratégie s'est réuni sept fois en 2006 (dont une fois en réunion ad hoc en l'absence du Président du Comité), avec un taux de participation moyen de 75,5 %.

1.2.4 Comité d'éthique

Le Comité d'éthique, composé de six membres, est présidé par Monsieur Aurengo, administrateur, personnalité externe au Groupe EDF représentant l'État. Les autres membres sont Messieurs Foundoulis et Moreau, administrateurs nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires, Messieurs Chorin, Pesteil et Villota, administrateurs élus par les salariés. Le Comité veille à la prise en compte de la réflexion éthique dans les travaux du Conseil d'administration et dans la gestion de la société. Il examine :

- le rapport annuel hors états financiers (rapport d'activité et rapport sur le développement durable),
- le rapport d'activité du délégué à l'éthique et à la déontologie,
- les rapports du médiateur et de l'Inspecteur général pour la sûreté nucléaire et la radioprotection.

De plus, le Comité d'éthique réalise chaque année un bilan du fonctionnement du Conseil d'administration et de l'application de son règlement intérieur, et propose des sujets de réflexion.

Le taux de participation au Comité d'éthique s'élève en moyenne à 94,4 % en 2006 pour six réunions. Ce comité a notamment poursuivi son travail de réflexion sur la politique de partenariat avec les prestataires du nucléaire. Il a également étudié la gestion des déchets nucléaires, la politique en matière de santé-sécurité, ainsi que la mise en œuvre du code de bonne conduite du distributeur qui permet de s'assurer que toutes les dispositions ont été prises pour garantir l'absence de pratiques dis-

criminatoires en matière d'accès des tiers au réseau.

1.2.5 Comité des nominations et des rémunérations

Le Comité des nominations et des rémunérations est composé de trois membres, et est présidé par Monsieur Schweitzer, administrateur nommé par l'Assemblée Générale des actionnaires et personnalité externe au Groupe EDF. Les deux autres membres sont Monsieur Dangeard, administrateur nommé par l'Assemblée Générale des actionnaires et également personnalité externe au Groupe EDF, et Monsieur Bézard, administrateur représentant l'État. Le Comité transmet au Conseil d'administration des propositions en vue de la nomination d'administrateurs par l'Assemblée Générale, adresse au ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie un avis sur la rémunération du Président-Directeur Général, examine la rémunération des Directeurs Généraux Délégués (DGD).

Il transmet au Conseil d'administration son avis sur les modalités de fixation de la rémunération des principaux dirigeants (part fixe et part variable, mode de calcul et indexation), ainsi que sur le montant et les modalités de répartition des jetons de présence. Il s'assure de l'existence de tables de succession pour les postes du Comité Exécutif.

Les éléments relatifs à la rémunération des mandataires sociaux figurent au chapitre 1.15.7.2 du rapport de gestion d'EDF.

1.3 - INFORMATION ET FORMATION DES ADMINISTRATEURS

Le Président-Directeur Général porte régulièrement à la connaissance des membres du Conseil d'administration les principaux faits et événements significatifs de la société intervenus depuis la date du précédent Conseil d'administration.

Le Secrétariat Général du Conseil d'administration communique également aux administrateurs des éléments d'information, que ceux-ci peuvent compléter par des rencontres avec les principaux dirigeants du Groupe sur les sujets figurant à l'ordre du jour du Conseil.

En outre, le Secrétariat du Conseil d'administration organise des réunions d'information sur des sujets complexes ou à fort enjeu ou sur demande des administra-

teurs. Ainsi, de nombreux sujets ont été traités en 2006 tels que l'évolution du secteur énergétique, les prix de l'électricité, la trésorerie du Groupe, le délit d'initié, la politique de recherche et développement... Cette dernière a été présentée sur le site de Chatou. Par ailleurs, les membres du Comité d'éthique se sont rendus à la centrale nucléaire du Blayais dans le cadre de la réflexion sur la politique de sous-traitance dans le nucléaire. Enfin, il est à noter qu'en 2006 un « guide de l'administrateur » a été élaboré afin d'éclairer les administrateurs dans l'exécution de leur mandat : il comprend, outre l'ensemble des textes nécessaires à leur information, des fiches de renseignement sur des thèmes précis tels que le droit à l'information, les obligations et les devoirs, le cumul des mandats, la rémunération et l'assurance responsabilité civile des dirigeants.

L'objectif du présent document n'est pas de présenter de façon exhaustive l'ensemble des moyens de contrôle existant au sein du Groupe, mais de mettre l'accent sur les procédures de contrôle relatives aux activités ou risques estimés significatifs ainsi que les dispositifs principaux en place en 2006.

→ 2.1 - ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

2.1.1 Politique de contrôle interne

Une évolution majeure est intervenue avec la validation de la Nouvelle Politique de Contrôle Interne et d'audit interne du Groupe EDF signée par le Président le 7 mars 2006. Les principaux leviers mis en œuvre dans le cadre de cette politique sont développés ci-dessous (cf. § 2.1.6.4 et § 2.5).

Cette nouvelle politique fixe le cadre de référence à respecter en matière de contrôle interne et d'audit interne par l'ensemble des entités du Groupe EDF. Elle vise à renforcer la responsabilisation du management sur son contrôle interne, en cohérence avec sa délégation managériale et avec les principaux risques identifiés. Plusieurs niveaux de contrôle sont identifiés :

- l'auto-contrôle et le contrôle hiérarchique réalisés au niveau des activités,
- le contrôle interne de premier niveau exercé à la maille de l'entité managériale responsable de la conduite des activités (unité ou filiale contrôlée rattachée à une direction de la maison mère),
- le contrôle interne de deuxième niveau exercé à la maille de l'entité de regroupement (Direction, Division ou filiale contrôlée directement rattachée à la Tête de Groupe),
- le pilotage de l'ensemble assuré par la Direction de l'audit Groupe : animation de la filière du contrôle interne, contrôle des dispositifs de contrôle interne des entités rattachées au Comité Exécutif (Comex).

Chacun de ces niveaux de contrôle est construit en cohérence avec le niveau de délégation managériale correspondant et avec le processus d'analyse des principaux risques, chaque niveau étant responsable du contrôle de ses propres activités et de la vérification des dispositifs de contrôle des activités qu'il a déléguées. Les anomalies détectées par un niveau de management ainsi que les dispositions mises en œuvre pour assurer leur traitement sont communiquées au niveau supérieur.

Chaque Directeur d'entité opérationnelle de regroupement et d'entité fonctionnelle support du Groupe a désigné un « animateur de contrôle interne ». Une animation du réseau de ces animateurs est assurée par la Direction de l'audit (professionnalisation, réunions périodiques, élaboration de référentiels de contrôle et d'auto-diagnostic, fonds documentaire partagé sur Intranet...).

Un guide de contrôle interne a été élaboré et proposé à chaque entité pour l'aider dans la mise en œuvre de son propre dispositif de contrôle interne. Ce guide, construit sur la base des chapitres du COSO, caractérise les domaines de risque concernés, identifie les principaux objectifs de contrôle à explorer et propose des bonnes pratiques à mettre en œuvre.

Chacune des 36 entités opérationnelles de regroupement a élaboré à fin 2006 son premier rapport annuel de contrôle interne comportant notamment l'engagement du Directeur quant à son ambition et la description de son dispositif cible à fin 2007, ainsi que la description du dispositif existant à fin 2006 et les actions envisagées pour combler les écarts par rapport à cette cible. Ce processus sera reconduit chaque année et il intégrera de plus une auto-évaluation par le management de l'entité du fonctionnement de son dispositif de contrôle interne. Cette auto-évaluation ainsi que le dispositif de contrôle interne correspondant seront audités par la Direction

de l'audit Groupe chaque année pour un tiers des entités concernées.

Les entités fonctionnelles sont, quant à elles, chargées d'élaborer les objectifs de contrôle relatifs à l'application des politiques majeures de leur champ de responsabilité. Ces objectifs seront déclinés par les entités opérationnelles et intégrés à partir de 2007 dans leurs dispositifs de contrôle.

La Direction de l'audit a réalisé en 2006 des diagnostics d'une partie de ces dispositifs de contrôle interne, et réalisera des audits à blanc au courant de l'année 2007, avant de procéder à un contrôle du contrôle systématique à partir de 2008 de l'ensemble des dispositifs avec une périodicité triennale.

S'agissant des filiales non contrôlées, tels les cas particuliers d'Edison et d'EnBW, les administrateurs chefs de file représentant EDF sont invités à vérifier, dans le cadre de leurs prérogatives et en concertation avec les autres administrateurs, la qualité des dispositifs de contrôle interne de ces filiales. Il en va de même pour RTE-EDF Transport.

2.1.2 Démarches Éthique et Qualité environnementale

2.1.2.1 Démarche Éthique

La démarche Éthique, adoptée en mars 2003, formalise l'engagement du Groupe à respecter les cinq valeurs de l'entreprise : respect de la personne, respect de l'environnement, performance, solidarité et intégrité.

Ces cinq valeurs de service public et de développement durable sont intégrées dans une charte éthique dont les principes d'action collective et le mémento éthique individuel précisent les conditions d'application.

La démarche Éthique du Groupe, qui est le cadre de référence des engagements éthiques des sociétés filiales et des codes de conduite, sert également de référence aux processus fondamentaux comme le recrutement (référentiel d'embauche), la formation (sensibilisation des salariés) et l'évaluation des performances.

En 2006, les principales filiales EDF Energy, EnBW et Edison ont poursuivi la mise en œuvre de leur propre démarche éthique en

cohérence avec celle du Groupe, tout comme d'autres filiales en Pologne et en Côte-d'Ivoire. Pour EDF SA, la charte de développement durable fournisseurs (septembre 2006), l'accord sur la sous-traitance socialement responsable (octobre 2006) et la mise en œuvre du projet « Diversité » à partir du 1^{er} juin 2006 ont concrètement promu les valeurs de solidarité et de respect de la personne dans les conditions d'emploi, de travail et d'embauche de l'entreprise et de ses prestataires.

Le dispositif d'alerte Éthique, mis en place à partir de 2004, reconnaît à tout salarié, comme à tout partenaire externe, pour tout manquement aux valeurs, un droit d'interpellation de l'entreprise par consultation du Délégué Éthique. Les 45 alertes reçues en 2006 portaient surtout sur le respect de la personne et ont justifié des mesures managériales de correction, notamment d'organisation.

Le plan d'action pour 2007 vise :

- à mettre à jour et à mieux faire connaître à tous les salariés le référentiel Éthique d'EDF,
- à assurer et coordonner, en lien avec les démarches contrôle interne et contrôle des risques Groupe, les dispositifs de prévention et de traitement des manquements éthiques,
- à mettre en place de façon concertée un mode de recours interne et une procédure de traitement de ces recours.

2.1.2.2 Démarche Qualité environnementale

Le Groupe EDF est certifié ISO 14001 depuis le 9 avril 2002. Le premier renouvellement de ce certificat a été remis en 2005 par DNV¹, organisme de certification choisi par le Groupe EDF, confirmant la pertinence du Système de Management Environnemental organisé autour des engagements de la nouvelle politique signée en juin 2005.

En complément à tous les audits internes, les processus mis en œuvre dans le cadre de cette certification par un organisme externe contribuent à renforcer la maîtrise des risques environnementaux du Groupe EDF.

1. Det Norske Veritas.

2.1.3 Délégations de pouvoirs et habilitations techniques

Le Président-Directeur Général et les Directeurs Généraux Délégués délèguent certains des pouvoirs qu'ils ont reçus du Conseil d'administration à leurs collaborateurs directs. Ces délégations servent de fondement à celles consenties aux principaux responsables opérationnels. Depuis juin 2003, les délégations de pouvoirs ont permis une mise sous contrôle plus forte des achats en déléguant le pouvoir de signature des contrats d'achat au seul Directeur des achats, sous réserve des pouvoirs du Conseil d'administration en la matière (cf. § 1.1.1).

La délégation « représentant de l'exploitant nucléaire » est confiée au Directeur de la Direction Production Ingénierie, puis elle est subdéléguée aux Directeurs des Divisions Production Nucléaire et Ingénierie Nucléaire.

Les habilitations techniques qui donnent l'autorisation d'exercer des activités relatives aux installations (centrales de production, réseaux électriques...) sont délivrées par chaque chef d'établissement. Au préalable, les compétences afférentes sont évaluées. Ces exigences s'appliquent à l'ensemble des intervenants, personnel EDF et prestataires.

2.1.4 La politique de gestion des Ressources Humaines (RH)

L'adaptation des emplois et des compétences nécessaires à la réussite du projet industriel et à l'évolution des métiers a été un axe prioritaire de développement de la filière RH du Groupe en 2006, et a conduit à poursuivre et/ou à mettre en œuvre les actions ci-après, certaines d'entre elles pouvant se poursuivre au-delà de l'année 2006 :

- initialisation d'un processus « prospective métier » permettant de faciliter les arbitrages sur l'emploi (recrutement, formation, externalisation),
- mise en œuvre d'une véritable dynamique de mobilité dans une logique de plein-emploi interne à travers une évolution des politiques de gestion des RH (accompagnement des secteurs d'acti-

tivité en décroissance et grément des métiers d'appel),

- signature de l'accord EDF Formation par les 5 organisations syndicales visant à ouvrir et accompagner les parcours professionnels au service des enjeux d'EDF,
- accueil de jeunes en formation en alternance à tous les niveaux de diplômes,
- mise en place d'une démarche systématique de détection et d'évaluation des jeunes talents,
- développement des formations pour les dirigeants en place destinées à renforcer la dimension internationale de leur rôle,
- recentrage de la politique de mobilité à l'international sur les ambitions du Projet Industriel,
- adaptation de la politique de recrutement à l'évolution du Groupe en prenant en compte les évolutions du marché externe de l'emploi comme les attentes des jeunes diplômés.

Par ailleurs, conformément à la politique de contrôle interne du Groupe, la filière RH et Communication a défini les objectifs de contrôle interne à mettre en œuvre par les directions opérationnelles à partir des processus transverses et processus métiers jugés « critiques » au regard de leur impact financier ou d'image.

2.1.5 L'organisation et le pilotage des Systèmes d'Information (SI)

La maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information est assurée par chacune des directions pour le périmètre qui la concerne : directions opérationnelles en France (production, commercialisation, distribution), directions fonctionnelles du Groupe (finance, RH, achats...), direction des filiales.

Les responsabilités de maîtrise d'œuvre sont réparties entre ces directions qui les prennent directement en charge en s'appuyant sur des opérateurs dédiés, et une entité spécifique qui est commune avec Gaz de France et joue un rôle d'opérateur transverse pour l'ensemble du Groupe.

La cohérence d'ensemble est pilotée par la Direction des SI Groupe qui anime la filière SI au travers de politiques communes, la gouvernance des SI étant assurée à deux niveaux dans l'organisation :

- les décisions et arbitrages stratégiques sont soumis, selon leur nature et le périmètre concerné, à un des comités décisionnels du Groupe (cf. § 2.1.6.1),
- les autres décisions importantes sont prises au sein d'un comité des Directeurs des systèmes d'information qui représentent les directions, à un pas mensuel et animé par la DSI Groupe. Ces décisions concernent les priorités et évolutions majeures de la filière, la mise en œuvre de synergies (achats, moyens techniques, standards...).

Par ailleurs, un correspondant Informatique et Libertés a été nommé pour EDF fin 2006.

2.1.6 Les acteurs fonctionnels du pilotage et du contrôle interne

2.1.6.1 Organes de pilotage du Groupe

L'organisation du Groupe répond à deux orientations majeures : améliorer le fonctionnement en Groupe intégré et associer les opérationnels aux mécanismes de décision.

Depuis le 1^{er} avril 2006, le TOP4, qui regroupe le Président-Directeur Général et les trois Directeurs Généraux Délégués est l'organe décisionnel de la Tête de Groupe. Le Comité Exécutif (Comex), instance d'échange stratégique et de concertation sur tous les sujets transverses du Groupe, est composé des membres du TOP4, des Directeurs Généraux Adjointes opérationnels et fonctionnels et des Présidents des principales filiales, à savoir EDF Energy, EnBW et Edison. Sa composition traduit le souci de traiter de façon homogène l'ensemble des enjeux importants pour le Groupe.

Des comités spécifiques décisionnels, en nombre réduit, complètent l'action du Comex : le Comité Coordination France, le Comité des Engagements et Participations, le Comité des Cadres Dirigeants, le Conseil de la Sécurité Nucléaire, et le Comité C+P+T¹. Des comités ou directoires ad hoc complètent le dispositif pour prendre en charge les principaux enjeux transitoires.

2.1.6.2 La Direction Financière (DF)

La DF assure le suivi et la maîtrise des risques financiers. Elle mène une veille sur les évolutions des marchés et des techniques financières et analyse les risques financiers des projets. Le Directeur Général Délégué Finances préside le Comité des Engagements et Participations (cf. § 2.3.1.2.1).

Au sein de la Direction Controlling Groupe :

- **Le contrôle de gestion a pour missions :**
 - de piloter les processus prévisionnels du cycle de gestion du Groupe (budgets et plans à moyen terme découlant du Projet Industriel), d'en assurer la synthèse et de proposer des arbitrages au niveau des Directions et du Groupe. Il joue un rôle d'alerte et de proposition dans l'analyse, avant décision, des conséquences financières des opérations envisagées, ou des niveaux de performance proposés,
 - d'assister le management opérationnel dans le pilotage de la performance : le suivi de l'exécution du budget (faisant l'objet de re-prévisions quatre fois par an) ainsi que des résultats opérationnels, est assuré au travers de revues de performances régulières généralisées au sein des directions et des filiales,
 - d'assurer la fonction de contrôle financier du Groupe, en contribuant notamment aux processus de contrôle des investissements et en réalisant des analyses d'optimisation économique et financière.

Le contrôle de gestion est implanté au niveau de chaque entité managériale. Les contrôleurs de gestion font partie du Comité de direction des entités auxquelles ils appartiennent. Les Directeurs Gestion Finances des Directions sont nommés et évalués par le Directeur Général Délégué Finances.

- **La comptabilité a pour missions :**
 - de préciser les règles et méthodes comptables du Groupe qui garantissent l'unicité des traitements comptables et leur correcte alimentation par les processus amont,

1. Commercialisation, Production, Trading.

- de définir annuellement, pour EDF SA, un référentiel de contrôle décliné par processus,
- d'organiser un retour sur la mise en œuvre par les entités des contrôles prescrits dans le domaine comptable et financier (cf. § 2.3.2.2.2).

Au sein de la Direction Corporate Finance et Trésorerie (DCFT), le Département Contrôle des Risques Financiers est en charge de la maîtrise au niveau du Groupe des risques de taux, de change, de liquidité et de contrepartie (cf. § 2.3.1.1.2). De plus, dans le cadre de la politique de contrôle interne, le Département Contrôle des Risques Financiers participe à la maîtrise des risques opérationnels des activités de la DCFT.

2.1.6.3 La Direction du Contrôle des Risques Groupe (DCRG)

Le Groupe EDF met en œuvre depuis de nombreuses années une politique de gestion de ses risques sur les plans opérationnel, financier et organisationnel.

Face à un contexte évolutif, le Groupe a décidé, dès 2003, de mettre en œuvre un processus global de gestion et de contrôle de ses risques, permettant de renforcer les dispositifs existants, notamment en créant la Direction du Contrôle des Risques Groupe (DCRG). La DCRG a en particulier pour missions de :

- alerter le Président et le TOP4 sur les risques émergents ou insuffisamment perçus,
- construire et mettre à jour la cartographie consolidée des risques du Groupe (cf. § 2.2),
- consolider et actualiser la politique de contrôle des risques du Groupe (cf. § 2.2) en s'assurant notamment de l'exhaustivité et de la mise en cohérence des différentes politiques sectorielles de contrôle des risques (cf. § 2.3.1.1),
- assurer le déploiement de la politique de risques marchés énergies du Groupe et, plus généralement, assurer le contrôle au niveau Groupe de ces risques marchés énergies (cf. § 2.3.1.1.1),
- contrôler l'exhaustivité et la pertinence des analyses de risques réalisées sur les projets d'investissement et d'engagements de long terme présentés pour décision à des

instances de niveau Comex,

- actualiser la politique et coordonner l'organisation du Groupe en matière de gestion de crise (cf. § 2.2),
- assurer le contrôle de l'ensemble des fournisseurs et marchés sensibles en liaison avec la Direction des achats et les Directions métiers concernées.

2.1.6.4 La fonction Audit de Groupe

La fonction Audit de Groupe est constituée de l'ensemble des moyens de contrôle du Groupe, maison mère et filiales¹, exerçant une activité d'audit interne. Elle est organisée autour d'équipes « métiers » en cours de déploiement à la maille des principales entités de regroupement (production ingénierie, commerce, distribution) et d'une Direction de l'Audit corporate en charge du contrôle des dispositifs de contrôle interne, ainsi que des audits transverses ou d'importance « corporate ». Le pilotage de cette fonction est placé sous la responsabilité du Président qui en confie la mission au Directeur de l'Audit. Conformément à la loi SPEGEEG² du 9 août 2004, le distributeur EDF a créé sa propre fonction d'audit interne. Une décision du Président du 10 septembre 2004 en définit les principes de fonctionnement dans le cadre de la fonction Audit de Groupe. Cette décision veille au respect des règles de confidentialité vis-à-vis des informations sensibles et à l'optimisation globale des ressources dédiées au contrôle.

La Direction de l'Audit du Groupe qui intervient sur l'ensemble du périmètre accessible du Groupe³ applique les normes internationales définies par « The Institute of Internal Auditors ».

1. Selon des accords au cas par cas pour les filiales non contrôlées par EDF. Par ailleurs, le gestionnaire de réseau de transport d'électricité (RTE EDF Transport), dans le cadre de la loi du 10 février 2000 qui lui confère l'autonomie de gestion, a développé ses propres moyens de contrôle : mission audit et révision comptable et financière.

2. Service Public de l'Électricité et du Gaz et Entreprises Électriques et Gazières.

3. Cf. note 1 ci-dessus.

Normes de qualification :

- les missions, pouvoirs et responsabilités des auditeurs sont définis dans une charte qui a été mise à jour dans le cadre de la politique de contrôle interne du 7 mars 2006. Cette charte rappelle l'indépendance de la fonction d'audit et son lien hiérarchique direct avec le Président-Directeur Général, les missions et les engagements de l'audit interne, les devoirs et les prérogatives des auditeurs et des audités,
- le Directeur de l'audit est directement rattaché au Président-Directeur Général,
- tous les auditeurs sont formés à une même méthodologie alignée sur les normes internationales. Ils sont recrutés dans les différents métiers du Groupe ainsi que dans des cabinets d'audit externes. Chaque auditeur est évalué à la fin de chaque mission et le passage à l'audit est considéré comme professionnalisant et valorisant. Un protocole d'accord a été signé en ce sens entre la Direction de l'audit et la Direction Développement des Dirigeants,
- le nombre d'auditeurs est d'ordre semblable à la moyenne observée dans l'industrie : 0,5 auditeur pour 1 000 salariés¹,
- les processus clés utiles au bon fonctionnement de la Direction de l'audit sur l'ensemble de la chaîne d'activités (de la définition du programme d'audits jusqu'au suivi de la mise en œuvre des recommandations) sont décrits sous forme de plans qualité devant faire l'objet de revues régulières à partir de 2007. Une évaluation indépendante a été menée début 2005 et devrait être renouvelée en 2008.

Normes de fonctionnement :

- le programme d'audit semestriel est arrêté par le Président puis présenté en Comité d'audit. Il est établi sur la base de la cartographie des risques Groupe et comprend aussi les audits périodiques des dispositifs de contrôle interne mis en place par les Divisions opérationnelles et fonctions corporate (cf. « Politique de contrôle interne »), ainsi

que des audits de projet (acquisitions, cessions, investissements...) et des audits liés au suivi des principales décisions du Président. Des audits dits « flash » sont également réalisés hors programme à la demande des membres du TOP4 ou du Comex (treize en 2006),

- tous les audits donnent lieu à des recommandations qui, après validation par les audités et leur management, font l'objet de plans d'action de leur part. Au cours de l'année qui suit, la Direction de l'audit s'assure de la mise en œuvre de ces actions correctives, une clôture satisfaisante de l'audit n'étant prononcée que lorsque ces actions ont été définitivement mises en place et une clôture non satisfaisante ou avec réserves donne lieu à une alerte managériale,
- les rapports sont rédigés selon trois niveaux de lecture pour faciliter leur appropriation : rapport détaillé pour les audités, rapport de synthèse pour les responsables des audités, avis de la Direction de l'audit à l'attention des membres du Comex,
- un rapport de synthèse semestriel est élaboré par la Direction de l'audit. Il récapitule les principaux constats d'audit et les actions managériales correctrices correspondantes, ainsi que le résultat des clôtures d'audit réalisées pendant la période. Il identifie par ailleurs les éventuels problèmes récurrents ou génériques apparus dans plusieurs audits sur la période et qui méritent une attention particulière du TOP4. Ce rapport est présenté au Président puis au Comité d'audit.

En parallèle avec le renforcement des dispositifs de contrôle interne dans le cadre de la nouvelle politique, la Direction de l'audit se recentre progressivement sur son nouveau cœur de métier :

- le « contrôle des dispositifs de contrôle » des entités opérationnelles du Groupe, l'appui au contrôle interne des activités portées par la Tête de Groupe, l'animation de la filière contrôle interne,
- la réalisation des audits transverses et/ou relatifs aux risques de niveau Groupe (audits dits « Corporate »), des audits dits « flashes » à la demande d'un membre du TOP4 ou du Comex, et les

1. Source IFACI : résultat de l'enquête sur la pratique de l'audit interne en France en 2005.

audits dits « de projets » (pouvant être réalisés à différentes étapes clés d'un projet majeur).

2.1.6.5 La Direction Juridique (DJ)

Afin d'intervenir au plus près des instances de décision, que cela soit au niveau du TOP4, des Directions ou au niveau régional, l'organisation de la DJ est calée sur celle du Groupe EDF. La DJ est saisie pour la rédaction des contrats ainsi que pour l'analyse des risques juridiques relatifs aux projets de l'entreprise. Elle assure également le suivi centralisé des contentieux importants. L'ensemble de ses activités lui permet d'exercer une fonction d'alerte et de prévention des contentieux.

2.1.7 Les contrôles externes

Comme toutes les sociétés cotées, EDF est soumis au contrôle de l'AMF. Par son statut de société détenue majoritairement par l'État, EDF est soumis aux contrôles de la Cour des comptes, des contrôleurs d'État, de l'Inspection des finances, des Commissions des affaires économiques de l'Assemblée nationale et du Sénat, et de la Commission des marchés.

Conformément à la loi, les Commissaires aux comptes certifient les comptes annuels, attestent les comptes consolidés du Groupe semestriels et émettent un rapport sur le rapport annuel du Président du Conseil d'administration pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Compte tenu de son activité, EDF fait aussi l'objet de contrôles par la Commission de Régulation de l'Énergie (CRE) ainsi que par la Direction Générale de la Sécurité Nucléaire et de la Radioprotection.

Les constats de ces différents contrôles externes alimentent les programmes de contrôle interne.

2.2 - LA POLITIQUE DE GESTION ET DE CONTRÔLE DES RISQUES

Les objectifs de la politique de gestion et de contrôle des risques sont de :

- se rapprocher des standards les plus récents en matière de gouvernance d'entreprise pour la gestion des risques, notamment en anticipant les évolutions réglementaires en la matière,
- sécuriser la trajectoire stratégique et financière du Groupe,
- permettre aux dirigeants et aux organes sociaux du Groupe d'avoir une vision consolidée, régulièrement mise à jour, des risques majeurs et de leur niveau de contrôle.

Le périmètre de contrôle des risques au niveau du Groupe comprend les activités d'EDF SA et de ses filiales en France et à l'étranger (hors RTE-EDF Transport, qui dispose de sa propre organisation).

Le périmètre de gestion des risques couvre ce même périmètre, exception faite des filiales dont EDF n'assure pas le contrôle opérationnel exclusif (notamment EnBW, Edison et Dalkia).

La gestion des risques est placée sous la responsabilité des directions opérationnelles et fonctionnelles pour les risques qui relèvent de leur périmètre d'activité. Le contrôle des risques est assuré par une filière mise en place en toute indépendance des fonctions de gestion des risques. Selon ces principes, chaque semestre, en cohérence avec les échéances associées à la publication semestrielle des comptes consolidés, EDF élabore la cartographie consolidée au niveau Groupe de ses risques majeurs. Cette cartographie consolidée est réalisée à partir des cartographies établies par chaque direction opérationnelle ou fonctionnelle sur la base d'une méthodologie Groupe (typologie, principes d'identification, d'évaluation, de mise sous contrôle des risques...). Chaque risque identifié fait l'objet d'un plan d'action décrit. Les risques majeurs du Groupe sont placés sous la responsabilité d'un pilote désigné par le TOP4.

La cartographie consolidée fait l'objet chaque semestre d'une validation par le TOP4

et d'une présentation au Comité d'audit. Elle est également régulièrement présentée aux états majors des principales directions contributrices et aux membres de la filière contrôle des risques.

Le processus global de cartographie des risques constitue un support pour de nombreux autres processus de l'entreprise : programme d'audit, politique d'assurances, contrôle des engagements et des participations, documentation financière (notamment le chapitre « Facteurs de risques » du document de référence AMF). Par ailleurs, le Groupe met en œuvre une politique de gestion de crise, dont la dernière actualisation a été signée par le Président en juin 2005. En particulier, il s'assure de l'existence de dispositifs de crise pertinents au regard des risques encourus dans chaque direction participant à la gestion de la crise, et en vérifie la cohérence d'ensemble. Un programme d'exercices de crise permet de tester l'efficacité de ces dispositifs et de capitaliser les retours d'expérience. Enfin, l'organisation de crise du Groupe est régulièrement réajustée, notamment à chaque changement significatif de son organisation, de son environnement externe, ainsi qu'après chaque retour d'expérience de crise majeure ayant affecté le Groupe.

2.3 - LES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE DU GROUPE

2.3.1 Les procédures de contrôle relatives à la réalisation et à l'optimisation des opérations

2.3.1.1 Politiques sectorielles de contrôle des risques

2.3.1.1.1 Contrôle des Risques Marchés Énergies

La politique de risques marchés énergies, formalisée par la décision du Président du 9 décembre 2005, codifie la gestion de ces risques au sein du Groupe et précise l'ensemble du dispositif nécessaire à sa mise en œuvre et au contrôle de son application. Cette politique s'applique aux entités et filiales dont le Groupe a le contrôle opérationnel. Pour les autres filia-

les, la politique de risques marchés énergies et le processus de contrôle sont revus dans le cadre des instances de gouvernance de ces sociétés (Conseil d'administration, Comité d'audit). Cette note de politique décrit explicitement :

- le système de gouvernance et de mesure, séparant clairement les responsabilités de gestion et de contrôle des risques et permettant de suivre l'exposition du Groupe,
- les processus de contrôle des risques impliquant la direction du Groupe en cas de dépassement des limites de risques. À noter qu'un dispositif de contrôle renforcé est mis en place pour la filiale EDF Trading compte tenu de la spécificité des métiers exercés et de la réactivité nécessaire,
- l'indépendance de la filière contrôle des risques marchés énergies, organisée en deux niveaux, les entités réalisant le contrôle opérationnel et le Département Risques Marchés Énergies Groupe de la DCRG assurant au niveau du Groupe le contrôle de deuxième niveau.

Le TOP 4 valide annuellement les mandats de gestion de risques des entités qui lui sont présentés avec le budget. Par ailleurs, le Comité d'audit rend un avis sur la politique de risques marchés énergies du Groupe.

2.3.1.1.2 Contrôle des risques financiers

Le développement du Groupe a conduit à la mise en place d'une structure dédiée, le Département Contrôle des Risques Financiers, en charge de la maîtrise au niveau du Groupe des risques de taux, de change, de liquidité et de contrepartie. Ce contrôle s'exerce via :

- la vérification de la bonne application des principes du cadre de gestion financière, notamment au travers du calcul régulier d'indicateurs de risque et du suivi de limites de risque,
- des missions de contrôle – méthodologie et organisation – sur les entités et filiales contrôlées du Groupe,
- le contrôle opérationnel de la salle des marchés d'EDF en charge de la gestion de la trésorerie du Groupe. Pour ces activités, un système d'indicateurs et de limites de risque vérifiés quotidiennement est en place pour suivre et contrô-

ler l'exposition aux risques financiers. Il implique le Directeur Trésorier du Groupe, le chef de la salle des marchés et le responsable du contrôle des risques financiers, qui sont immédiatement saisis pour action en cas de dépassement de limites. Un comité ad hoc vérifie périodiquement le respect des limites et statue sur les modifications de limites spécifiques éventuelles. Des audits internes réguliers s'assurent de la mise en place effective des contrôles.

Il est rendu compte de la mise en œuvre des politiques de gestion des risques financiers au Comité d'audit sur un rythme annuel.

Rattaché à la Direction Corporate Finance et Trésorerie de la direction Financière, ce département a un lien fonctionnel fort avec la Direction du Contrôle des Risques Groupe en vue de garantir son indépendance.

2.3.1.2 Contrôles spécifiques

2.3.1.2.1 Procédure d'approbation des engagements

Le Comité des Engagements et des Participations (CEP) a repris en 2005, en les élargissant, les attributions du Comité des Investissements Groupe. Présidé par le Directeur Général Délégué Finances, le CEP examine l'ensemble des engagements du Groupe, notamment les projets d'investissements, les projets de cessions et les contrats long terme « Combustibles ». Il valide tout investissement d'un montant supérieur à 20 M€. Depuis fin mars 2003, les réunions des Comités sont systématiquement précédées d'une réunion où sont associés les experts du niveau corporate (DCRG, DJ, DF...) afin de vérifier l'exhaustivité et la profondeur des analyses de risques des dossiers présentés. Ces travaux s'appuient sur un référentiel méthodologique d'analyse des risques des projets de développement qui intègre l'ensemble des impacts et en particulier la valorisation des scénarios de stress.

2.3.1.2.2 Contrôle des Systèmes d'Information (SI)

- Organisation du contrôle interne de la filière SI : le dispositif de contrôle interne

de la filière SI s'intègre dans la nouvelle politique de contrôle interne (propositions d'objectifs de contrôle à décliner par les entités opérationnelles) et porte sur la mise en œuvre des politiques de la filière. Ces politiques touchent en particulier à la sécurité des systèmes d'information, au pilotage des projets SI, à la gestion des risques SI ainsi qu'à l'optimisation et au grèvement des compétences clés,

- Organisation et chantiers pour préparer l'avenir des SI : les priorités ont porté en 2006 principalement sur la préparation à l'ouverture des marchés en 2007. Par ailleurs, l'élaboration d'un plan stratégique « EDF SI 2010 » a été initiée, sous le pilotage direct de la Direction Générale, autour de plusieurs thèmes à fort enjeu pour le Groupe. Un audit interne sur la gouvernance de la filière SI est venu enrichir le diagnostic utile à l'élaboration de ce plan stratégique,
- Actions dans le domaine de la sécurité des SI : de nombreuses actions de déploiement ont été menées concernant la politique Sécurité des systèmes d'information du Groupe EDF et le nouveau référentiel de politique sécurité des SI d'EDF-SA. Par ailleurs, des actions ont également été engagées afin de renforcer la couverture du risque lié à un sinistre majeur sur un de ses principaux centres de calcul et les applications les plus critiques pour le fonctionnement de l'entreprise.

2.3.1.2.3 L'administration et la surveillance des filiales

Toute société filiale ou en participation est rattachée à un Directeur, membre du Comex ou à son délégué. Ce dernier assume le pilotage de la stratégie de l'entreprise pour cette société ainsi que celui des administrateurs qu'il y désigne et auxquels il adresse une lettre de mission et une lettre d'objectifs. Une actualisation de ces rattachements a été validée le 30 novembre 2006 par le Comité des Cadres Dirigeants.

La Délégation Administrateurs et Sociétés, en place depuis 2002, veille tout particulièrement :

- à la mise à jour de la cartographie du rattachement des sociétés, en fonction des

décisions prises par le TOP4,

- au suivi des « compositions cibles », visions anticipées et collectives des compétences, ainsi que des profils nécessaires à une bonne représentation d'EDF au Conseil des sociétés filiales et en participation, en fonction de la stratégie définie par les Directeurs de rattachement,
- au respect du processus de désignation des administrateurs, préalable managérial à la proposition de nomination (conformité à la composition cible, contrôle du nombre de mandats, avis du hiérarchique de l'administrateur proposé...),
- à la professionnalisation des nouveaux administrateurs (formation initiale par l'Université Groupe, information via le site Internet de la communauté administrateurs, formation permanente via les séminaires et ateliers administrateurs).

2.3.1.3 Autres politiques de contrôle

EDF a également défini :

- une politique santé-sécurité, signée par le Président en octobre 2003,
- une politique environnementale Groupe signée par le Président le 10 juin 2005,
- une politique d'assurances présentée au Conseil d'administration du 1^{er} juillet 2004, suite au dossier présenté aux administrateurs le 23 octobre 2003 sur la couverture du risque « tempête » pour les réseaux de distribution. Le Conseil a alors pris acte du bilan présenté sur la situation du Groupe EDF au regard des risques assurables identifiés et sur les couvertures mises en place. Il a validé un programme de travail destiné à renforcer la connaissance des risques assurables du Groupe, à développer la dimension Groupe des assurances, à améliorer et optimiser les couvertures existantes et à mettre en place de nouvelles couvertures. À ce dernier titre, le Conseil a approuvé le 22 février 2006 (après avis du Comité d'audit du 17 février) la mise en place du nouveau programme « dommages nucléaires¹ », destiné à couvrir les dommages accidentels importants qui pourraient toucher les centrales nucléaires d'EDF. Un point sur l'avancement de la mise en œuvre du programme de travail du 1^{er} juillet 2004 a été présenté au Comité d'audit du 5 mai 2006, qui a

approuvé ses lignes de développement futures. Le Comité a également pris connaissance de la vision actualisée des risques assurables et des couvertures du Groupe. En outre, le Comité d'audit, régulièrement informé des évolutions en la matière, a reçu une information le 28 août 2006 sur la finalisation des négociations relatives au programme « dommages nucléaires » et sur la mise en place de l'assurance « tous risques chantier » pour la tête de série EPR à Flamanville.

2.3.2 Les procédures de contrôle relatives à la fiabilité des informations financières

2.3.2.1 Comptes du Groupe EDF

2.3.2.1.1 Principes et normes comptables du Groupe

Les normes comptables utilisées par le Groupe EDF sont conformes aux règles internationales (IFRS) approuvées par l'Union européenne, incluant, depuis le 1^{er} janvier 2005, les effets des normes IAS 32 et 39 relatives aux instruments financiers et IFRS 4 relative aux contrats d'assurance.

Les règles et méthodes comptables sont décrites dans le manuel des principes comptables du Groupe et synthétisées dans l'annexe aux comptes.

2.3.2.1.2 Procédure d'établissement et de contrôle des comptes consolidés

Les comptes annuels sont présentés au Comité d'audit puis arrêtés par le Conseil d'administration et approuvés en Assemblée Générale. Les comptes consolidés semestriels résumés sont présentés au Comité d'audit et au Conseil d'administration.

Les comptes consolidés sont établis par le Département Consolidation à partir des données saisies localement dans chaque entité (unités de la maison mère et filiales) et retraitées conformément aux normes du Groupe, selon un plan de comptes unique. Chaque arrêté semestriel et annuel donne lieu à l'établissement d'un planning détaillé

1. Mis en place au 1^{er} avril 2006.

de tous les livrables attendus de chaque acteur concerné par la publication des comptes, de l'annexe et des analyses associées à ces derniers ou devant figurer dans le rapport de gestion ou le document de référence. Des indicateurs sont suivis pour mesurer le respect des délais et la qualité des informations remontées. Une analyse a posteriori des difficultés rencontrées lors de la phase de production permet d'améliorer régulièrement l'efficacité du processus de production et d'analyse des comptes consolidés.

L'unification du langage financier entre comptabilité et contrôle de gestion contribue à la cohérence du pilotage du Groupe. Elle est l'un des moyens d'assurer la continuité entre :

- les données passées (réelles) et futures (phases prévisionnelles),
- la communication financière externe et le pilotage interne.

Cette communauté de langage favorise le dialogue et la collaboration entre ces deux fonctions à tous les niveaux de l'organisation, et contribue à sécuriser les échanges d'information entre les acteurs et la qualité des informations produites.

Le pilotage de la performance et le dialogue de gestion s'appuient sur des données produites dans les normes comptables Groupe, telles qu'elles sont mises en œuvre pour la publication des comptes consolidés.

2.3.2.2 Comptes de la maison mère EDF SA

2.3.2.2.1 Principes et normes comptables

Les comptes sociaux de la maison mère EDF SA sont établis conformément à la réglementation française. Les options compatibles avec les règles internationales (IFRS) sont privilégiées lorsque cela est possible.

Grâce à un réseau de correspondants au sein des directions opérationnelles, la traduction en comptabilité des nouvelles activités du Groupe ainsi que les impacts de la transposition de nouvelles normes comptables sont assurés.

2.3.2.2.2 Procédure d'établissement et de contrôle des comptes

La qualité de la production comptable des Directions est garantie par une contractualisation avec la Division Comptabilité

Consolidation. Cette contractualisation donne lieu, pour chaque niveau de management, à des attestations annuelles de fin d'exercice qui fournissent l'image de la qualité comptable pour l'exercice écoulé et définissent les voies d'amélioration pour l'exercice suivant. Par ailleurs, plusieurs missions d'audit portant sur le périmètre de la fonction comptable sont inscrites au plan d'audit du Groupe (ainsi, en 2006, les « objectifs qualité du domaine financier », les « cut-off ventes », les « cessions » ou encore les « processus de contractualisation »).

En complément aux comptes sociaux, aux termes de la loi¹, EDF présente à la CRE, après examen par les Commissaires aux comptes, des comptes dissociés par domaine d'activité : production, distribution d'électricité et autres activités. Ces comptes sont élaborés en conformité avec les principes de dissociation et les recommandations formulées par la CRE.

2.3.2.3 Contrôle interne de la qualité de la comptabilité au sein de la maison mère

La Division Comptabilité Consolidation définit le référentiel de contrôle de la qualité comptable qui s'applique au sein de la maison mère. Ce référentiel se décline par grands processus transverses : ventes, achats, frais de personnel, immobilisations, stocks, trésorerie, fiscalité et production comptable. Il précise notamment les critères à tester, les méthodes d'échantillonnage préconisées et le reporting à fournir. Les procédures de contrôle de la production comptable visent à vérifier que les comptes sont exacts et exhaustifs, que le principe de séparation des exercices est respecté, que les enregistrements satisfont aux obligations légales, que les processus sont sécurisés, que des inventaires physiques sont réalisés, que les comptes sont justifiés régulièrement, que les provisions comptabilisées traduisent correctement la dépréciation des valeurs d'actifs et les obligations de l'entreprise, et que les opérations de centralisation sont exactes et exhaustives.

1. Loi 2000-108 du 10 février 2000 modifiée par la loi 2004-803 du 9 août 2004.

Le domaine comptable et financier, doté historiquement de dispositifs de contrôle interne, s'intègre dans la nouvelle politique de contrôle interne définie au niveau du Groupe en mars 2006. Durant l'année 2006, aucune modification n'est intervenue dans le reporting vers la Division Comptabilité Consolidation. Au cours de l'année 2007, de nouvelles dispositions seront définies afin d'améliorer la formalisation de cette intégration dans la démarche de contrôle interne générale du Groupe.

2.3.2.3.1. Actions de contrôle interne menées en 2006

Dans le contexte de la cotation en bourse, le contrôle interne du domaine comptable et financier a été orienté sur la qualité en continu des informations destinées à être publiées.

De plus, afin de préparer l'ouverture des marchés à l'ensemble de la clientèle au 1^{er} juillet 2007, des actions ont été menées. Elles portent sur :

- le renforcement du référentiel de contrôle interne du domaine ventes pour une meilleure maîtrise du chiffre d'affaires et des comptes clients,
- l'organisation et la sécurisation des déplacements des clients entre systèmes d'information.

Par ailleurs, le processus d'intégration des systèmes d'information financière s'est poursuivi, notamment chez EDF SA : le déploiement du programme SAP a été réalisé en 2006 au sein des Systèmes Énergétiques Insulaires et a débuté au sein d'EDF Gaz de France Distribution. Sur ces périmètres, des travaux ont été menés pour prendre en compte les besoins en terme de contrôle interne.

Enfin, suite aux réflexions menées par le Groupe de place missionné par l'AMF sur la définition d'un cadre de référence détaillé pour le dispositif de contrôle interne comptable et financier, un examen a été réalisé à partir d'une version provisoire de ce référentiel.

2.3.2.3.2 Plan d'action 2007

Pour continuer à préparer l'échéance d'ouverture des marchés du 1^{er} juillet 2007, des actions de sécurisation des comptes clients sont maintenues en 2007.

Après l'inventaire des actifs réalisé en 2002-2003 et afin de préparer la filialisation du distributeur, des actions de fiabilisation des flux concernant les immobilisations ont été renforcées. Elles porteront totalement leurs fruits en 2007.

Avec le développement des investissements industriels relatifs au parc de production électrique et en accompagnement des évolutions de normes et d'organisation, entre 2007 et 2012, des actions de renforcement de la fiabilisation du processus d'investissement et d'entrée en immobilisation ont été mises en œuvre au sein de l'activité production. Elles donneront pleinement leurs résultats dans les années à venir.

L'accessibilité à la mise à jour du référentiel de sécurité financière intégrant l'évolution du statut juridique de l'entreprise et la généralisation de l'outil SAP sera effective en 2007.

Par ailleurs, la Division Comptabilité Consolidation, en association avec la Direction de l'audit interne en charge de l'animation du contrôle interne du Groupe, poursuivra ses actions visant à l'amélioration du contrôle interne dans le domaine comptable et financier par :

- une meilleure intégration du domaine comptable et financier aux démarches de contrôle interne développées au sein des unités opérationnelles,
- un renforcement des analyses de risques et d'enjeux afin de mieux cibler les actions de contrôle et d'en accroître leur productivité,
- la poursuite des travaux de mise en œuvre du cadre de référence AMF,
- un renforcement du suivi des plans d'action pour remédier aux éventuels dysfonctionnements constatés,
- une animation de la fonction (échange de bonnes pratiques...).

2.3.3 Les procédures de contrôle relatives à la conformité aux lois et aux règlements

La Direction Juridique exerce une mission de veille concernant les évolutions législatives et réglementaires : elle assure des actions de sensibilisation auprès des directions opérationnelles. Les objectifs de contrôle inclus

dans les plans de contrôle interne prennent en compte ces éléments.

2.3.3.1 Réglementation liée à l'exploitation industrielle

Dans le domaine de l'exploitation industrielle, de nombreuses procédures de contrôle existent et notamment pour le nucléaire, où deux acteurs peuvent être plus particulièrement mentionnés :

- l'Inspecteur Général pour la Sécurité Nucléaire (IGSN) qui s'assure, pour le compte du Président, de la bonne prise en compte des préoccupations de sûreté et de radioprotection dans toutes leurs composantes pour les installations nucléaires et dont le rapport annuel est publié à l'externe,
- l'Inspection Nucléaire, service directement rattaché au Directeur de la Division Production Nucléaire (DPN), dont les actions de vérification permettent d'évaluer le niveau de sûreté des différentes entités de la DPN.

Dans les autres domaines (comme le contrôle des appareils à pression et la surveillance des barrages), chaque entité est responsable de la définition et de la mise en œuvre des procédures de contrôle adéquates.

2.3.3.2 Autres réglementations

Des contrôles sont également effectués sur l'application de la réglementation sociale et du travail.

La mise en place de systèmes de management, en particulier dans le domaine environnemental (cf. § 2.1.2.2) et de la santé sécurité, a permis d'obtenir un meilleur contrôle de l'application de la réglementation et d'anticiper les évolutions réglementaires.

2.3.4 Les procédures de contrôle de l'application des instructions et des orientations de la Tête de Groupe

Dans le cadre du déploiement de la nouvelle politique de contrôle interne, un diagnostic du contrôle interne de la Tête de Groupe a été mené par la Direction de l'audit. En particulier, une vérification de la bonne application des décisions de la Tête

de Groupe pendant les 18 derniers mois a été effectuée. Une organisation pérenne sera définie début 2007, la Direction de l'audit effectuant déjà le suivi des décisions prises suite aux synthèses semestrielles des audits réalisés.

2.4 - COMMUNICATION ET DIFFUSION DES INFORMATIONS

Les points essentiels à noter sont les suivants :

- la communication financière : depuis son entrée en Bourse en 2005, EDF a préparé des procédures de nature à prévenir les infractions boursières. Ainsi, une procédure organisant les rôles respectifs au sein de la société en matière d'élaboration, de validation et de diffusion des éléments de communication financière a été définie. En particulier, il a été constitué un Comité de l'Information Financière dont les principales missions sont d'assurer la validation et la cohérence des différentes sources de communication financière d'EDF ainsi que d'examiner et de valider le contenu de l'ensemble des vecteurs d'information financière. Ce comité comprend des représentants de la Direction Financière, de la Direction de la Communication et de la Direction Juridique. Il est présidé par le Directeur Général Délégué Finances. Par ailleurs, il a été rédigé une charte de déontologie boursière dont l'objectif est de rappeler les règles en matière de délit d'initié et de prévoir des périodes au cours desquelles les dirigeants et salariés initiés sont invités à ne pas effectuer de transactions sur les titres de la société,
- le code de bonne conduite et la gestion des informations commercialement sensibles (ICS) : afin de répondre aux directives européennes et à la loi française du 10 février 2000, le distributeur établit en début d'année un code de bonne conduite (loi du 9 août 2004) qu'il communique à la CRE qui produit en fin d'année un rapport de mise en œuvre. En particulier, dans ce cadre, pour les ICS, chaque direction du distributeur en région ou en département est chargée

de construire un « projet cible » de protection de la confidentialité des ICS et d'un plan d'action qui présente l'ensemble des mesures à prendre qu'elles soient managériales, matérielles ou relatives à la communication des ICS,

- la sensibilisation des cadres dirigeants : un Intranet manager est disponible pour l'ensemble des cadres dirigeants du Groupe et de ses filiales et permet de partager l'ensemble des informations utiles aux cadres dirigeants (décisions du TOP4, référentiel Groupe, dossiers, questions-réponses, sujets d'actualité, articles de presse, etc.). De même, des séminaires sont organisés pour l'ensemble des cadres dirigeants pour partager sur les dossiers importants et les évolutions du Groupe (par exemple en 2006 sur les risques liés à l'évolution des marchés, les modes de gouvernance, la gestion des risques et les dispositifs de contrôle interne...).

2.5 - LES ACTIVITÉS DE PILOTAGE DE CONTRÔLE INTERNE DU GROUPE

La répartition des ressources de la Direction de l'audit (50 personnes environ) mobilisées pour mener à bien ces actions est de 1/3 environ pour les audits de contrôle du contrôle et de 2/3 pour les autres audits. De plus, il existe des équipes d'audit dédiées au sein de certaines entités opérationnelles pour mener des audits métiers, un référentiel définissant les rôles et responsabilités de ces acteurs opérationnels pour l'établissement des programmes d'audit, et la professionnalisation à la réalisation des missions d'audit. Plus particulièrement, la Direction de l'audit est chargée :

- des audits de contrôle des dispositifs de contrôle et des différentes catégories d'audits corporate (cf. § 2.1.6.4) qui intègrent la prise en compte des risques, des dysfonctionnements majeurs éventuels ou des recommandations externes (cf. § 2.1.7),
- du suivi de la mise en œuvre des recommandations de ces audits à travers un processus formalisé de clôture d'audit, qui implique la ligne managériale et les animateurs de contrôle interne de chaque entité concernée (cf. § 2.1.6.4), ces derniers étant en charge de s'assurer du pilotage des contrôles au sein de chacune des entités de leur périmètre,
- de la prise en compte du retour d'expérience, à travers :
 - des synthèses semestrielles de la Direction de l'audit qui pointent les faits saillants mais aussi, le cas échéant, les familles de dysfonctionnements récurrents apparaissant dans plusieurs audits de la période,
 - des points annuels réalisés entre la Direction de l'audit et chaque responsable managérial au cours desquels une analyse est partagée sur le dispositif de contrôle interne, mais également sur l'avancement des plans d'action des audits antérieurs, ainsi que sur les programmes d'audit futurs, ce qui permet de renforcer le lien entre les audits, les risques et les actions de contrôle interne,
 - des réunions bimestrielles du réseau des animateurs de contrôle interne du Groupe (45 personnes environ) qui permettent notamment des benchmarks et des échanges de bonnes pratiques.

3

Dynamique d'évolution

Depuis plusieurs années, les différentes évolutions dans l'organisation et les modes de fonctionnement du Groupe ont permis de clarifier et de renforcer les procédures de contrôle interne. Ainsi, la mise en place d'un processus de gestion et de contrôle des risques, l'affirmation de la démarche Éthique, la volonté de normaliser et d'accélérer la production des comptes consolidés, la mise en œuvre d'une nouvelle politique de contrôle interne anticipant très largement les préconisations de l'AMF, ou encore plus récemment la mise en place d'une nouvelle organisation du Groupe s'inscrivent dans cette dynamique d'amélioration continue.

Ce rapport, établi sur la base de ceux rédigés depuis 2003, a été élaboré par un Groupe de travail animé par la Direction de l'audit et réunissant des experts des Directions Juridique, Contrôle des Risques Groupe, Corporate Finance Trésorerie et Comptabilité ainsi que le Secrétariat

Général du Conseil d'administration et le Cabinet de la Présidence. Différents contributeurs, tels la Délégation à l'Éthique et à la Déontologie, la Direction des Systèmes d'Information, la Direction des Ressources Humaines, la Délégation Administrateurs et Sociétés, la Direction Environnement et Développement Durable, la Direction Relations Investisseurs ont également été sollicités.

Ce rapport a été examiné successivement par les Directeurs Généraux Délégués, le Comité d'audit (16 février 2007) et le Conseil d'administration (20 février 2007).



Paris, le 20 février 2007
Le Président d'EDF SA
Pierre GADONNEIX

Établi en application de l'article L.225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'administration, 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 2006

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Électricité de France SA 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 2006.

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 données 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 selon la doctrine professionnelle applicable en France. Celle-ci requiert la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations données dans le rapport du Président, concernant les pro-

cédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces diligences consistent notamment à prendre connaissance :

- des objectifs et de l'organisation générale du contrôle interne, ainsi que des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, présentés dans le rapport du Président,
- des travaux sous-tendant les informations ainsi données dans le rapport.

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données 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 du dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Paris-La Défense et
Neuilly-sur-Seine,
le 20 février 2007

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG SA

Jean-Luc Decornoy
Michel Piette

Deloitte & Associés

Amadou Raimi
Tristan Guerlain



22-30, avenue de Wagram
75382 Paris Cedex 08
edf.com

SA au capital de 911 085 545 euros – 552 081 317 RCS Paris