

**GROUPE EDF  
RAPPORT  
2007**

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



# SOMMAIRE

## 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 P. 4
- 1.1.2 Nomination et pouvoirs du Président du Conseil et des Directeurs Généraux Délégués P. 5
- 1.1.3 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration P. 5

### 1.2 MISSIONS ET FONCTIONNEMENT DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- 1.2.1 Comité d'audit P. 6
- 1.2.2 Comité de suivi des engagements nucléaires (CSEN) P. 6
- 1.2.3 Comité de la stratégie P. 6
- 1.2.4 Comité d'éthique P. 6
- 1.2.5 Comité des nominations et des rémunérations P. 7

### 1.3 INFORMATION ET FORMATION DES ADMINISTRATEURS

P. 7

## 2. LE CONTRÔLE INTERNE DU GROUPE EDF

### 2.1 ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

P. 8

- 2.1.1 Politique de contrôle interne P. 8
- 2.1.2 Démarches Éthique et Qualité Environnementale P. 9
- 2.1.3 Délégations de pouvoirs et habilitations techniques P. 9

- 2.1.4 La politique de gestion des Ressources Humaines (RH) P. 10

- 2.1.5 L'organisation et le pilotage des Systèmes d'Information (SI) P. 10

- 2.1.6 Les acteurs fonctionnels du pilotage du contrôle interne P. 11

- 2.1.7 Les contrôles externes P. 13

### 2.2 LA POLITIQUE DE GESTION ET DE CONTRÔLE DES RISQUES

P. 13

### 2.3 LES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE DU GROUPE

P. 14

- 2.3.1 Les procédures de contrôle relatives à la réalisation et à l'optimisation des opérations P. 14

- 2.3.2 Les procédures de contrôle relatives à la fiabilité des informations financières P. 16

- 2.3.3 Les procédures de contrôle relatives à la conformité aux lois et aux règlements P. 18

- 2.3.4 Les procédures de contrôle de l'application des instructions et des orientations du TOP 4 P. 19

### 2.4 COMMUNICATION ET DIFFUSION DES INFORMATIONS

P. 19

### 2.5 LES ACTIVITÉS DE PILOTAGE DE CONTRÔLE INTERNE DU GROUPE

P. 20

## 3. DYNAMIQUE D'ÉVOLUTION

P. 21

## 4. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

P. 22



# 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, missions et fonctionnement des comités du Conseil d'administration, information et formation des administrateurs – § 1) d'EDF, ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place au sein du Groupe EDF (§ 2). Au sens du présent rapport, « le Groupe EDF » est composé de :

- EDF,
- ses filiales appartenant au secteur régulé : RTE, et ERDF (cette dernière assurant la gestion du réseau de distribution d'électricité depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008, avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2007 pour les comptes), pour lesquelles le cadre légal et réglementaire (loi du 9 août 2004, modifiée par la loi du 7 décembre 2006 notamment) prévoit une indépendance de gestion spécifique qui limite le contrôle de leurs activités : « les filiales régulées »,
- ses autres filiales, directes ou indirectes, contrôlées majoritairement, en France ou à l'étranger : « les filiales contrôlées »,
- ses filiales co-contrôlées au plan financier, sans contrôle opérationnel exclusif (EnBW et Edison, Dalkia International...) : « les filiales co-contrôlées »,
- ses filiales minoritaires ou participations, directes ou indirectes : « les Participations ».

N.B. : le périmètre des comptes consolidés du Groupe est précisé dans l'annexe aux comptes consolidés.

Les pratiques et modalités d'exercice du contrôle peuvent être différentes selon le domaine d'activité spécifique, selon les types d'entités citées ci-dessus, et seront précisées autant que de besoin tout au long du présent rapport.

Pour ce qui concerne la partie décrivant le contrôle interne (cf. § 2), le plan général du présent rapport est inspiré du référentiel COSO<sup>1</sup>, complété, le cas échéant, au vu du cadre de référence en matière de contrôle interne recommandé par l'Autorité des Marchés Financiers<sup>2</sup> (AMF). Ainsi, la description de l'organisation du contrôle interne comporte les cinq chapitres du COSO qui traitent des éléments relatifs à l'environnement de contrôle (cf. § 2.1), à la politique de gestion des risques (cf. § 2.2), à la communication et la diffusion des informations (cf. § 2.4), aux activités de pilotage (cf. § 2.5) et aux activités de contrôle (cf. § 2.3). Ces dernières

sont répertoriées suivant quatre parties qui correspondent aux quatre objectifs préconisés par le cadre de référence de l'AMF :

- procédures de contrôle interne relatives à la réalisation et l'optimisation des opérations (cf. § 2.3.1),
- procédures de contrôle interne relatives à la fiabilité des informations financières (cf. § 2.3.2),
- procédures de contrôle interne relatives à la conformité aux lois et aux règlements (cf. § 2.3.3),
- procédures de contrôle interne relatives à l'application des instructions et des orientations de la Tête de Groupe (cf. § 2.3.4).

Enfin, la conclusion de ce rapport apporte des éléments relatifs à la dynamique d'évolution du contrôle interne au sein du Groupe EDF (cf. § 3).

Ce rapport 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 du Système 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.

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 Dangeard, Daniel Foundoulis, Claude Moreau, Henri Proglio et Louis Schweitzer.

La liste des mandats exercés par les mandataires sociaux figure au chapitre 1.20.7.1 du rapport de gestion d'EDF.

Assistent également au Conseil, sans voix délibérative, le chef de la mission de contrôle général économique et financier de l'État<sup>3</sup> et le secrétaire du Comité central 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. Aux termes du règlement intérieur adopté le 23 janvier 2007, le Conseil d'administration doit notamment 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 2007, le Conseil a fixé les seuils suivants : les emprunts à long terme de plus de 2,5 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 CO<sub>2</sub>, 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),
- 250 M€ pour le charbon et le dioxyde de carbone.

Le Conseil d'administration a ainsi examiné et autorisé en 2007, outre de nombreux dossiers liés à l'activité courante de l'entreprise, des sujets majeurs comme :

- la filialisation de l'activité de gestionnaire de réseau de distribution d'électricité, obligation légale résultant de la loi du 9 août 2004 modifiée par la loi du 7 décembre 2006, transposant la directive européenne 2003/54 CE qui impose une séparation juridique des activités de distribution. La nouvelle filiale dénommée Électricité Réseau Distribution France (ERDF) est opérationnelle depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008,

- la commande de la chaudière nucléaire pour le réacteur EPR en construction sur le site de Flamanville,

- les orientations stratégiques en matière de développement nucléaire à l'international,
- le partenariat avec la société Constellation Energy Group dans le domaine de la production nucléaire aux États-Unis. Ce partenariat se traduira par le

développement, la réalisation, la détention et l'exploitation de manière conjointe de centrales nucléaires de type EPR aux États-Unis,

- la cession des actifs de production détenus au Mexique,
- la poursuite du renforcement et du renouvellement du parc de production thermique à flamme en France,
- l'actualisation du référentiel stratégique du Groupe.

### 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 2007 :

- 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 11 fois au cours de l'année 2007 et 20 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 2003 (84,32 % en moyenne), avec une légère hausse en 2007 (81,82 %) par rapport à 2006 pour des raisons conjoncturelles. Conformément aux règles de bonne gouvernance d'entreprise (issues notamment des rapports Viénot et Bouton ou encore du 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 ».

S'inscrivant dans le cadre des recommandations du rapport Bouton, EDF a en outre décidé de confier tous les trois ans à un cabinet extérieur la réalisation de cette évaluation. À l'issue d'un processus de consultation, le Comité d'éthique du 17 octobre 2007 a donc retenu un cabinet extérieur pour évaluer le fonctionnement du Conseil au cours de l'année 2007. Les administrateurs seront notamment interrogés sur l'organisation et le fonctionnement du Conseil, ses domaines de compétences et ses méthodes de travail, l'organisation et le fonctionnement des comités.

Les résultats seront examinés par le Comité d'éthique et présentés au Conseil d'administration à la fin du premier trimestre 2008.

3. 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.

## 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 certains dossiers en amont de leur présentation en séance plénière. Ces instances sont à fin 2007 : le Comité d'audit, le Comité de suivi des engagements nucléaires (CSEN), le Comité de la stratégie, le Comité d'éthique et le Comité des nominations et des rémunérations.

### 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, Messieurs Chorin et Villota, administrateurs élus par les salariés. Le comité entend les Commissaires aux comptes, la Direction Générale, la Direction Financière, le Directeur de l'Audit et le Directeur des Risques. 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 est régulièrement examinée par ce comité qui passe en revue chaque semestre la cartographie consolidée des risques du Groupe, les méthodes de contrôle des risques, le programme d'audit et les principaux constats et actions correctrices mises en œuvre à la suite des audits du semestre précédent.

Au cours de l'année 2007, le Comité d'audit a examiné les aspects financiers et juridiques de la filialisation de l'activité de gestionnaire de réseau de distribution d'électricité ainsi que différents sujets tels que les assurances ou la centralisation du financement long terme du Groupe EDF.

Le taux moyen de participation au Comité d'audit est de 96 % sur l'année 2007 pour cinq réunions, dont une sous forme de réunion ad hoc en l'absence du Président du Comité.

### 1.2.2 COMITÉ DE SUIVI DES ENGAGEMENTS NUCLÉAIRES (CSEN)

Le Comité de suivi des engagements nucléaires est composé de six administrateurs, dont les cinq membres du Comité d'audit et un administrateur dont l'expertise est reconnue dans le domaine nucléaire. Il est présidé par Monsieur Bézard, admi-

nistrateur représentant l'État ; ses autres membres sont Messieurs Dangeard, administrateur nommé par l'Assemblée générale des actionnaires et personnalité externe au Groupe EDF, Messieurs Abadie et d'Escatha, administrateurs représentant l'État, Messieurs Chorin et Villota, 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'adossment actif-passif et sur l'allocation stratégique, et de vérifier la conformité de la gestion des actifs dédiés constitués par EDF aux règles retenues. Il formule au Conseil d'administration les avis et recommandations qu'il juge nécessaires. Ce Comité s'est réuni trois fois en 2007, avec un taux de participation moyen de 88,9 %.

### 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 Abadie, Bézard et Errera, administrateurs représentant l'État, Madame Daguerre, 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 notamment examiné en 2007 les stratégies amont et aval du cycle du combustible nucléaire, l'évolution de l'équilibre offre-demande en France sur la période 2007-2020, le développement du nucléaire à l'international, ainsi que l'actualisation du référentiel stratégique du Groupe. Le Comité de la stratégie s'est réuni quatre fois en 2007, dont une fois en réunion ad hoc en l'absence de quorum, avec un taux de participation moyen de 64,3 %.

### 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 Fouldoulis et Moreau, administrateurs nommés par l'Assemblée générale des actionnaires, Messieurs Chorin, Pesteil et Rignac, 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, ainsi que 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 à 93,3 % en 2007 pour cinq réunions. Ce comité a notamment travaillé à la mise à jour du règlement intérieur approuvé par le Conseil d'administration le 23 janvier 2007, a poursuivi ses travaux de réflexion sur la politique de partenariat avec les prestataires du nucléaire et d'étude sur la gestion des déchets nucléaires. Il a également examiné la mise en œuvre du code de bonne conduite du distributeur, la politique de communication ainsi que le nouveau référentiel éthique d'EDF.

### **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 Messieurs 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 tutelle 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 (cf. § 2.1.6.1).

Les éléments relatifs à la rémunération des mandataires sociaux figurent au chapitre 1.20.7.2 du rapport de gestion d'EDF.

En 2007, ce comité s'est réuni trois fois avec un taux de participation de 100 %.

## **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

communiqué 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 administrateurs. Ainsi, ont été présentés en 2007 des sujets comme l'optimisation amont-aval et le trading à l'occasion d'une rencontre avec les équipes d'EDF et d'EDF Trading Paris, ainsi que l'engagement d'EDF dans le cadre de la loi du 28 juin 2006 relative à la gestion durable des matières et déchets radioactifs. Par ailleurs, les membres du Comité d'éthique se sont rendus à la centrale nucléaire de Penly pour étayer leurs travaux sur la politique de sous-traitance dans le nucléaire.

À noter également qu'une séance du Conseil d'administration s'est tenue à Londres dans les locaux de la société EDF Energy, permettant ainsi aux administrateurs de bénéficier d'une présentation des principaux enjeux opérationnels et stratégiques de cette filiale d'EDF.

## 2. LE CONTRÔLE INTERNE DU GROUPE EDF

L'objectif du présent document n'est pas de présenter de façon exhaustive l'ensemble des moyens de contrôle existant au sein des sociétés du Groupe, mais de mettre l'accent sur les procédures de contrôle relatives aux activités ou risques estimés significatifs, ainsi que sur les dispositifs pérennes principaux en place en 2007, avec une mise en évidence des actions clés développées durant l'année 2007.

### 2.1 ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

#### 2.1.1 POLITIQUE DE CONTRÔLE INTERNE

Une Nouvelle Politique de Contrôle Interne et d'audit interne a été signée par le Président le 7 mars 2006, et sa déclinaison au sein des sociétés du Groupe, avec des modalités d'application différentes selon les structures, s'est poursuivie tout au long de l'année 2007. Les principaux leviers mis en œuvre dans le cadre de cette politique sont développés ci-dessous (cf. § 2.1.6.4 et § 2.5).

En ce qui concerne les grandes filiales étrangères co-contrôlées (à savoir en l'occurrence EnBW et Edison), une synthèse a été présentée au Comex (cf. § 2.1.6.1) en mars 2007 concernant les législations en matière de contrôle interne applicables localement, ainsi que les dispositions correspondantes mises en place au sein de ces sociétés. Une décision du Président-Directeur Général d'EDF, prise en accord avec les dirigeants de ces sociétés, demande de se préparer aux exigences des directives européennes 2006/43 et 2006/46 applicables à l'horizon 2008, ainsi que de communiquer chaque année les informations relatives à la description des dispositifs de contrôle interne mis en œuvre au sein de ces sociétés. Ces informations ont été communiquées via les organes de gouvernance des sociétés concernées.

Les mêmes principes sont mis en œuvre avec RTE et ERDF.

Concernant le reste du Groupe, cette nouvelle politique fixe le cadre de référence en matière de contrôle interne et d'audit interne applicable au sein des sociétés 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 répertoriés. Plusieurs niveaux de contrôle sont identifiés :

- l'autocontrôle 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 (entité 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 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. Il sera annuellement enrichi sur la base du partage de retour d'expérience.

Chacune des 34 entités opérationnelles de regroupement a élaboré à fin 2007 un rapport annuel de

contrôle interne comportant notamment une description de son dispositif de contrôle interne, une auto-évaluation de ce dispositif, l'engagement du Directeur quant à son ambition et la description des actions envisagées pour l'atteinte de cette ambition. Ce processus sera reconduit chaque année. Le dispositif de contrôle interne ainsi que son auto-évaluation seront désormais audités par la Direction de l'audit Groupe, chaque année pour un tiers des entités concernées.

Les entités fonctionnelles ont, quant à elles, élaboré en 2007 les objectifs de contrôle relatifs à l'application des politiques majeures de leur champ de responsabilité. Ces objectifs ont été intégrés dans le guide de contrôle interne, validés en octobre 2007 par le TOP 4 (cf. § 2.1.6.1) et seront déclinés par les entités opérationnelles, par intégration dans leurs propres dispositifs de contrôle.

En outre, des actions spécifiques ont été menées et mises en œuvre en 2007 pour répondre aux préconisations du cadre de référence de l'AMF, dans les domaines financier, juridique, de suivi des instructions et orientations de la Tête de Groupe; toutes ces actions sont précisées au chapitre 2.3 (activités de contrôle).

## 2.1.2 DÉMARCHES ÉTHIQUE ET QUALITÉ ENVIRONNEMENTALE

### 2.1.2.1 Démarche Éthique

La démarche éthique a été relancée en 2007 par une décision du Président-Directeur Général du 15 mars.

Un nouveau référentiel éthique a été élaboré pour EDF, intégrant dans un document unique les cinq valeurs du Groupe (respect de la personne, responsabilité environnementale, recherche de la performance, engagement de solidarité, exigence d'intégrité) et leur développement sous la forme de principes d'action collective et de lignes de conduite individuelle.

La définition des valeurs et le contenu des engagements éthiques ont été mis à jour et adaptés à l'évolution des conditions d'activité de l'entreprise. Le document a été diffusé au dernier trimestre 2007 dans EDF, et doit être remis individuellement par son manager à chaque salarié. La désignation d'un correspondant éthique dans chaque entité chargé d'assister les managers dans la promotion des valeurs et la garantie de leur respect renforce le dispositif éthique existant.

Les valeurs du Groupe servent de cadre de référence pour les démarches éthiques des filiales, pour les codes déontologiques développés dans les mé-

tiers et certains domaines, ainsi que pour des processus fondamentaux comme le recrutement (référentiel d'embauche), la formation (sensibilisation des salariés), les relations avec les fournisseurs et la sous-traitance (charte fournisseur, accord social sur la sous-traitance), et également l'évaluation des performances individuelles et collectives.

En 2007, les principales filiales étrangères contrôlées ou non, comme EDF Energy, EnBW et Edison, ont poursuivi la mise en œuvre de leur propre démarche éthique en cohérence avec celle d'EDF. Ceci a également été le cas pour des filiales en Asie (NTPC au Laos) et en Europe centrale (Hongrie, Pologne).

Le dispositif d'alerte éthique, mis en place à partir de 2004 sur le périmètre EDF, reconnaît à tout salarié, comme à tout partenaire externe, un droit d'interpellation par consultation du Délégué Éthique pour tout manquement aux valeurs. Les 43 alertes reçues en 2007 portent notamment sur le respect de la personne (21) et l'intégrité (5); elles ont justifié des mesures individuelles de correction pouvant aller jusqu'à la sanction disciplinaire.

### 2.1.2.2 Démarche Qualité Environnementale

Le Groupe EDF est certifié sur la norme environnementale ISO 14001 depuis le 9 avril 2002. Le périmètre « Groupe » certifié est annexé au certificat et comporte des entités d'EDF, des filiales françaises, dont les filiales régulées, et des filiales étrangères, dont EDF Energy. Les filiales EnBW et Edison sont également certifiées ISO 14001 (hors périmètre Certificat Groupe). Après un premier renouvellement obtenu en 2005, le deuxième renouvellement de ce certificat sera sollicité en 2008. Le Système de Management Environnemental du Groupe EDF est organisé de façon à répondre aux dix engagements formulés par le Président dans la politique environnementale signée en juin 2005. Les processus mis en œuvre dans le cadre de cette certification contribuent à renforcer la maîtrise des risques environnementaux du Groupe.

## 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 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, qui doit s'assurer au préalable de l'évaluation des compétences afférentes. Ces exigences s'appliquent à l'ensemble des intervenants, personnel EDF et prestataires.

Dans le courant de l'année 2007, la Direction Juridique a formulé un certain nombre de recommandations s'agissant des délégations existantes; le processus de signature des nouvelles délégations de pouvoirs a donc été initié en 2007.

#### **2.1.4 LA POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (RH)**

Pour assurer la réussite de son projet industriel, dans le contexte actuel d'ouverture totale du marché de l'électricité et du gaz, et de relance des investissements, le Groupe a continué d'élargir et de renouveler ses compétences; le recrutement, la formation et la mobilité restent de ce fait des priorités du domaine RH. Il s'agit également de moderniser la protection sociale de ses salariés, de mettre en œuvre la réforme de son régime de retraite, de proposer des rémunérations attractives pour tous les salariés, et d'améliorer les conditions de travail des salariés et des sous-traitants.

Par ailleurs, en 2007, le dialogue social s'est poursuivi à un rythme soutenu, à l'échelle nationale, européenne, avec le Comité d'Entreprise Européen, et mondiale, avec le Comité de Dialogue sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

Les principales actions menées dans le domaine RH en 2007 sont les suivantes :

- un engagement EDF pour la diversité, par la signature du 2<sup>e</sup> accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, dont les efforts se sont poursuivis, entre autres, dans la valorisation des parcours professionnels par l'apprentissage de jeunes de tous horizons, et en faveur des jeunes en situations de handicap,
- un renforcement du dispositif éthique d'EDF, par la mise en place d'un numéro vert « Vie au travail » pour ses salariés. Un Observatoire de la qualité de vie au travail a commencé ses travaux en 2007 par un état des lieux des conditions de vie au travail à EDF, ainsi que sur la capitalisation des pratiques et des expériences dans ces domaines,
- la mise en œuvre d'une nouvelle politique de recrutement qui vise à intégrer des jeunes répondant

aux besoins nouveaux créés par les évolutions du Groupe, des talents qui reflètent la diversité de la société et des clients, et des compétences rares ou nouvelles de haut niveau,

- la réforme du régime spécial de retraite, lancée par les pouvoirs publics, qui a conduit à une phase de négociations collectives importantes au niveau de la branche professionnelle des Industries Électriques et Gazières, notamment sur les mesures relatives à l'évolution des rémunérations,
- la mise en place des Institutions Représentatives du Personnel, conformément aux dispositions légales,
- l'adoption d'un plan d'attribution d'actions gratuites lié à la performance pour la période 2006/2008, et proposé à l'ensemble des salariés d'EDF et de certaines sociétés du Groupe.

Par ailleurs, le déploiement par les directions du périmètre RH & Communication de la politique de contrôle interne du Groupe s'est poursuivi en 2007 par la réalisation de revues de processus semestrielles. Elles ont permis de faire le point sur la mise en œuvre des politiques RH et Communication dans les Directions Opérationnelles.

#### **2.1.5 L'ORGANISATION ET LE PILOTAGE DES SYSTÈMES D'INFORMATION (SI)**

L'organisation n'a pas connu d'évolutions significatives en 2007. Les responsabilités de maîtrise d'ouvrage sont assurées par chacune des directions de l'entreprise pour le périmètre qui la concerne. Les responsabilités de maîtrise d'œuvre sont réparties entre ces directions et la Direction Informatique et Télécommunications, qui joue un rôle d'opérateur transverse pour EDF et les filiales régulées.

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 l'un des comités décisionnels d'EDF (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.

Deux grands chantiers ont été conduits avec succès en 2007 : la préparation de l'ouverture des marchés au 1<sup>er</sup> juillet 2007 et la filialisation de la distribution au 1<sup>er</sup> janvier 2008. Ces chantiers ont mobilisé l'ensemble des composantes de la filière SI, à savoir la maîtrise d'ouvrage des SI métiers de la distribution et du commerce, la maîtrise d'ouvrage des SI transverses (Finance et RH notamment), les maîtrises d'œuvre et la DSI Groupe pour la coordination d'ensemble. Enfin, les relations entre EDF et la filiale de distribution ERDF seront précisées par un protocole

d'accord à finaliser dans le cadre de la mise en place début 2008 de la gouvernance de cette filiale.

Par ailleurs, les travaux du plan stratégique « EDF SI 2010 » ont été poursuivis en 2007 sous le pilotage direct de la Tête de Groupe.

## 2.1.6 LES ACTEURS FONCTIONNELS DU PILOTAGE DU CONTRÔLE INTERNE

### 2.1.6.1 Organes de pilotage de la Tête de Groupe

Les organes de pilotage mis en place répondent à deux orientations majeures : améliorer le fonctionnement en Groupe intégré et associer les opérationnels aux mécanismes de décision.

Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2006, le TOP 4, 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, est composé des membres du TOP 4, des Directeurs Généraux Adjointes, du Secrétaire Général, du Directeur Général d'EDF Energy, du Président du Directoire d'EnBW et de l'Administrateur Délégué d'Edison.

Des comités spécifiques décisionnels, en nombre réduit, complètent l'action du Comex : le Comité Coordination France, le Comité des Engagements et Participations, dont une forme ad hoc peut traiter des seuls combustibles (CEP-dossiers Combustibles), le Comité des Cadres Dirigeants, le Conseil de la Sécurité Nucléaire, et le Comité Amont-Aval Trading. Des comités ou directoires ad hoc complètent le dispositif pour prendre en charge les enjeux majeurs non récurrents. Des modalités spécifiques à la gouvernance du secteur régulé seront mises en place début 2008.

### 2.1.6.2 La Direction Financière (DF)

La DF assure le suivi et la maîtrise des risques financiers. Elle assure 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<sup>4</sup> (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 reprévisions 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 contrôlées majoritairement,

- 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 intégré 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 sous le contrôle du Directeur Général Délégué Finances.

La comptabilité a pour missions :

- de préciser les règles et méthodes comptables du Groupe permettant le bon traitement comptable et la correcte alimentation de la comptabilité par les processus amont,
- de mettre à jour annuellement, pour EDF, les référentiels EDF de contrôle interne et de mesure de la qualité comptable déclinés par processus, et d'organiser un retour sur la mise en œuvre par les entités des contrôles prescrits dans le domaine comptable et financier (cf. § 2.3.2.3).

Par ailleurs, sur le périmètre des filiales directement contrôlées, les politiques de contrôle interne comptables sont de la responsabilité de chacune des Directions Financières.

Au sein de la Direction Corporate Finance et Trésorerie (DCFT) le Département Contrôle des Risques Financiers est en charge de la maîtrise 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)

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, EDF a décidé, dès 2003, de mettre en place 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 :

4. Le périmètre du cycle de gestion Groupe est celui des comptes consolidés dont le détail est précisé dans l'annexe aux comptes consolidés.

- construire et mettre à jour la cartographie consolidée des risques pour le périmètre d'EDF et des filiales contrôlées et co-contrôlées (à l'exception de Dalkia International), sur la base des déclarations de ces dernières (cf. § 2.2),
- alerter le Président-Directeur Général et le TOP 4 sur les risques émergents ou insuffisamment perçus,
- consolider et actualiser la politique de contrôle des risques, soit en direct sur le périmètre d'EDF et des filiales contrôlées, soit par le biais des organes de gouvernance pour les filiales régulées ou co-contrôlées (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 sur le périmètre d'EDF et des filiales contrôlées et, plus généralement, assurer le contrôle de ces risques marchés énergies soit en direct, sur le périmètre d'EDF et des filiales contrôlées, soit par le biais des organes de gouvernance, pour les filiales régulées ou co-contrôlées (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 TOP 4,
- actualiser la politique en matière de gestion de crise sur le périmètre d'EDF et des filiales contrôlées, et définir les modalités de coopération avec les filiales régulées en période 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 sur le périmètre d'EDF.

#### 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 filiales, exerçant une activité d'audit interne. Elle est organisée autour d'équipes d'audit « métiers » à la maille des principales entités de regroupement (production ingénierie, commerce...) à EDF, d'équipes d'audit « dédiées » autonomes pour les principales filiales étrangères (EDF Energy et EDF-Trading, EnBW, Edison) et pour les filiales régulées. La Direction de l'Audit corporate est en charge du contrôle de certains dispositifs de contrôle interne (EDF, EDF Energy, EDF-Trading), ainsi que des audits transverses ou d'importance « corporate » pour le Groupe dans le respect des contraintes réglementaires et de gouvernance<sup>5</sup>. L'animation de cette fonction est placée sous la responsabilité du Président qui en confie la mission au Directeur de l'Audit.

La Direction de l'Audit corporate du Groupe, qui intervient sur l'ensemble du périmètre accessible,

applique les normes internationales définies par « The Institute of Internal Auditors ».

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 de la Direction de l'Audit corporate et des directions d'audit métiers sont formés à une même méthodologie alignée sur les normes internationales. Ils sont recrutés dans les différents métiers d'EDF, ainsi que dans des cabinets d'audit externes. Chaque auditeur est évalué à la fin de chaque mission et une expérience d'auditeur fait partie d'un cursus 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 corporate est du même ordre que la moyenne observée dans l'industrie, à savoir 0,45 auditeur pour 1 000 salariés<sup>6</sup>,
- 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 faisant l'objet de revues régulières. Une évaluation indépendante a été menée début 2005 et sera renouvelée en 2008 ; celle-ci portera aussi bien sur la qualité des audits réalisés par la Direction de l'Audit, que sur l'exhaustivité et la pertinence de la prise en compte des objectifs de contrôle interne fixés par l'AMF dans la nouvelle politique de contrôle interne du Groupe.

Normes de fonctionnement :

- la Direction de l'Audit s'est recentrée sur son nouveau cœur de métier, bâti sur le déploiement de la politique de contrôle interne et l'animation de la filière contrôle interne, ainsi que la réalisation des audits transverses et de niveau corporate,
- le programme d'audit semestriel est arrêté par le Président-Directeur Général puis présenté en Comité d'audit. Pour répondre au nouveau positionnement de la Direction de l'Audit, il est élaboré en prenant en compte :
  - la politique de contrôle interne du Groupe, conduisant à partir de janvier 2008 des missions d'audits des dispositifs de contrôle interne des entités accessibles,

- les risques Groupe identifiés dans la cartographie des risques,
- le suivi de la mise en œuvre des décisions de la Direction Générale et l’audit systématique des grands projets,
- les demandes du management Tête de Groupe, hors audits flash demandés en cours d’exécution du programme,
- les audits de filiales contrôlées de second rang en prestation des directions qui en ont la charge (par exemple Direction Internationale et Gaz),
- les audits conjoints avec EnBW pour le périmètre de cette structure, ainsi qu’avec Veolia Environnement pour le périmètre de Dalkia International, et les audits réalisés au périmètre de EDF Energy et de EDF-Trading,

- tous les audits donnent lieu à des recommandations qui, après validation par les audités et leur management, font l’objet de plans d’actions de leur part soumis à validation de la Direction de l’Audit. 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 sont définitivement mises en place: a contrario 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 TOP 4,

- 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 TOP 4. Ce rapport est présenté au Président-Directeur Général puis au Comité d’audit.

Par ailleurs, le Directeur de l’audit a été missionné en juillet 2007 par le Président-Directeur Général pour vérifier la bonne application de la séparation entre activités régulées et non régulées pendant la période précédant la mise en place de la filiale ERDF.

### 2.1.6.5 La Direction Juridique (DJ)

Afin d’intervenir au plus près des instances de décision, que cela soit au niveau du TOP 4, des Directions ou au niveau régional, l’organisation de la DJ est calée sur celle d’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 per-

met d’exercer une fonction d’alerte et de prévention des contentieux.

Suite à une décision du Président-Directeur Général de mai 2007, la Direction Juridique pilote la mise en place d’une « contrathèque », base de données visant à centraliser l’ensemble des engagements contractuels majeurs du Groupe. La phase de déploiement opérationnel a démarré fin 2007.

### 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 (sociaux et consolidés), attestent les comptes consolidés semestriels du Groupe 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 également l’objet de contrôles par la Commission de Régulation de l’Énergie (CRE) ainsi que par la Direction Générale de la Sûreté Nucléaire et de la Radioprotection.

Les constats de ces différents contrôles externes alimentent notamment 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 :

- permettre l’identification et la hiérarchisation des risques dans tous les domaines en vue d’en assurer une maîtrise de plus en plus robuste, sous la responsabilité du management opérationnel,
- permettre aux dirigeants et aux organes de gouvernance d’EDF d’avoir une vision consolidée, régulièrement mise à jour, des risques majeurs et de leur niveau de contrôle,
- contribuer à sécuriser la trajectoire stratégique et financière du Groupe,

5. Selon des accords au cas par cas via les instances de gouvernance pour les filiales non contrôlées et les filiales régulées.

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

- répondre aux attentes et informer les parties prenantes externes sur les risques du Groupe et sur le processus de management de ces risques.

Le périmètre de gestion des risques comprend les activités d'EDF et celles des filiales contrôlées. Il ne comprend donc pas les filiales régulées et les filiales co-contrôlées qui assurent la gestion de leurs risques sous leur responsabilité respective.

Le périmètre de contrôle des risques est celui du Groupe, à l'exception des Participations. Ce contrôle est réalisé en direct pour le périmètre EDF et filiales contrôlées, ou par le biais des organes de gouvernance pour les filiales régulées ou co-contrôlées.

D'une façon générale, la gestion des risques est de la responsabilité des entités 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 (complétée par des filières de contrôle spécifiques notamment pour les risques marchés financiers et marchés énergies – cf. § 2.3.1.1). Cette filière assure notamment une approche homogène en matière d'identification, d'évaluation et de maîtrise 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 de ses risques majeurs pour le périmètre d'EDF et des filiales contrôlées et co-contrôlées (à l'exception de Dalkia International). Cette cartographie consolidée est réalisée à partir des cartographies établies par chaque entité opérationnelle ou fonctionnelle sur la base d'une méthodologie commune (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 sont placés sous la responsabilité d'un pilote désigné par le TOP 4.

La cartographie consolidée fait l'objet chaque semestre d'une validation par le TOP 4 et d'une présentation au Comité d'audit du Conseil d'administration d'EDF. Elle fait également l'objet d'échanges fréquents avec les états majors des principales directions contributrices et les membres de la filière contrôle des risques.

Le processus global de cartographie des risques constitue un support pour de nombreux autres processus : notamment l'élaboration du programme d'audit, la politique Assurances et sa mise en œuvre, la documentation financière (notamment le chapitre « Facteurs de risques » du document de référence AMF), l'analyse des risques portant sur des dossiers examinés par les organes décisionnels

d'EDF (TOP 4, Comité des Engagements et des Participations, CEP-dossiers Combustibles, Comité Amont-Aval Trading, etc.). Le processus de contrôle des risques contribue notamment à la sécurisation du processus d'investissements et d'engagements à long terme en veillant au respect des principes méthodologiques d'analyse des risques pour les dossiers présentés aux Comités des Engagements et Participations.

En complément, une politique de gestion de crise, dont la dernière actualisation a été signée par le Président-Directeur Général en juin 2005, est mise en œuvre sur le périmètre d'EDF et des filiales contrôlées. Elle consiste notamment :

- à s'assurer de l'existence de dispositifs de crise pertinents, au regard des risques encourus, dans chaque direction d'EDF participant à la gestion de la crise et dans les filiales contrôlées,
- à définir les modalités de coopération avec les filiales régulées en période de crise,
- à vérifier la cohérence d'ensemble.

Un programme d'exercices de crise permet de tester régulièrement l'efficacité de ces dispositifs et de capitaliser les retours d'expérience. Enfin, l'organisation de crise est régulièrement réajustée, notamment à chaque changement significatif d'organisation interne ou d'environnement externe, ainsi qu'après chaque retour d'expérience de crise majeure.

## 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-Directeur Général du 9 décembre 2005, codifie la gestion de ces risques pour le périmètre d'EDF et des filiales contrôlées et précise l'ensemble du dispositif nécessaire à sa mise en œuvre et au contrôle de son application. Pour les filiales régulées et les filiales co-contrôlées, 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 :

- le système de gouvernance et de mesure, séparant clairement les responsabilités de gestion et de contrôle des risques et permettant de suivre l'exposition sur le périmètre ci-dessus défini,

- les processus de contrôle des risques impliquant la direction d'EDF 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 le contrôle de deuxième niveau.

Le Comité d'audit d'EDF rend un avis sur la politique de risques marchés énergies et sur ses évolutions. Le TOP 4 valide annuellement les mandats de gestion de risques des entités qui lui sont présentés avec le budget.

#### 2.3.1.1.2 Contrôle des Risques Financiers

EDF a mis en place un département Contrôle des Risques Financiers, en charge de la maîtrise des risques de taux, de change, de liquidité et de contrepartie pour les filiales contrôlées. 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 d'EDF et les filiales contrôlées,
- le contrôle opérationnel de la salle des marchés d'EDF en charge de la gestion de la trésorerie. Pour ces activités, un système d'indicateurs et de limites de risque vérifiés quotidiennement est en place pour suivre et contrôler 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.

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), présidé par le Directeur Général Délégué Fi-

nances, examine l'ensemble des engagements du Groupe, hors filiales régulées et filiales co-contrôlées, notamment les projets d'investissement, 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 du Comité 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 politique de contrôle interne du Groupe (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 et au respect de la loi Informatique et Libertés.

- Actions dans le domaine de la sécurité des SI : les orientations et l'organisation de la sécurité des SI sont définies dans deux documents de référence, la Politique de sécurité des systèmes d'information du Groupe EDF et le Référentiel de politique sécurité des SI d'EDF. Le déploiement de ces politiques ainsi que le niveau de sécurisation sont suivis de façon trimestrielle par un comité sécurité, présidé par la DSI Groupe, rassemblant les responsables de sécurité des systèmes d'information de toutes les entités d'EDF. Le comité sécurité rend compte annuellement au comité des directeurs de systèmes d'information. Une action a été menée concernant la maîtrise des risques liés à un sinistre majeur sur les principaux centres de calcul. Des plans de continuité d'activités sont définis et ont été testés pour les applications les plus critiques pour le fonctionnement de l'entreprise.

- Autres actions du domaine SI : une nouvelle politique Informatique et Libertés a été définie et déployée sur le périmètre EDF en conformité avec la nomination fin 2006 d'un Correspondant Informatique et Libertés.

La DSI Groupe et la Direction de l'Audit ont lancé conjointement un diagnostic concernant la robustesse du dispositif de contrôle interne sur les systèmes d'information d'EDF. Ce diagnostic vise à améliorer la maîtrise par le Groupe des risques liés aux SI ; ses conclusions sont attendues pour la fin du premier trimestre 2008.

### 2.3.1.2.3 L'administration et la surveillance des filiales

Toute société filiale ou en participation (à l'exception des filiales régulées) est suivie par un Directeur, membre du Comex ou par son délégué. Celui-ci propose les administrateurs représentant EDF au sein des instances de gouvernance de ces sociétés, et leur adresse une lettre de mission et une lettre d'objectifs. Une actualisation de ces rattachements est validée chaque année 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 TOP 4,
- 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 Participations, 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 d'assurances présentée au Conseil d'administration du 1<sup>er</sup> 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 d'EDF et de ses filiales contrôlées 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 nucléaires<sup>7</sup> », 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<sup>er</sup> juillet 2004 a été présenté au Comité d'audit du 5 mai 2006 et à celui du 2 avril 2007, 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<sup>8</sup> sont conformes aux règles internationales (IAS, IFRS et interprétations) approuvées par l'Union européenne. Les règles et méthodes comptables sont décrites dans le manuel des principes comptables du Groupe et synthétisées dans l'annexe aux comptes consolidés.

#### 2.3.2.1.2 Procédure d'établissement et de contrôle des comptes consolidés

Les comptes consolidés sont établis par le Département Consolidation à partir des données saisies localement dans chaque entité (entités de la maison mère et filiales) et retraitées conformément aux normes du Groupe, selon un plan de comptes unique.

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. Chaque arrêté semestriel et annuel donne lieu à l'établissement d'un planning détaillé de tous les livrables attendus de chaque acteur concerné par la publication des états financiers et des analyses des comptes devant figurer dans le rapport de gestion ou le document de référence. Des réunions avec les Directions de la maison mère et les filiales permettent de préparer chaque arrêté comptable semestriel ou annuel, d'anticiper l'évolution de certains traitements et de fiabiliser l'information comptable et financière publiée. 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 le 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 réelles issues de la comptabilité et les données établies dans le cadre des 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 selon les normes comptables Groupe, telles qu'elles sont mises en œuvre pour la publication des comptes consolidés.

### 2.3.2.1.3 Contrôle interne de la qualité de la comptabilité au sein du Groupe

Sur le périmètre des filiales directement contrôlées, les politiques de contrôle interne comptables sont de la responsabilité de chaque Direction Financière. Des actions de coordination de ces politiques sont prévues en 2008.

### 2.3.2.2 Comptes de la maison mère EDF

#### 2.3.2.2.1 Principes et normes comptables

L'activité Distribution d'électricité sur le territoire métropolitain, historiquement portée par EDF, a été filialisée avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2007. Cette activité est désormais portée par Électricité Réseau de Distribution France (ERDF) et donc exclue du périmètre des comptes sociaux d'EDF.

Les comptes sociaux de la maison mère EDF sont établis conformément à la réglementation française. Les options compatibles avec les règles internationales 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 ou nouveaux règlements 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 ail-

leurs, plusieurs missions d'audit portant sur le périmètre des fonctions comptable et contrôle de gestion sont inscrites au plan d'audit du Groupe (ainsi en 2007 des missions sur la « justification des dépenses d'investissement – Capex », le « processus budget/PMT/reprévision », la « robustesse du processus paiements », la « gouvernance de la filière achats » et la « mise en œuvre de la politique de risque de contrepartie » ont notamment été réalisées).

En complément aux comptes sociaux, aux termes de la loi<sup>9</sup>, EDF présente à la CRE, après examen par les Commissaires aux Comptes, des comptes dissociés par domaine d'activité : production, distribution et autres activités. Ces comptes sont élaborés en conformité avec les principes de dissociation et les recommandations formulées par la CRE. Les principes de production de comptes dissociés selon de nouveaux critères (fourniture aux clients ayant exercé leur éligibilité – bénéficiant de nouvelles offres commerciales, fourniture aux clients n'ayant pas exercé leur éligibilité – restés aux tarifs réglementés et fourniture de gaz) sont en cours de validation avec la CRE.

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

La Division Comptabilité Consolidation a formalisé en 2007 la politique de contrôle interne du domaine comptable. Cette politique rappelle les objectifs de fiabilité et de conformité des informations comptables publiées, de préservation des actifs et de prévention et détection des fraudes. Elle concerne le pilotage de l'organisation comptable, les processus amont permettant d'alimenter la base des données comptables et le processus de production de l'information comptable, d'arrêté comptable et de communication financière.

Le dispositif de contrôle interne du domaine comptable est, depuis 2007, complètement intégré à l'ensemble du dispositif de contrôle interne du Groupe. En effet, le guide de contrôle interne du Groupe a été enrichi des objets de contrôle devant être mis en œuvre par l'ensemble des entités concernant la partie des processus transverses amont à la comptabilité (ventes, achats, frais de personnel, immobilisations, stocks, trésorerie, fiscalité et production comptable), ainsi que des objets de contrôle devant être mis en œuvre par les entités de production comptable décentralisées. À l'appui de ce guide de contrôle interne, un référé-

7. Mis en place au 1<sup>er</sup> avril 2006.

8. Le périmètre des comptes consolidés du Groupe est précisé dans l'annexe aux comptes consolidés.

9. Loi 2000-108 du 10 février 2000 modifiée par la loi 2004-803 du 9 août 2004 et la loi n° 2006-1537 du 7 décembre 2006.

référentiel de contrôle de la qualité comptable utilisé au sein de la maison mère permet, par grands processus transverses, de mesurer, via des indicateurs, la qualité des informations comptables produites. Il précise notamment les critères à tester, les méthodes d'échantillonnage préconisées et le reporting à fournir. Ces éléments de mesure contribuent, pour le domaine comptable, à justifier l'auto-évaluation réalisée par les entités depuis l'année 2007.

Les procédures de contrôle de la production comptable visent à vérifier en particulier :

- l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables,
- la correcte évaluation des actifs et des passifs, notamment par le niveau approprié des provisions pour dépréciation et des provisions pour risques,
- la justification régulière des comptes,
- le respect de la séparation des exercices,
- le respect des obligations légales,
- la sécurisation des processus,
- la réalisation des inventaires,
- la prise en compte exhaustive des opérations de centralisation.

Le Guide d'application relatif au contrôle interne de l'information comptable et financière publiée, défini par l'AMF début 2007, a été pris en compte dans le Guide de contrôle interne Groupe et dans les dispositifs de contrôle interne des structures centrales de production des comptes sociaux et consolidés et dans les structures fonctionnelles contribuant à l'information financière publiée. Les dispositifs de contrôle interne continueront à être enrichis sur cette base à l'avenir. L'auto-évaluation annuelle de l'ensemble des structures d'EDF et les audits des dispositifs de contrôle interne ultérieurs intégreront également ce nouveau référentiel.

En complément, afin de conforter l'assurance raisonnable sur la qualité des comptes publiés, un travail d'identification des comptes à risques selon différents critères (montants et sensibilité) a été réalisé en 2007. Pour les comptes identifiés, la vérification de la bonne adaptation du dispositif de contrôle a été initiée. Elle sera poursuivie en 2008. La mise à jour du référentiel de sécurité financière prenant en compte notamment la généralisation de l'outil SAP a trouvé un aboutissement en 2007.

#### 2.3.2.3.1 Actions de contrôle interne comptables menées en 2007

Pour préparer l'échéance d'ouverture des marchés du 1<sup>er</sup> juillet 2007, des actions de sécurisation des comptes clients ont été poursuivies en 2007.

Après l'inventaire des actifs réalisé en 2002/2003, et afin de préparer la filialisation du distributeur, des travaux ont été menés sur les durées d'utilité et l'estimation des valeurs servant de base au calcul de la provision pour renouvellement (cf. annexe aux

comptes consolidés). Ces travaux ainsi que des actions de fiabilisation des flux concernant les immobilisations seront poursuivis au niveau de la filiale. 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 place au sein de l'activité production. Elles seront poursuivies dans les années à venir.

#### 2.3.2.3.2 Plan d'action de contrôle interne comptable 2008

La vérification de la pertinence du dispositif de contrôle au sein d'EDF sera poursuivie en 2008 dans le cadre d'une démarche conjointe associant la comptabilité, le contrôle de gestion et l'audit interne. Elle sera ensuite étendue aux filiales directement contrôlées et intégrées dans les comptes consolidés. Ces actions permettront d'identifier les bonnes pratiques et de les partager afin d'enrichir le Guide de contrôle interne Groupe.

Sur la base du référentiel de sécurité financière et dans le cadre du renforcement du dispositif de contrôle interne des processus comptables, des actions de maîtrise de scénarii de fraudes seront développées avec les directions opérationnelles et les directions fonctionnelles concernées selon les activités.

Une évolution de l'organisation de la production comptable au sein d'EDF est prévue à partir de 2008. L'activité contrôle interne accompagnera cette évolution afin de continuer à garantir voire renforcer la qualité de l'information comptable et financière publiée.

### 2.3.3 LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE RELATIVES À LA CONFORMITÉ AUX LOIS ET AUX RÈGLEMENTS

La Direction Juridique exerce traditionnellement une mission de veille concernant les évolutions législatives et réglementaires : elle alerte et assure des actions de sensibilisation auprès des directions concernées s'agissant des évolutions susceptibles d'avoir un impact pour le Groupe.

Par décision du 1<sup>er</sup> juin 2007, la Direction Juridique et la Direction de l'Audit ont adopté un plan d'actions visant à formaliser le rôle de la Direction Juridique concernant la définition d'objets de contrôle prescrits aux différentes entités d'EDF afin que leur propre plan de contrôle interne les intègre. Ces objets de contrôle visent à ce que ces entités :

- indiquent à la Direction Juridique les champs de réglementation les concernant plus particulièrement de sorte qu'elle puisse réaliser sa mission de veille de façon optimale,
- associent systématiquement et le plus en amont

possible la Direction Juridique à leurs dossiers à enjeux et à risques juridiques majeurs, s'assurent que les délégations qu'elles accordent en leur sein reflètent bien leur organisation, identifient leurs besoins, en termes de sensibilisation juridique, dans les domaines qui les concernent, y compris les besoins transverses à identifier par la Direction Juridique,

- s'assurent que leurs détenteurs de délégations de pouvoir ont reçu une formation de la Direction Juridique afin d'être en mesure, ensuite, de faire respecter, au sein de leur entité, les textes légaux et réglementaires jugés « fondamentaux ».

### 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.

Il peut être noté que ces champs ont fait l'objet d'un audit corporate en 2007.

La loi du 28 juin 2006 et son décret d'application du 23 février 2007 relatif à la sécurisation du financement des charges nucléaires imposent à l'entreprise de spécifier dans un rapport les procédures et dispositifs permettant d'identifier, d'évaluer, de gérer et de contrôler les risques liés à l'évaluation des charges nucléaires et à la gestion des actifs de couverture. La première version du rapport, répondant aux exigences de la loi, a été finalisée au mois de juin 2007 ; ce rapport comprend un volet spécifique sur le contrôle interne et sa mise à jour se fera sur une base à minima triennale, avec actualisation annuelle.

Dans les autres domaines (comme par exemple 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 ré-

glementation et d'anticiper les évolutions réglementaires.

## 2.3.4 LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE DE L'APPLICATION DES INSTRUCTIONS ET DES ORIENTATIONS DU TOP 4

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 dès 2006, avec en particulier une vérification de la bonne application des décisions de la Tête de Groupe sur les 18 derniers mois.

Une décision précise depuis 2007 les modalités d'élaboration, de diffusion et de contrôle des décisions du Président-Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués pour les comités qu'ils président. Le contrôle de leur mise en œuvre est respectivement de la responsabilité du chef de cabinet du Président-Directeur Général et des secrétaires des comités correspondants, et peuvent être délégués à la Direction de l'Audit notamment à travers les audits du Programme annuel. La Direction de l'Audit rend compte dans son rapport semestriel de la mise en œuvre de ces décisions.

## 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 sensibiliser aux obligations en matière de communication financière et notamment 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 : le respect des codes de bonne conduite pour les filiales régulées est chaque année vérifié par la CRE, qui publie les résultats de ces contrôles dans son rapport annuel,

- la sensibilisation des cadres dirigeants : l'année 2007 a vu la consolidation des actions mises en œuvre l'année précédente. Ainsi, l'Intranet manager, disponible pour les dirigeants d'EDF, a été étendu aux cadres supérieurs. Il permet la communication et le partage d'informations utiles à ces populations (décisions du Président-Directeur Général, référentiels de Groupe, dossiers d'actualité...). De même des séminaires sont régulièrement organisés pour permettre à l'ensemble des dirigeants du Groupe de partager les dossiers importants et les évolutions majeures, les thèmes abordés en 2007 étant le fonctionnement des marchés de l'énergie, la formation des prix et le modèle d'activité du Groupe EDF, ainsi que la réforme des Institutions Représentatives du Personnel.

Energy, EnBW, Edison) pour des échanges de bonnes pratiques et de benchmarks, ainsi que des travaux communs pour aider les directions générales de ces sociétés dans le renforcement de leurs dispositifs de contrôle interne.

Enfin, un référentiel élaboré par la Direction de l'Audit Groupe définit les rôles et responsabilités des équipes d'audit métier, les modalités d'établissement de leurs programmes d'audit, et les modalités de professionnalisation de leurs auditeurs.

## 2.5 LES ACTIVITÉS DE PILOTAGE DE CONTRÔLE INTERNE DU GROUPE

Les activités de pilotage de la Direction de l'Audit sont de trois types :

- réalisation des audits de contrôle des dispositifs de contrôle (utilisant 20 % des ressources environ), et des différentes autres catégories d'audits corporate (cf. § 2.1.6.4), intégrant la prise en compte des risques, des dysfonctionnements majeurs éventuels ou des recommandations externes (cf. § 2.1.7),
- 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,
- 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 périodiques bimestrielles du réseau des animateurs de contrôle interne du Groupe (45 personnes environ) qui permettent notamment des benchmarks et des échanges de bonnes pratiques,
  - des réunions périodiques des directeurs d'audits des grandes filiales étrangères (notamment EDF

## → 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 en adaptation continue pour répondre au mieux aux quatre objectifs clés préconisés par l'AMF (cf. introduction) s'inscrivent dans cette dynamique d'amélioration continue. De plus, des chantiers nouveaux seront menés en 2008, comme par exemple le contrôle du risque de fraudes ou le

diagnostic de l'efficacité du dispositif de contrôle interne des systèmes d'information.

Ce rapport élaboré par un groupe de travail animé par la Direction de l'Audit dont l'ensemble des participants sont cités en introduction a été examiné successivement par le Comité de l'Information Financière (8 février 2008), les Directeurs Généraux Délégués, le Comité d'audit (15 février 2008) et le Conseil d'administration (19 février 2008).



Paris, le 19 février 2008  
Le Président-Directeur Général d'EDF  
Pierre GADONNEIX



# 4. 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 Électricité de France SA, 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

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 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 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 19 février 2008

## LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

KPMG Audit  
Département de KPMG SA  
Jean-Luc Decornoy  
Michel Piette

Deloitte & Associés  
Amadou Raimi  
Tristan Guerlain

CONCEPTION ET RÉALISATION : **sequoia** - DÉPÔT LÉGAL : ISSN 1169-159X  
IMPRIMERIE : IME - 3, rue de l'Industrie - BP 32017 - 25112 Baume-les-Dames  
Imprimé par IME usine ISO 14001 sur du papier 100 % PEFC issu de forêts gérées durablement.





22-30, avenue de Wagram  
75382 Paris Cedex 08  
[edf.com](http://edf.com)

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