

# RAPPORT 2005 du Président

du Conseil d'administration  
d'EDF sur le gouvernement  
d'entreprise et les procédures  
de contrôle interne

# Sommaire

Introduction	3
<b>1. Gouvernement d'entreprise</b>	<b>4</b>
1.1 Préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration	4
1.2 Missions et fonctionnement des Comités du Conseil d'administration	5
1.3 Information et formation des administrateurs	6
<b>2. Le contrôle interne du groupe EDF</b>	<b>7</b>
2.1 Environnement de contrôle	7
2.2 Les procédures de contrôle relatives à la réalisation et à l'optimisation des opérations	12
2.3 Les procédures de contrôle relatives à la fiabilité des informations financières	15
2.4 Les procédures de contrôle relatives à la conformité aux lois et aux règlements	17
<b>3. Dynamique d'évolution</b>	<b>18</b>
<b>Rapport des Commissaires aux comptes</b>	<b>19</b>

# Introduction

En application de la loi n° 2003-706 de sécurité financière du 1<sup>er</sup> août 2003, ce rapport rend compte des conditions de préparation et d'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. Le plan de cette partie s'inspire du référentiel COSO<sup>1</sup> : un premier paragraphe décrit les éléments relatifs à l'environnement de contrôle et les trois paragraphes suivants listent les procédures associées aux trois 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.

Enfin, la dynamique d'évolution du contrôle interne au sein du groupe EDF ainsi que, selon les recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers<sup>2</sup>, le processus mis en œuvre pour élaborer et valider ce rapport sont présentés en conclusion.

L'objectif de ce 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. Ce rapport décrit les dispositifs en place durant toute l'année 2005.

Deux évolutions majeures sont à noter :

- une nouvelle politique d'audit et de contrôle interne, approuvée par le Comité Exécutif (Comex) le 22 novembre 2005 et qui est en cours de mise en œuvre (cf. § 2.1.1),
- l'instauration, depuis l'introduction en Bourse de la société, de procédures de nature à prévenir les infractions boursières (cf. § 2.4.2)<sup>3</sup>.

---

1. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

2. Cf. rapport 2005 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne du 18 janvier 2006.

3. Dans le cadre de l'entrée en Bourse, il a été rédigé un document de base enregistré par l'AMF le 13/07/05 et actualisé le 23/09/05.

# 1. Gouvernement d'entreprise

Préparation et organisation

1.1

des travaux du Conseil  
d'administration

## 1.1.1 Présentation du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Il se réunit en moyenne une fois par mois et 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. Il a ainsi examiné en 2005 de nombreux sujets en lien avec l'activité courante de l'entreprise et les sujets majeurs de l'année, en particulier la préparation et la réalisation de l'ouverture du capital ainsi que le dénouement du dossier Edison. Pour examiner ces deux dossiers majeurs de l'année 2005, quatre Conseils exceptionnels ont été réunis, deux sur le dossier Edison et deux en lien avec l'ouverture du capital de la société. En 2005, le Conseil d'administration était composé de dix-huit administrateurs<sup>1</sup> : six représentants de l'État et six personnalités qualifiées nommés par décret, ainsi que six représentants élus des salariés. Assistaient également au Conseil, sans voix délibérative, les membres de la mission

1. Cf. loi relative à la démocratisation du secteur public du 26 juillet 1983.

2. 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.

de contrôle économique et financier de l'État<sup>2</sup> et le secrétaire du Comité d'Entreprise.

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

Le règlement intérieur sur lequel s'est appuyé le fonctionnement du Conseil d'administration en 2005 est celui adopté en séance du 14 décembre 2004.

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

Le Président de l'entreprise est nommé par décret sur proposition du Conseil d'administration.

Le Président du Conseil d'administration assume la fonction de Directeur Général. Le Conseil détermine les pouvoirs qu'il lui délègue.

Ainsi le Conseil d'administration doit-il être saisi pour :

- Les opérations de croissance ou de cessions supérieures à 200 M€. Ce seuil est abaissé à 50 M€ pour les opérations qui ne s'inscrivent pas dans les orientations stratégiques de la Société.
- Les opérations immobilières supérieures à 150 M€.
- Les opérations financières, déterminées chaque année par délibération spéciale du Conseil. Ainsi, en 2005 : 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€.

- Les marchés, ou ensemble de marchés résultant d'une même consultation (hors achats de combustible nucléaire), d'un montant supérieur à 100 M€; les avenants de plus de 10 M€ pour les marchés initialement examinés par le Conseil et supérieurs à 100 M€ pour les marchés non examinés par le Conseil (y compris les avenants successifs éventuels dans ces deux cas).
- Les achats ou ventes à long terme d'énergie, par la société ou par une société qu'elle contrôle exclusivement, portant sur des quantités supérieures à 7 TWh/an par opération.

En application de l'article 17 des statuts, 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 2005 :

- Jean-Louis Mathias, Directeur Général Délégué Intégration et Opérations Dérégulé France.
- Yann Laroche, Directeur Général Délégué Ressources Humaines et Communication.
- Daniel Camus, Directeur Général Délégué Finances.

### 1.1.3 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration

Le taux de participation des administrateurs aux Conseils pour l'année 2005 est de 84,9 %. Ce taux est à mettre en relation avec le nombre élevé de séances du Conseil (14).

Conformément aux règles de bonne gouvernance d'entreprise qui recommandent de réaliser un travail d'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration, le règlement intérieur du Conseil indique, dans son article 15, que « le Conseil évalue chaque année son mode de fonctionnement ». De plus, ce règlement précise que

« le Comité d'éthique fait chaque année au Conseil un compte rendu (...) sur les évolutions des modes de fonctionnement du Conseil ».

Cette évaluation a été effectuée via l'envoi d'un questionnaire examiné en Comité d'éthique puis approuvé par le Conseil d'administration du 19 octobre 2005.

Les résultats, examinés début 2006 par le Comité d'éthique et par le Conseil d'administration, témoignent d'un bon niveau de satisfaction des administrateurs dans leur ensemble. Cela n'exclut pas la réflexion sur des évolutions possibles du fonctionnement du Conseil d'administration.

## 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 2005 : le Comité d'audit, le Comité de la stratégie et le Comité d'éthique. Au cours de l'année 2006, le Comité des rémunérations sera installé.

### 1.2.1 Comité d'audit

Le Comité d'audit, composé de cinq membres, est présidé par un administrateur, personnalité externe au groupe EDF. Il étudie et donne, avant passage au Conseil, son avis sur la situation financière de la Société, le plan moyen-terme et le budget, les comptes annuels et semestriels, sociaux et consolidés, la politique de contrôle des risques et le programme d'audit.

Il procède également à l'audition des Commissaires aux comptes.

Le taux de participation au Comité d'audit, avec un niveau moyen de 94 % sur l'année 2005, est élevé compte tenu d'un nombre important de séances (10).

Le suivi des risques a en particulier été régulièrement examiné au sein de ce Comité, avec une revue approfondie de la cartographie consolidée des risques du Groupe, des méthodes de contrôle des risques et du programme d'audit dans tous les domaines, y compris celui des marchés de l'énergie.

### 1.2.2 Comité de la stratégie

Le Comité de la stratégie, composé de sept membres, est présidé par un administrateur, personnalité externe au groupe EDF. Il examine le plan de développement stratégique, la politique industrielle et commerciale, le contrat de service public, les accords stratégiques, les alliances et les partenariats. Il donne son avis sur tous les projets de croissance externe et interne ou de cession soumis préalablement au Conseil, sur les stratégies relatives aux opérations amont et aval du cycle du combustible nucléaire, sur le programme pluriannuel d'approvisionnement des réacteurs et de services aval, ainsi que sur les marchés soumis à l'accord préalable du Conseil.

Le Comité de la stratégie s'est réuni quatre fois en 2005, avec un taux de participation de 85,7 %, taux très nettement supérieur à la moyenne observée depuis 2001 (75,1 %).

### 1.2.3 Comité d'éthique

Le Comité d'éthique, composé de six membres, est présidé par un administrateur, personnalité externe au groupe EDF. Il 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 rend compte de ses travaux au Conseil sur :

- les méthodes choisies par la Société à cet effet,
- le processus éthique mis en place dans le Groupe,
- les évolutions des modes de fonctionnement du Conseil (cf. § 1.1.3),
- le projet de rapport annuel hors résultats financiers,
- les bilans annuels du Médiateur et du Délégué à l'éthique.

Le taux de participation au Comité d'éthique en 2005 (95,8 %) est le plus élevé depuis sa création en septembre 2001.

En 2005, ce Comité a notamment poursuivi un travail de réflexion approfondi sur la politique de partenariat avec les prestataires nucléaires.

## 1.3 Information et formation des administrateurs

Lors de chaque Conseil d'administration, le Président-Directeur Général porte à la connaissance de ses membres les principaux faits et événements significatifs de la Société intervenus depuis la date du précédent Conseil d'administration.

L'entreprise 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, il est à noter qu'en 2005, des séances de formation des administrateurs ont été organisées notamment sur la mise en place des normes comptables internationales IFRS (International Financial Reporting Standards) ainsi que sur l'expertise financière.

## 2. Le contrôle interne du groupe EDF

### 2.1 Environnement de contrôle

#### 2.1.1 Politique de contrôle interne

Suite à un diagnostic détaillé établi à mi-2005 par la Direction de l'audit, une nouvelle politique de contrôle interne a été approuvée par le Comex le 22 novembre 2005. Celle-ci vise à renforcer la responsabilisation du management sur son contrôle interne et ce, en cohérence avec leur délégation managériale. Plusieurs niveaux de contrôle sont identifiés :

- l'auto-contrôle et le contrôle hiérarchique réalisés au niveau des activités,
- le contrôle interne 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 exercé à la maille de l'entité de regroupement (Direction, Division ou filiale contrôlée directement rattachée à la tête de Groupe).

Chacun de ces niveaux de contrôle est construit en cohérence avec le niveau de délégation managériale correspondant et inclut le contrôle du contrôle exercé par le niveau inférieur. Par ailleurs, les anomalies détectées par un niveau de management ainsi que leur traitement sont communiqués au niveau supérieur.

Chaque directeur d'entités opérationnelle et fonctionnelle support du Groupe doit dorénavant désigner un « animateur de Contrôle interne » et devra, pour la fin 2006, décrire son dispositif de contrôle interne sur la base de for-

mats définis par le Groupe. Le Directeur de l'audit est chargé de l'animation de cette filière contrôle interne (professionnalisation de ses animateurs, élaboration de référentiels de contrôle et d'auto-diagnostic...) et assurera dans le cadre de sa mission le contrôle régulier de l'ensemble du dispositif (audits de « contrôle du contrôle interne »).

S'agissant des filiales non contrôlées, tels les cas particuliers d'Edison et d'EnBW où EDF n'est pas seul actionnaire, 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.

#### 2.1.2 Démarches éthique et qualité environnementale

##### 2.1.2.1 DÉMARCHÉ ÉTHIQUE

La démarche éthique lancée en 2003 est le cadre de référence de la refonte ou de l'élaboration de codes de conduite liés à certains domaines ou métiers du Groupe :

- en 2004, les procédures d'achats et l'utilisation des moyens informatiques,
- en 2005, l'élaboration d'une charte fournisseur et la révision de la charte d'audit (cf. § 2.1.4.3).

De même, la démarche éthique est prise en compte dans les processus fondamentaux comme le recrutement, la formation et l'évaluation des performances. En 2005, cette

démarche éthique a inspiré des démarches analogues dans des sociétés filiales : démarche commune des quatre sociétés polonaises, démarche développée à EDF Energy et dans la société-projet Nam Theun, démarche initiée à EnBW. En mai 2005, le Délégué à l'éthique et à la déontologie a présenté au Conseil d'administration un rapport d'activité sur le déploiement de la démarche éthique dans le Groupe depuis mars 2003 et un bilan de la première année de fonctionnement (2004) du dispositif d'alerte éthique. Sur un total de cent trente requêtes à caractère éthique, le traitement, en appui du management, des alertes avérées s'est traduit par des mesures individuelles de correction ou de réparation, ou par des mesures collectives visant les procédures ou les comportements. Les résultats de l'exercice 2005 sont cohérents avec ceux de 2004 ; ils ne modifient pas les constats faits pour cet exercice.

### 2.1.2.2 DÉMARCHE QUALITÉ ENVIRONNEMENTALE

La certification environnementale du groupe EDF a été renouvelée en 2005 par un nouvel organisme certificateur<sup>1</sup>. Le certificat a été remis en décembre 2005. Ceci confirme la qualité du système de management environnemental qui fonctionne maintenant depuis 2002 tout en s'adaptant à la nouvelle organisation du Groupe. Cette certification garantit une meilleure maîtrise des risques environnementaux et une plus grande prise en compte de l'environnement par les opérationnels.

### 2.1.3 Délégations de pouvoirs et habilitations techniques

Le Conseil d'administration d'EDF consent une délégation de pouvoirs au PDG et à ses DGD

1. DNV (Det Norske Veritas).

qui en subdélèguent certains à leurs collaborateurs directs. Ces délégations servent de fondement à celles consenties aux principaux responsables opérationnels. À la suite des changements d'organisation de la Société opérés fin 2004, de nouvelles délégations de pouvoirs ont été mises en place en 2005.

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'achats au seul Directeur des Achats. La délégation « Exploitant nucléaire » est confiée au Directeur de la Direction Production Ingénierie, puis elle est subdéléguée aux Directeurs des Divisions Exploitation Nucléaire et Ingénierie Nucléaire.

Les habilitations techniques qui donnent l'autorisation d'exercer des activités relatives aux installations (centrales de production, lignes 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 Les acteurs fonctionnels du contrôle interne

### 2.1.4.1 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.

Le Comité Exécutif (Comex) comprend neuf membres auxquels sont rattachées directement les Directions opérationnelles et fonctionnelles. Sa composition traduit le souci de traiter de façon homogène les trois domaines d'enjeux prioritaires pour le Groupe :

- les activités régulées en France,



- les activités en concurrence en France,
- l'international.

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 et le Conseil de la Sécurité Nucléaire.

#### **2.1.4.2 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; elle analyse les risques financiers des projets. Le DGD Finances préside le Comité des Engagements et Participations (cf. 2.2.3.1)

Au sein de la Direction Controlling Groupe :

– Le Contrôle de Gestion a pour missions :

- De piloter les processus du cycle de gestion du Groupe (élaboration des 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 conseil 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 au minimum trois fois par an), ainsi que des résultats opérationnels, est assuré au travers de revues de performances régulières généralisées au sein des Directions Opérationnelles 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 entités sont nommés et évalués par le Directeur Général Délégué Finances.

– La Comptabilité a pour missions :

- D'élaborer le référentiel de groupe qui garantit l'unicité des traitements comptables et leur correcte alimentation par les processus amont,
- De définir annuellement 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).

Au sein de la Direction Corporate Finance et Trésorerie, 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. § 2.2.2.2).

#### **2.1.4.3 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<sup>2</sup>, exerçant une activité d'audit interne. Le pilotage de cette fonction est placé sous la responsabilité du Président qui en confie la mission au Directeur de l'Audit. Confor-

2. Selon des accords au cas par cas pour les filiales non contrôlées par EDF. Ainsi 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.

mément à la loi SPEGEEG<sup>1</sup> du 9 août 2004, le distributeur EDF a créé sa propre fonction d'audit. Une décision du Président du 10 septembre 2004 en définit les principes de fonctionnement dans le cadre de la fonction Audit de Groupe. Elle veille au respect des règles de confidentialité vis-à-vis des informations sensibles et à l'optimisation des ressources dédiées au contrôle.

La Direction de l'Audit du Groupe qui intervient sur l'ensemble du périmètre accessible du Groupe<sup>2</sup> 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 validée par le Comex le 10 mars 2003 et présentée au Comité d'audit. Sur la base du retour d'expérience et d'un benchmark, cette charte est en cours de révision.
- Le Directeur de l'Audit est directement rattaché au Président.
- 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.
- Le nombre d'auditeurs est d'ordre semblable à la moyenne observée dans l'industrie : 0,5 auditeur pour 1 000 salariés<sup>3</sup>.
- Le processus d'audit est décrit sous forme d'un plan qualité et des indicateurs de performance

permettent d'en suivre les différentes phases. Une évaluation indépendante a été menée début 2005. Cette évaluation a confirmé la robustesse des processus en place, les améliorations apportées, tel le renforcement du suivi des audits, étant placées dans la logique de recherche d'amélioration continue.

– Normes de fonctionnement :

- Le programme d'audit est arrêté par le Président après examen par le Comité d'audit. Il est établi sur la base de la cartographie des risques Groupe et comprend également des audits 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. Des audits dits « flash » sont également réalisés à la demande d'un membre du Comex (six en 2005).
- Les audits donnent lieu à des recommandations qui, après validation par les audités, font l'objet de plans d'actions 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.
- 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, synthèse pour les membres du Comex.
- Deux points de rencontre systématiques avec le Président ainsi qu'avec le Comité d'audit sont organisés pour examiner le programme d'audit, les faits saillants ainsi que les clôtures des audits.

En parallèle avec le renforcement des dispositifs de contrôle interne dans le cadre de la nouvelle politique, la Direction de l'audit se recentre logiquement sur son cœur de métier : le « contrôle du contrôle interne », l'animation de

1. Service Public de l'Électricité et du Gaz et Entreprises Électriques et Gazifiées.

2. Cf. note 2, page 9.

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

la filière contrôle interne et la réalisation des audits transverses et/ou relatifs aux risques de niveau Groupe.

Pour contribuer à l'amélioration des dispositifs de contrôle qui devront être confortés par les Divisions, la Direction de l'Audit a établi, fin 2005, un diagnostic sur la prévention, la détection et le traitement des fraudes.

Enfin, des audits de projets sont réalisés afin de vérifier dès l'amont la bonne prise en compte des facteurs de risque dans l'organisation même du projet (cf. audits ouverture du capital et actionnariat salarié...).

#### **2.1.4.4 LA DIRECTION DU CONTRÔLE DES RISQUES GROUPE (DCRG)**

Dans un contexte évolutif, le Groupe a renforcé son dispositif de gestion des risques par la mise en place d'un processus global de gestion et de contrôle piloté par la DCRG, rattachée au Président d'EDF. Les principales missions de la DCRG sont les suivantes :

- Alerter le Président et le Comex sur les risques émergents ou insuffisamment perçus.
- Construire et mettre à jour semestriellement la cartographie consolidée des risques du Groupe identifiés par chaque entité (cf. § 2.2.1).
- Consolider et actualiser la politique de contrôle des risques du Groupe en s'assurant notamment de l'exhaustivité et de la mise en cohérence des différentes politiques sectorielles de contrôle des risques (cf. § 2.2.2).
- Contrôler l'exhaustivité et la pertinence des analyses de risques réalisées par les porteurs des dossiers à enjeux Groupe présentés pour décision à des instances de niveau Comex (CEP, CEC...).
- Assurer le déploiement de la politique de risques marchés énergies du Groupe et, plus

généralement, assurer le contrôle de ces risques marchés énergies (cf. § 2.2.2.1).

- Actualiser et faire vivre la politique du Groupe en matière de gestion de crise (cf. décision du Président du 14 juin 2005), en organisant notamment des exercices de crise réguliers et en se préparant aux crises directement liées aux métiers du Groupe, ainsi qu'à celles émergentes de toute nature.
- Assurer le contrôle de l'ensemble des fournisseurs et marchés sensibles en liaison avec la Direction des Achats et les Directions métiers concernées.

La DCRG, qui assure ses missions en toute indépendance, s'appuie sur plusieurs réseaux de correspondants spécialisés au sein du Groupe (Directions opérationnelles, filiales et niveau corporate).

#### **2.1.4.5 LA DIRECTION JURIDIQUE (DJ)**

Afin d'intervenir au plus près des instances de décision, que cela soit au niveau du Comex, des Directions ou au niveau régional, l'organisation de la DJ est calée sur celle du groupe EDF. La DJ exerce une mission de veille concernant les évolutions législatives et réglementaires ; elle 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.

### **2.1.5 Les contrôles externes**

Comme toute société cotée, EDF est soumise aux contrôles de l'Autorité des Marchés Financiers. Les Commissaires aux comptes certifient les comptes d'EDF au 31 décembre et effec-

tuent une revue limitée au 30 juin. Les comptes des filiales sont également certifiés par leurs auditeurs externes locaux.

Par son caractère d'entreprise détenue majoritairement par l'État, EDF est soumis à des contrôles spécifiques tant dans les domaines financiers, de gestion et de contrôle interne (Cour des Comptes, Contrôleurs d'État, Inspection des Finances, Commission des Affaires Économiques de l'Assemblée nationale et du Sénat) que d'achats (Commission des Marchés). EDF fait l'objet d'évaluations par les agences de notation financières, environnementales et sociétales.

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 résultats de ces différents contrôles externes alimentent les programmes de contrôle interne.

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

### 2.2.1 Contrôle des risques Groupe

En cohérence avec les échéances associées à la publication semestrielle des comptes consolidés, la cartographie des risques majeurs du Groupe est actualisée et consolidée chaque semestre par la DCRG à partir des éléments fournis par chaque entité. Cette cartographie semestrielle fait l'objet d'une validation par le Comex et d'une présentation au Comité d'audit ainsi qu'aux Commissaires aux Comptes. Elle permet aux dirigeants et aux organes sociaux du Groupe d'avoir une vision consolidée, réguliè-

rement mise à jour, des risques majeurs et de leur niveau de contrôle. Chaque risque identifié doit faire l'objet d'un plan d'action décrit.

Les risques majeurs du Groupe sont placés sous la responsabilité d'un pilote désigné par le Comex.

Le processus de cartographie des risques constitue un support pour de nombreux autres processus de l'entreprise : programme d'audit, assurances, contrôle des engagements-participations...

Le chapitre « Facteurs de risques » du document de référence AMF est établi à partir de la cartographie des risques du Groupe qui constitue le référentiel à jour en matière de risques majeurs.

### 2.2.2 Politiques sectorielles de contrôle de risques

#### 2.2.2.1 CONTRÔLE DES RISQUES MARCHÉS ÉNERGIES

La décision du Président du 9 décembre 2005 formalise la politique de risques marchés énergies qui 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 pleinement aux entités et filiales dont le Groupe a le contrôle opérationnel. Pour les autres filiales, les administrateurs EDF ont la charge d'en promouvoir la mise en œuvre.

Ce document explicite plus particulièrement :

- 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 rattachée fonctionnellement à la DCRG.

Le Comex 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.

### 2.2.2.2 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 définition d'une politique et de principes de gestion des risques et le contrôle de leur bonne application, 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 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 en outre 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 éven-

tuelles. 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.

## 2.2.3 Contrôles spécifiques

### 2.2.3.1 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 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 projets présentés. Ces travaux s'appuient sur un référentiel méthodologique d'analyse des risques des projets de développement qui intègre l'ensemble de ses impacts et en particulier la valorisation des scénarios de stress.

### 2.2.3.2 PILOTAGE ET CONTRÔLE DU SYSTÈME D'INFORMATION (SI)

La mise en place du Comité Stratégique SI, présidé par le Directeur Général Délégué Finances, a été reportée à l'année 2006. La stratégie d'en-

semble du Groupe dans le domaine des systèmes d'information y sera alors présentée. Au cours de l'année 2005, les décisions les plus urgentes dans le domaine des systèmes d'information ont été prises par la Direction Générale en Comité Coordination France (7 dossiers présentés).

L'« IS Group Committee », qui s'est réuni cinq fois en 2005, est chargé de préparer de manière collégiale les décisions clés concernant la filière SI. Il est présidé par le Directeur des Systèmes d'Information du Groupe qui est à la fois animateur de la filière et garant vis-à-vis du Comex de l'atteinte de ses objectifs. Ce Comité est le lieu de suivi de la politique Sécurité des SI définie le 19 septembre 2005 et de consolidation des risques de cette filière.

### 2.2.3.3 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.

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 Comex,
- 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 (information via le site Internet de la communauté administrateurs, formation via les séminaires et ateliers administrateurs).

## 2.2.4 Autres politiques de contrôle

EDF a également défini :

- une politique environnementale Groupe signée par le Président le 10 juin 2005,
- une politique assurance Groupe, validée par le Comex en mars 2003. Cette politique a été présentée au Conseil d'administration le 1<sup>er</sup> juillet 2004 pour faire suite au dossier qui avait été présenté aux administrateurs le 23 octobre 2003 sur la couverture du risque « tempête » pour le réseau de distribution. Le Conseil a pris acte du bilan sur la situation du groupe EDF au regard des risques assurables identifiés et sur les couvertures mises en place à ce jour. Il a par ailleurs validé le programme de travail 2004/2005 et demandé que les résultats de ce programme de travail lui soient exposés au premier semestre 2006,
- une politique santé-sécurité, signée par le Président en octobre 2003.

## 2.3

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

### 2.3.1 Comptes du groupe EDF

#### 2.3.1.1 PRINCIPES ET NORMES COMPTABLES DU GROUPE

Les normes comptables utilisées par le groupe EDF sont conformes aux règles internationales (IFRS), incluant, depuis le 1<sup>er</sup> 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.

#### 2.3.1.2 PROCÉDURE D'ÉTABLISSEMENT ET DE CONTRÔLE DES COMPTES CONSOLIDÉS

Les comptes consolidés sont publiés semestriellement. Les comptes annuels et semestriels sont présentés au Comité d'audit et sont arrêtés par le Conseil d'administration. Les comptes annuels sont approuvés en assemblée générale.

Conformément aux objectifs de réduction des délais de publication de l'information financière arrêtés par le Groupe, la publication des comptes 2005 a été anticipée de trois semaines par rapport à l'année 2004.

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) retraitées conformément aux normes du Groupe, selon un plan de comptes unique.

Des contrôles de cohérence sont assurés par l'utilisation d'outils de consolidation et d'identification des échanges au sein du Groupe.

La qualité de la comptabilité s'appuie sur une analyse détaillée des comptes et de leurs variations réalisée à chaque consolidation trimestrielle. Cette analyse est enrichie par un rapprochement avec le contrôle de gestion à différents niveaux de la production de la comptabilité du Groupe.

### 2.3.2 Comptes de la maison mère EDF SA

#### 2.3.2.1 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.

#### 2.3.2.2 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 (à titre d'exemples, en 2005 : gestion des Capex, gestion des obligations d'achats, prévention, détection et traitement des fraudes).

En complément aux comptes sociaux, aux termes de la loi<sup>1</sup>, 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. L'activité transport a été filialisée le 1<sup>er</sup> septembre 2005 avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2005. Cette activité est désormais portée par RTE EDF Transport et donc exclue du périmètre de dissociation d'EDF SA.

### 2.3.3 Contrôle interne de la qualité de la comptabilité au sein de la maison mère

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 fin 2005. Au sein d'EDF SA, les procédures de contrôle de la production comptable, déjà décrites dans le rapport sur le contrôle interne établi au titre de 2004, ont été mises en œuvre, conformément au référentiel de contrôle de la qualité comptable décliné par processus et défini tous les ans par la Division Comptabilité Consolidation.

#### 2.3.3.1 ACTIONS DE CONTRÔLE INTERNE MENÉES EN 2005

Dans la perspective de l'ouverture du capital et de la cotation en Bourse, le contrôle interne du domaine comptable et financier a été de plus en plus ciblé sur les zones à risques et à enjeux :

- Le contrôle des règles de sécurité financière a été renforcé sur les délégations, les habilitations et les cumuls de tâches. De plus, EDF Gaz de France Distribution a établi un kit de sécurité financière spécifique à son activité.

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

- Le domaine clientèle (suivi des comptes clients, portefeuilles contentieux et suivi du Besoin en Fonds de Roulement) a été contrôlé pour préparer le transfert ultérieur de ces comptes à la Direction Commerce.
- Le domaine facturation des clients (parts énergie et acheminement) a fait l'objet de contrôles garantissant la bonne évaluation du chiffre d'affaires.

Le processus d'intégration des systèmes d'information financière s'est poursuivi, notamment chez EDF SA, avec la préparation du déploiement du programme SAP au sein des Systèmes Énergétiques Insulaires et d'EDF Gaz de France Distribution en 2006 et 2007. Des travaux de remise à plat des processus ont débuté afin de garantir la sécurité financière.

Les mesures propres à assurer le renforcement de la confidentialité de l'information financière dans l'ensemble de l'entreprise ont été poursuivies.

#### 2.3.3.2 PLAN D' ACTIONS 2006

Les actions seront principalement orientées sur la qualité des informations publiées (qualité des analyses et des commentaires associés à l'établissement des comptes produits localement afin de fluidifier et d'accélérer la production des comptes au niveau Groupe).

La mise à jour par la Division Comptabilité Consolidation du référentiel sécurité financière intégrant l'évolution du statut juridique de l'entreprise et la généralisation de l'outil SAP sera achevée en 2006.

La prise en compte des règles de sécurité financière dans le déploiement de SAP se poursuivra en 2006.

Par ailleurs, la Division Comptabilité Consolidation poursuivra l'amélioration du contrôle interne dans le domaine comptable et financier par :



- l'adossement à la nouvelle politique de contrôle interne du Groupe adoptée fin novembre 2005,
- la continuation du renforcement du dialogue avec les entités (animation d'un réseau, échange de bonnes pratiques...),
- le renforcement du référentiel de contrôle dans les processus ventes en lien avec la sécurité financière.

## 2.4

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

### 2.4.1 Réglementation liée à l'exploitation industrielle

Dans le domaine de l'exploitation industrielle, de nombreuses procédures de contrôle existent en plus de celles précédemment citées (cf. § 2.1.2.2 « Démarche qualité environnementale »):

Pour le nucléaire, deux acteurs peuvent être mentionnés en particulier :

- l'Inspecteur Général pour la Sûreté 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 par exemple le contrôle des appareils à pression et la surveillance des barrages), chaque entité est res-

pensable de la définition et de la mise en œuvre des procédures de contrôle adéquates.

### 2.4.2 Réglementation boursière

Enfin, depuis son entrée en Bourse, 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. La liste correspondante est en cours d'établissement.

### 2.4.3 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.

## 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 (notamment en anticipant sur les nouvelles normes comptables) et plus récemment la mise en place d'une nouvelle organisation du Groupe s'inscrivent dans cette dynamique d'amélioration continue.

Aussi le groupe EDF considère que la Loi sur la sécurité financière constitue une opportunité pour renforcer cette dynamique en impliquant les responsables managériaux.

La mise en place récente d'une nouvelle politique de contrôle interne, qui vise à responsabiliser les managers sur leurs propres dispositifs

de contrôle interne et qui recentre en conséquence la Direction de l'audit sur le contrôle de ce contrôle et l'audit des enjeux transverses et critiques pour la tête de Groupe, s'inscrit dans cette logique.

Ce rapport, établi sur la base de ceux rédigés en 2003 et 2004, 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 Délégation Administrateurs et Sociétés, la Direction Environnement et Développement Durable et la Direction Management et Organisation ont également été sollicités.

Ce rapport a été examiné successivement par les Directeurs Généraux, le Comité d'audit (17 février 2006) et le Conseil d'administration (22 février 2006). Il a également fait l'objet d'échanges avec les Commissaires aux Comptes.

Paris, le 22 février 2006  
Le Président d'EDF SA  
Pierre GADONNEIX



# 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, pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Electricité 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 2005.

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 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 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 9 mars 2006*

Les Commissaires aux comptes

**KPMG Audit**

**Département de KPMG S.A. Deloitte & Associés**

Jean-Luc Decornoy

Michel Piette

Amadou Raimi

Tristan Guerlain



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

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