

●● Rapport 2010

DU PRÉSIDENT DU CONSEIL

d'administration d'EDF sur le gouvernement d'entreprise et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Introduction	220
1. Gouvernement d'entreprise	220
1.1. Cadre de gouvernement d'entreprise	220
1.1.1. Règlement intérieur	220
1.1.2. Code de gouvernement d'entreprise	220
1.2. Composition et pouvoirs du Conseil d'administration	221
1.2.1. Composition du Conseil d'administration	221
1.2.2. Nomination et pouvoirs du Président du Conseil d'administration	221
1.2.3. Pouvoirs du Conseil d'administration	221
1.2.4. Indépendance des administrateurs	221
1.3. Activité du Conseil d'administration en 2010	222
1.4. Comités du Conseil d'administration	222
1.4.1. Comité d'audit	222
1.4.2. Comité de suivi des engagements nucléaires	223
1.4.3. Comité de la stratégie	223
1.4.4. Comité d'éthique	224
1.4.5. Comité des nominations et des rémunérations	224
1.5. Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration	225
1.6. Droits et devoirs des administrateurs	225
1.6.1. Information et formation des administrateurs	225
1.6.2. Obligation et devoirs des administrateurs	225
1.6.3. Rémunération	225
1.7. Assemblées générales	225
2. Le contrôle interne du groupe EDF	226
2.1. Environnement de contrôle	226
2.1.1. Organes de Pilotage de Direction	226
2.1.2. Le dispositif de Contrôle Interne	226
2.1.3. Les acteurs fonctionnels du pilotage du contrôle interne	227
2.1.4. Délégations de pouvoirs et habilitations techniques	229
2.1.5. Démarches éthique et Qualité Environnementale	229
2.1.6. L'organisation et le pilotage des Systèmes d'Information (SI)	230
2.1.7. Les contrôles externes	230
2.2. La Politique de contrôle des risques	231
2.3. Les activités de contrôle du Groupe	231
2.3.1. Les procédures de contrôle relatives au bon fonctionnement des processus internes	231
2.3.2. Les procédures de contrôle interne relatives à la fiabilité des informations financières	233
2.3.3. Les procédures de contrôle interne relatives à la conformité aux lois et aux règlements	235
2.3.4. Les procédures de contrôle interne relatives à l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction	235
2.4. Communication et diffusion des informations	236
2.5. Les activités de pilotage du contrôle interne	236
3. Dynamique d'évolution	237
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	238

Introduction

En application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le présent rapport rend compte :

- des conditions de gouvernement d'entreprise (cadre de gouvernement d'entreprise, composition et pouvoirs du Conseil d'administration, activité du Conseil d'administration en 2010, comités du Conseil d'administration, évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration, droits et devoirs des administrateurs, Assemblées générales d'Électricité de France SA) (§ 1) ;
- ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein du groupe EDF (§ 2).

Au sens du présent rapport, les termes « EDF » ou « Société » désignent la maison mère. Les termes « groupe EDF » ou « Groupe » désignent :

- la société EDF ;
- ses filiales du secteur régulé : RTE EDF Transport et ERDF, respectivement en charge de la gestion des réseaux de transport et de distribution d'énergie, pour lesquels 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 par la maison mère : « 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 jusqu'à fin 2010, Edison, Constellation Energy Nuclear Group, Dalkia International...) : « les filiales co-contrôlées » ;

- ses filiales minoritaires ou participations, directes ou indirectes : « les Participations ».

Nota 1 : le périmètre des comptes consolidés du Groupe est précisé dans l'annexe aux comptes consolidés au 31 décembre 2010.

Nota 2 : les informations spécifiques aux trois filiales RTE EDF Transport, EDF Énergies Nouvelles et Électricité de Strasbourg sont disponibles dans les rapports établis par ces trois sociétés en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce. Les pratiques et modalités d'exercice du contrôle peuvent être différentes selon le domaine d'activité spécifique des entités citées ci-dessus, et seront précisées autant que de besoin tout au long du présent rapport.

Ce rapport a été élaboré par un groupe de travail animé par la Direction de l'Audit (DAi, Direction de l'Audit interne du groupe EDF) et réunissant des représentants des Directions Juridique, Contrôle des Risques Groupe (DCRG), Direction Financière ainsi que du Secrétariat Général du Conseil d'administration. Différents contributeurs, tels la Délégation à l'Éthique et à la Déontologie, la Direction des Systèmes d'Information (DSI), la Délégation Administrateurs et Sociétés, la Direction du Développement Durable ainsi que la Direction Investisseurs et Marchés ont également été sollicités ⁽¹⁾. Le rapport a été approuvé par le Conseil d'administration lors de sa séance du 14 février 2011, conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

1. Gouvernement d'entreprise

1.1. ●● Cadre de gouvernement d'entreprise

1.1.1. Règlement intérieur

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration précise les principes directeurs de son fonctionnement et les modalités selon lesquelles il exerce sa mission, ainsi que ceux de ses comités spécialisés. Il indique également le rôle et les pouvoirs du Président-Directeur Général. Ce Règlement est revu en tant que de besoin, pour tenir compte en particulier des évolutions légales et réglementaires, et alors soumis pour délibération au Conseil.

1.1.2. Code de gouvernement d'entreprise

Après avoir pris connaissance des recommandations AFEP-MEDEF d'octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés, le Conseil d'administration de la Société réuni le 17 décembre 2008 a exprimé son accord sur ces recommandations considérant qu'elles s'inscrivaient dans la démarche de gouvernement d'entreprise d'EDF et qu'elles étaient déjà mises en œuvre par la Société. Sous réserve des spécificités législatives et réglementaires qui lui sont applicables, EDF adhère au Code AFEP-MEDEF révisé en avril 2010, qui est le code de gouvernement d'entreprise auquel se réfère la Société.

(1) Pour la rédaction du présent rapport, EDF s'est appuyé sur le cadre de référence de l'AMF (chapitre 2.3.1 à 2.3.4) inspiré par le référentiel COSO (chapitre 2.1 à 2.5).

1.2. ●● Composition et pouvoirs du Conseil d'administration

1.2.1. Composition du Conseil d'administration

Conformément à l'article 6 de la loi relative à la démocratisation du secteur public du 26 juillet 1983, le Conseil d'administration de la Société est composé de dix-huit membres dont un tiers élu par les salariés et deux tiers nommés par l'Assemblée générale sur proposition du Conseil d'administration, sous réserve des représentants de l'État nommés par décret.

Conformément à l'article 11 de la loi relative à la démocratisation du secteur public, la durée du mandat des membres du Conseil d'administration est de cinq ans.

Les modalités de révocation des administrateurs sont prévues par l'article 12 de la loi de démocratisation du secteur public.

La liste des membres du Conseil d'administration ainsi que les renseignements personnels les concernant figurent au chapitre 14.1 du document de référence 2010.

Le Chef de la mission de contrôle général économique et financier de l'État auprès de la Société ⁽¹⁾ ainsi que le Secrétaire du Comité central d'entreprise assistent également au Conseil d'administration, sans voix délibérative.

1.2.2. Nomination et pouvoirs du Président du Conseil d'administration

Le Président du Conseil d'administration assume la Direction Générale de la Société. Il est nommé par décret du Président de la République, sur proposition du Conseil d'administration. Il peut être révoqué par décret conformément à l'article 10 de la loi relative à la démocratisation du secteur public.

M. Henri Proglio a été nommé Président-Directeur Général d'EDF par décret du 25 novembre 2009.

Le Président-Directeur Général a tous pouvoirs pour engager la Société sous réserve de ceux attribués au Conseil d'administration (cf. § 1.2.3).

1.2.3. Pouvoirs du Conseil d'administration

Conformément à la loi, 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 de la Société ainsi que sur les sujets que la loi lui a expressément confiés ou qu'il s'est réservés.

Aux termes de son Règlement intérieur, le Conseil d'administration est seul compétent pour autoriser les opérations suivantes :

- les opérations de croissance externe et interne ou de cession qui représentent une exposition financière pour la Société supérieure à 200 millions d'euros. Ce seuil est abaissé à 50 millions d'euros 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 millions d'euros ;
- certaines opérations financières dès lors que leur montant excède la valeur déterminée chaque année par délibération spéciale du Conseil d'administration ; en 2010, le Conseil d'administration a fixé :
 - à 500 millions d'euros le montant total de l'enveloppe autorisée en matière de cautions, avals ou garanties. Le Président-Directeur Général rend compte au Conseil d'administration de toutes opérations de cette nature d'un montant unitaire supérieur à 100 millions d'euros, consenties au nom de la Société ou par une entreprise contrôlée par la Société,
 - à 5 milliards d'euros le montant nominal unitaire de certaines opérations financières ;
- les marchés (de fournitures, travaux ou services avec ou sans engagement financier) dont le montant, y compris le cas échéant leurs avenants successifs conclus au cours de la même année, est égal ou supérieur à 200 millions d'euros, ou compris entre 100 et 200 millions d'euros si ces marchés correspondent à une nouvelle orientation stratégique ou un nouveau métier du Groupe ;
- les achats ou ventes à long terme d'énergie, crédits d'émission et quotas de CO₂ par la Société ou par une société qu'elle contrôle exclusivement, portant sur des volumes ou montants annuels supérieurs à :
 - 10 TWh pour l'électricité,
 - 20 TWh pour le gaz (les contrats d'achat ou vente à long terme de gaz supérieurs à 5 TWh et inférieurs à 20 TWh font par ailleurs l'objet d'une information détaillée lors de la séance du Conseil d'administration qui suit leur signature),
 - 250 millions d'euros pour le charbon et le dioxyde de carbone ;
- les opérations du cycle du combustible nucléaire : en particulier, les stratégies relatives aux opérations amont et aval du cycle du combustible nucléaire ;
- les opérations de transfert d'obligations relatives à la déconstruction ou à l'aval du cycle du combustible nucléaire.

Enfin, le Conseil d'administration fixe le cadre de la Politique de constitution et de gestion des actifs de couverture des engagements nucléaires, se prononce notamment sur la gestion actif-passif, la stratégie d'allocation des actifs, la qualité des actifs et le mode de sélection des éventuels intermédiaires financiers. Il détermine les limites aux risques de marché, de contrepartie et de liquidité.

1.2.4. Indépendance des administrateurs

Le code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF recommande que dans les sociétés contrôlées, la part d'administrateurs indépendants soit au moins d'un tiers. Or, compte tenu du cadre légal spécifique qui est le sien, le Conseil d'administration comporte, sur un total de 18 membres, 12 administrateurs (six représentant l'État et six représentant les salariés) qui *de facto* ne peuvent pas répondre aux critères d'indépendance définis par ledit code.

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

Lors d'une réunion conjointe le 14 janvier 2011, le Comité d'éthique et le Comité des nominations et des rémunérations ont examiné la situation individuelle des administrateurs au regard des critères d'indépendance. Le Conseil d'administration lors de sa séance du 21 janvier 2011 a considéré comme administrateurs indépendants, au sens des critères fixés par le code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF : Mme Faugère,

MM. Crouzet, Jay, Lafont et Mariani, ceux-ci n'entretenant pas avec la Société, son Groupe ou sa Direction, de relation de quelque nature que ce soit pouvant compromettre l'exercice de leur liberté de jugement.

À la date du présent rapport, le Conseil d'administration de la Société compte donc cinq membres indépendants.

1.3. ●● Activité du Conseil d'administration en 2010

Conformément à son Règlement intérieur, le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige. Au cours de l'exercice 2010, le Conseil d'administration s'est réuni 12 fois et 23 réunions de comités se sont tenues pour préparer ces séances.

Les séances du Conseil ont duré en moyenne 2 heures 44, permettant un examen et une discussion approfondis des questions figurant à l'ordre du jour.

Le taux moyen de participation des administrateurs aux conseils est en progression sur la période 2006-2010 (83,6 % en moyenne) ; il est de 86,6 % en 2010.

En 2010, le Conseil d'administration a examiné et autorisé, outre de nombreux dossiers liés à l'activité courante de la Société, des sujets majeurs tels que :

- la nouvelle convention d'actionnaires concernant SPE (Belgique) ;
- les accords EDF-AREVA relatifs à l'aval du cycle du combustible nucléaire ;

- la cession des réseaux britanniques de distribution d'électricité ;
- la conclusion d'un nouvel accord entre EDF et Constellation Energy Group ;
- les conventions de concession hydroélectrique de Gavet et Moyenne Romanche et leurs conditions d'exploitation ;
- l'implantation du plus grand centre de recherche et développement du Groupe sur le site de Paris Saclay ;
- la cession de la participation détenue par EDF International dans EnBW ;
- le compromis entre EDF et AREVA/Eurodif quant au processus de fermeture de l'usine Georges Besse 1 ;
- l'affectation de 50 % des titres de RTE EDF Transport détenus par EDF au portefeuille des actifs dédiés ;
- l'entrée d'EDF International au capital de la Société d'Énergie et d'Eau du Gabon (SEEG).

En outre, le conseil a également examiné le projet de renaissance nucléaire au Royaume-Uni et les projets éoliens de Fallago Rig en Écosse et Teesside en Angleterre.

1.4. ●● Comités du Conseil d'administration

Pour l'exercice de ses missions, le Conseil d'administration s'est doté de cinq comités chargés d'examiner et de préparer certains dossiers en amont de leur présentation en séance plénière. Ces comités spécialisés sont le Comité d'audit, le Comité de suivi des engagements nucléaires, le Comité de la stratégie, le Comité d'éthique et le Comité des nominations et des rémunérations. Les administrateurs, membres de ces comités, sont choisis par le Conseil d'administration. Le Président de chaque comité est désigné par le Conseil d'administration sur proposition des membres dudit comité.

Le Chef de la mission de contrôle général économique et financier de l'État auprès de la Société est invité aux réunions de ces comités.

Les travaux des comités sont organisés dans le cadre d'un programme établi pour l'année. Les séances font l'objet d'un compte-rendu écrit et d'un rapport du Président du comité au Conseil d'administration.

1.4.1. Comité d'audit

1.4.1.1. Fonctionnement et composition

Le Comité d'audit exerce les missions qui lui sont dévolues conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 2008-1278 du 8 décembre 2008 qui a transposé en droit français la huitième directive européenne du 17 mai 2006 sur le contrôle légal des comptes.

L'article L. 823-19 du Code de commerce dispose qu'au moins un membre du Comité d'audit doit présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable et être indépendant au regard de critères précisés et rendus publics par le Conseil d'administration. Lors d'une réunion conjointe le 14 janvier 2011, le Comité d'éthique et le Comité des nominations et des rémunérations ont examiné la situation de M. Mariani au regard des critères d'indépendance et de compétences particulières en matière financière et comptable, tels que recommandés par l'Autorité des marchés financiers (AMF) dans son « Rapport final sur le comité d'audit » en date du 22 juillet 2010. Le Conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 21 janvier 2011, que la situation de M. Mariani répondait à ces critères.

Le Comité d'audit est présidé par M. Mariani, administrateur indépendant nommé par l'Assemblée générale des actionnaires et personnalité externe au groupe EDF. Les autres membres sont MM. Comolli et d'Escatha, administrateurs représentant l'État, ainsi que MM. Grillat, Pesteil et Villota, administrateurs élus par les salariés.

M. Comolli a été nommé par le Conseil d'administration du 26 octobre 2010 membre du Comité d'audit, en remplacement de M. Bézard.

Le Comité d'audit s'est réuni sept fois en 2010. Le taux moyen de participation des administrateurs, membres de ce comité, est de 88,1 %.

1.4.1.2. Missions

Le Comité d'audit examine et donne son avis, avant examen par le Conseil d'administration, sur :

- la situation financière de la Société,
- le plan à moyen terme et le budget,
- les projets de rapport financier préparés par la Direction Financière (comptes sociaux de la Société, comptes consolidés et rapport de gestion du Groupe),
- le suivi des risques de la Société (en particulier, l'examen chaque semestre de la cartographie des risques du Groupe et des méthodes de contrôle des risques),
- l'audit et le contrôle interne : organisation, déploiement et évaluation du dispositif de contrôle interne, programmes d'audit semestriels, principaux constats et actions correctrices en découlant, suivi de leur mise en œuvre, ainsi que le projet de rapport annuel du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques,
- la Politique en matière d'assurances,
- le choix des Commissaires aux comptes, en s'assurant de leur indépendance, et les honoraires qui leur sont versés,
- l'examen des aspects financiers des opérations de croissance externe ou de cession qui présentent un caractère particulièrement significatif (voir § 1.2.3 et 1.3).

Ses travaux l'amènent régulièrement à entendre les Commissaires aux comptes, la Direction Générale, la Direction Financière, le Directeur de l'Audit et du Contrôle des Risques Groupe.

1.4.1.3. Activité en 2010

Le Comité d'audit a examiné des sujets qui relèvent spécifiquement de ses missions (états financiers semestriels et annuels, communiqués de presse y afférents et sur le chiffre d'affaires trimestriel, cartographie des risques, synthèse des audits internes et programme d'audit) ainsi que le lancement du processus de sélection des Commissaires aux comptes pour la période 2011-2016 sur laquelle il a émis un avis présenté au Conseil d'administration.

1.4.2. Comité de suivi des engagements nucléaires

1.4.2.1. Fonctionnement et composition

Le Comité de suivi des engagements nucléaires (CSEN) est présidé par M. Crouzet, administrateur indépendant nommé par l'Assemblée générale des actionnaires et personnalité externe au Groupe. Les autres membres sont MM. Abadie et d'Escatha, administrateurs représentant l'État ainsi que de MM. Pesteil et Villota, administrateurs élus par les salariés.

Le CSEN s'est réuni trois fois en 2010. Le taux moyen de participation des administrateurs, membres de ce comité, est de 100 %.

1.4.2.2. Missions

Le Comité de suivi des engagements nucléaires a pour mission de suivre l'évolution des provisions nucléaires, de donner son avis sur les questions de gouvernance des actifs dédiés, sur les règles d'adossement actif-passif et d'allocation stratégique, de vérifier la conformité de la gestion des actifs constitués par EDF dans le cadre de la Politique de constitution et de gestion des actifs dédiés. À ce titre, il peut s'appuyer sur les travaux du Comité d'expertise financière des engagements nucléaires (CEFEN) qui est composé de six⁽¹⁾ experts indépendants et a pour mission d'assister la Société et ses organes sociaux en la matière.

1.4.2.3. Activité en 2010

Le CSEN a examiné en particulier la provision pour déconstruction du parc des réacteurs à eau pressurisée (REP), la gestion et la performance du portefeuille d'actifs dédiés ainsi que le projet d'affectation de 50 % des titres de RTE EDF Transport détenus par EDF au portefeuille d'actifs dédiés.

1.4.3. Comité de la stratégie

1.4.3.1. Fonctionnement et composition

Le Comité de la stratégie est présidé par M. Proglio, Président-Directeur Général. Les autres membres sont M. Jay, administrateur indépendant nommé par l'Assemblée générale des actionnaires et personnalité externe au Groupe, MM. Abadie, Comolli et Sellal, administrateurs représentant l'État, ainsi que MM. Grillat, Pesteil et Rignac, administrateurs élus par les salariés.

M. Comolli a été nommé par le Conseil d'administration du 26 octobre 2010 membre du Comité de la stratégie, en remplacement de M. Bézard.

Depuis 2010, le Président invite aux réunions du Comité de la stratégie les administrateurs qui n'en sont pas membres.

Le Comité de la stratégie s'est réuni sept fois en 2010, dont une réunion conjointe avec le Comité d'éthique (et élargie au conseil) consacrée à l'ambition Ressources Humaines définie pour accompagner la stratégie industrielle du Groupe. Le taux moyen de participation des administrateurs, membres du Comité de la stratégie, est de 87,5 %.

1.4.3.2. Missions

Le Comité de la stratégie donne son avis au Conseil d'administration sur les grandes orientations stratégiques de la Société, en particulier sur le référentiel stratégique, la Politique industrielle et commerciale, le contrat de Service Public, les accords stratégiques, les alliances et partenariats, la Politique en matière de recherche et développement, les projets de croissance externe et interne ou de cession devant être autorisés par le Conseil d'administration.

(1) Le Conseil d'administration lors de sa séance du 26 octobre 2010 a désigné six membres composant le CEFEN pour une période triennale.

1.4.3.3. Activité en 2010

Le Comité de la stratégie a examiné en particulier :

- l'impact sur l'activité d'EDF en France du projet de loi relatif à la nouvelle organisation du marché français de l'électricité (NOME),
- la stratégie du Groupe dans les réseaux,
- la stratégie du Groupe au Royaume-Uni, en particulier le projet de cession des réseaux de distribution,
- les perspectives de développement du nucléaire, en particulier au Royaume-Uni et en France.

1.4.4. Comité d'éthique

1.4.4.1. Fonctionnement et composition

Le Comité d'éthique est présidé par Mme Faugère, administratrice indépendante nommée par l'Assemblée générale des actionnaires et personnalité externe au Groupe. Les autres membres sont M. Van de Maele, administrateur représentant l'État, ainsi que Mme Chabauty, MM. Maïssa, Pesteil et Grillat, administrateurs élus par les salariés.

Le Comité d'éthique s'est réuni quatre fois en 2010. Le taux moyen de participation des administrateurs, membres de ce comité, est de 91,7 %.

1.4.4.2. Missions

Le Comité d'éthique 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, de l'Inspecteur général pour la sûreté nucléaire et la radioprotection, de l'Inspecteur pour la sûreté hydraulique ainsi que celui de l'Inspecteur général de la gouvernance du secteur régulé.

De plus, le Comité d'éthique pilote chaque année une évaluation du Conseil d'administration (cf. § 1.5).

1.4.4.3. Activité en 2010

En 2010, le Comité d'éthique a assisté en particulier le Conseil d'administration dans ses travaux d'évaluation, qui ont été confiés à un cabinet externe spécialisé (cf. § 1.5). Lors d'une réunion conjointe avec le Comité de la stratégie et élargie au conseil, il a également étudié l'ambition Ressources Humaines définie pour accompagner la stratégie industrielle du Groupe.

1.4.5. Comité des nominations et des rémunérations

1.4.5.1. Fonctionnement et composition

Le Comité des nominations et des rémunérations est présidé par M. Lafont, administrateur indépendant nommé par l'Assemblée générale des actionnaires et personnalité externe au groupe EDF. Les autres membres sont M. Jay, administrateur indépendant nommé par l'Assemblée générale des actionnaires et personnalité externe au groupe EDF et M. Comolli, administrateur représentant l'État.

M. Comolli a été nommé par le Conseil d'administration du 26 octobre 2010 membre du Comité des nominations et des rémunérations, en remplacement de M. Bézard.

Le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni deux fois en 2010. Le taux moyen de participation des administrateurs, membres de ce comité, est de 100 %.

1.4.5.2. Missions

Le Comité des nominations et des rémunérations transmet au Conseil d'administration des propositions en vue de la nomination d'administrateurs par l'Assemblée générale. Il adresse, pour approbation, au Ministre chargé de l'Économie et des Finances et au Ministre chargé de l'Énergie, un avis sur la rémunération du Président-Directeur Général (PDG) portant sur le salaire, la part variable (dont les critères d'objectifs ainsi que son appréciation des résultats obtenus par le PDG au regard des objectifs fixés), et les rémunérations périphériques du PDG. Il adresse également cet avis au Conseil d'administration pour délibération et fixation de ces rémunérations.

Il examine le cas échéant les rémunérations des Directeurs Généraux Délégués et émet un avis sur les propositions de rémunérations que le Président-Directeur Général lui soumet sur le salaire, la part variable (dont les critères d'objectifs ainsi que son appréciation des résultats obtenus par chaque Directeur Général Délégué au regard des objectifs fixés) et les rémunérations périphériques de chacun. Il adresse ses propositions et son avis, pour approbation, au Ministre chargé de l'Économie et des Finances et au Ministre chargé de l'Énergie, et les communique également au Conseil d'administration. Le Conseil d'administration délibère et fixe le salaire, les objectifs et les rémunérations périphériques des Directeurs Généraux Délégués.

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

Les éléments relatifs aux rémunérations des mandataires sociaux et aux jetons de présence figurent au chapitre 15 du document de référence 2010.

1.4.5.3. Activité en 2010

Le Comité des nominations et des rémunérations a notamment examiné les bonus du Président-Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués pour 2009, la rémunération annuelle brute du Président-Directeur Général à compter de sa nomination le 25 novembre 2009 ainsi que son bonus pour 2009, les critères de calcul du bonus du Président-Directeur Général et l'enveloppe des jetons de présence pour 2010.

1.5. ●● Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration précise que le Comité d'éthique réalise chaque année un bilan du fonctionnement du Conseil d'administration et propose des axes d'amélioration. En outre, tous les trois ans, cette évaluation est réalisée par un organisme extérieur sous la direction du Comité d'éthique.

Le Conseil d'administration consacre, une fois par an, un point de son ordre du jour à cette évaluation et organise un débat sur son fonctionnement afin d'en améliorer l'efficacité, de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues au sein du Conseil d'administration et de mesurer la contribution effective de chaque membre à ses travaux.

Un cabinet externe spécialisé a été mandaté pour mener cette évaluation au titre de l'année 2010, par le biais d'entretiens approfondis avec chacun des administrateurs, réalisés durant le dernier trimestre. Des résultats examinés par le Comité d'éthique et présentés au Conseil d'administration du 21 janvier 2011, il ressort qu'une très forte majorité d'administrateurs estime que les règles de bonne gouvernance sont mises en œuvre par la Société. Ils apprécient tout particulièrement l'articulation, qualifiée d'harmonieuse, entre le Conseil d'administration et ses différents comités et estiment, en outre, que l'ensemble du conseil est efficacement associé à la réflexion stratégique du Groupe notamment depuis que les administrateurs non membres du Comité de la stratégie sont invités aux réunions de celui-ci.

1.6. ●● Droits et devoirs des administrateurs

1.6.1. 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 entre les séances du Conseil d'administration, leur permettant d'exercer pleinement leur mission.

La Direction Générale veille au respect des délais de transmission aux administrateurs des documents relatifs aux réunions du Conseil d'administration et de toute information significative relative aux activités du Groupe.

Le Secrétariat Général du Conseil d'administration communique également aux administrateurs des éléments d'information, que ceux-ci peuvent compléter par des rencontres avec les principaux dirigeants de la Société et du Groupe. Ils font part de leur demande au Secrétaire Général du Conseil d'administration.

En outre, le Secrétariat Général du Conseil d'administration organise des réunions d'information sur des sujets complexes ou à fort enjeu ou sur demande des administrateurs, de même que les formations dont ces derniers souhaitent bénéficier. Il met à disposition des administrateurs un document d'information synthétique, joint au dossier de chaque Conseil d'administration, sur les activités, les tendances du marché, le contexte économique et financier et les actions engagées par le Groupe, conformément aux attentes exprimées par les administrateurs en la matière.

1.6.2. Obligation et devoirs des administrateurs

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration rappelle que ses membres sont soumis à des obligations telles que : agir dans l'intérêt social de la Société, faire part au Conseil d'administration des situations de conflits d'intérêts et s'abstenir de participer au vote de toute délibération pour laquelle une situation de conflit d'intérêts existerait, respecter l'obligation de confidentialité, se conformer à la Charte de déontologie boursière d'EDF. Les membres du Conseil d'administration et le Président-Directeur Général sont tenus de communiquer sans délai au Conseil d'administration toute convention conclue par la Société à laquelle ils sont directement ou indirectement intéressés ou qui serait conclue par personne interposée.

Chaque administrateur reçoit un guide de l'administrateur régulièrement mis à jour, qui regroupe notamment les documents suivants : statuts de la Société, Règlement intérieur du Conseil d'administration et de ses comités, Charte de déontologie boursière, code AFEP-MEDEF.

1.6.3. Rémunération

Les règles de répartition des jetons de présence, et les montants versés en 2010, figurent au chapitre 15 du document de référence 2010.

1.7. ●● Assemblées générales

Les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale figurent à l'article 20 des statuts de la Société, et sont décrites à la section 21.2.7 du document de référence d'EDF.

Par ailleurs, les informations prévues par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce sont publiées dans le rapport financier annuel de la Société.

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 principaux dispositifs pérennes en place en 2010, avec une mise en évidence des évolutions et des actions clés développées durant l'année 2010. Ces procédures de contrôle interne et de gestion des risques obéissent aux principes généraux énoncés dans le cadre de référence de l'AMF relatifs à la gestion des risques et au contrôle interne (publié le 22 janvier 2007 et mis à jour le 14 juin 2010).

2.1. ●● Environnement de contrôle

2.1.1. Organes de Pilotage de Direction

L'organisation de la Direction Générale répond à deux orientations majeures : améliorer le fonctionnement en groupe intégré dans le respect de l'autonomie de gestion des filiales régulées, et renforcer le rôle des opérationnels dans les prises de décision.

Le Président-Directeur Général a ainsi souhaité s'entourer d'un Comité exécutif au sein duquel sont représentés l'ensemble des métiers du Groupe ainsi que la finance, le juridique et les ressources humaines.

Sa composition est la suivante :

- Henri Proglia, Président-Directeur Général, Président du Comité exécutif ;
- Marianne Laigneau, Directeur des Ressources Humaines du groupe EDF ;
- Pierre Lederer, Directeur Exécutif Groupe Commerce, Optimisation et Trading ;
- Hervé Machenaud, Directeur Exécutif Groupe Production et Ingénierie ;
- Jean-Louis Mathias, Directeur Exécutif Groupe Coordination des activités France, activités IT, gaz et énergies renouvelables ;
- Thomas Piquemal, Directeur Exécutif Groupe Finances ;
- Vincent de Rivaz, Directeur Général d'EDF Energy ;
- Alain Tchernonog, Secrétaire Général.

Denis Lépée, Conseiller du Président, assure le secrétariat du Comité exécutif.

Ce comité est une instance de réflexion, d'échange stratégique et de concertation sur les sujets transverses du Groupe. Il suit les objectifs et les résultats opérationnels et contribue à la gestion et à l'anticipation des enjeux majeurs pour le groupe EDF. Il examine et autorise les projets significatifs, en particulier les projets d'investissement ou de désinvestissement du Groupe dont les montants dépassent certains seuils. Le Comité exécutif se réunit chaque semaine.

Afin de renforcer l'instruction et le suivi des projets, le Président-Directeur Général a créé en avril 2010 un Comité des engagements du Comité exécutif, qui examine de manière approfondie les projets ayant reçu une position de principe favorable du Comité exécutif, avant décision finale du Comité exécutif. Aucun dossier d'investissement de la Société ne peut être proposé à l'examen du Conseil d'administration sans avoir reçu l'aval de ce comité⁽¹⁾.

L'organisation de la Direction Générale a été complétée en avril 2010 par la création d'un Comité de Direction qui réunit, autour des membres du Comité exécutif, les principaux dirigeants internationaux du Groupe et les responsables de zones géographiques, le Président du Directoire d'ERDF ainsi que des directeurs fonctionnels de la Société, c'est-à-dire :

- Michèle Bellon, Président du Directoire d'ERDF ;
- Catherine Gros, Directrice de la Communication ;
- Philippe Méchet, Directeur des Relations Institutionnelles ;
- Umberto Quadrino, Administrateur Délégué d'Edison ;
- Anne Le Lorier, Directeur Délégué Risques et Audit ;
- Gérard Wolf, Directeur Délégué Développement International ;
- Bruno Lescoeur, Directeur Délégué Gaz.

Le Comité de Direction rassemble des expertises métiers, géographiques et fonctionnelles. Il est une instance d'échange entre grands responsables du Groupe sur les sujets transverses. Il accompagne la Direction Générale de la Société dans la mise en œuvre de la stratégie et dans le pilotage des synergies au sein du Groupe. Ce comité se réunit tous les mois.

Enfin, un Inspecteur Général pour la sûreté nucléaire et la radioprotection est nommé par le Président-Directeur Général d'EDF auquel il est rattaché. Il a pour mission de réaliser des audits dans ses domaines d'intervention et de porter chaque année un avis sur la sûreté globale du parc nucléaire du Groupe. Il propose à la Direction Générale des axes de progrès.

2.1.2. Le dispositif de Contrôle Interne

Une nouvelle décision relative à la mise en œuvre du Contrôle Interne au sein du groupe EDF a été signée par le Président-Directeur Général le 3 septembre 2010. Cette décision prend en compte les dispositions de l'ordonnance du 8 décembre 2008 ainsi que la nouvelle organisation mise en place à fin 2009 et précise les orientations en matière de contrôle interne du groupe EDF. Elle vise à donner une assurance raisonnable de la maîtrise des risques d'EDF, en se basant, dans une logique de progrès permanent sur les principes clés suivants :

- une délégation de responsabilité à chacun des responsables du Groupe, qui, à tout niveau, sont responsables de :
 - maîtriser les principaux risques,

(1) Ce comité remplace le Comité des Engagements et Participations ; il est présidé par le Président-Directeur Général.

- vérifier cette maîtrise pour les activités qu'ils ont déléguées,
- adosser et proportionner les dispositifs de maîtrise aux risques identifiés,
- auto-évaluer les dispositifs ainsi mis en œuvre, et en rendre compte de façon formelle et régulière à leur propre manager ;
- un dispositif d'audit unique, rapportant au Président-Directeur Général, décrit au § 2.1.3.3.

Ces principes clés s'appliquent à l'ensemble des entités du Groupe, mais avec des modalités de mise en œuvre qui peuvent être différentes suivant les entités concernées (taille, modalités de gouvernance et niveau de contrôle).

Ainsi, concernant le périmètre contrôlé (hors filiales régulées), la maille de déclinaison correspond aux directions générales et aux filiales qu'elles contrôlent et aux principales directions opérationnelles d'EDF qui contrôlent elles-mêmes plusieurs unités opérationnelles ou filiales.

Chaque Directeur concerné a désigné un « animateur de contrôle interne ». Une animation du réseau de ces animateurs est assurée par la Direction de l'Audit : formation, réunions périodiques, fonds documentaire partagé sur Intranet...

Un guide de contrôle interne a été élaboré et proposé à chaque entité pour servir de référentiel dans la mise en œuvre de son propre dispositif de contrôle interne. Ce guide caractérise les domaines de risque concernés, identifie les principaux objectifs de contrôle à explorer, et propose des bonnes pratiques à mettre en œuvre. Il est enrichi annuellement sur la base du retour d'expérience ou de nouvelles exigences de contrôle, issues par exemple de nouvelles décisions ou instructions internes. C'est ainsi que le guide 2011 prendra en compte les termes de la décision du Président-Directeur Général du 14 septembre 2010, relative à la lutte contre la fraude qui met l'accent sur les actions à mener s'agissant de la prévention, de la détection et du traitement de ces situations.

Les entités fonctionnelles élaborent depuis 2007 les objets de contrôle relatifs à l'application des politiques et décisions majeures de leur champ de responsabilité. Ces objets sont intégrés dans le guide de contrôle interne et sont destinés à être déployés par l'ensemble des entités concernées du Groupe.

Fin 2010, chacune des 45 entités concernées a élaboré un rapport annuel de contrôle interne comportant notamment une description de son dispositif de contrôle interne, une auto-évaluation de ce dispositif (pour 40 entités), l'engagement du Directeur de l'entité et la description des actions envisagées pour l'atteinte de cette ambition. Il est à noter que 32 entités opérationnelles ont ainsi élaboré et transmis leur quatrième rapport d'auto-évaluation, alors que les autres entités l'ont élaboré pour la première fois en 2010 (entités fonctionnelles, entités opérationnelles nouvellement créées...).

Conformément aux engagements pris, la quasi-totalité des dispositifs de contrôle interne d'entités ont été audités depuis 2008 par la Direction de l'Audit (32 entités sur 36), ce qui clôt le premier cycle d'audits. Cette démarche sera poursuivie suivant les mêmes finalités auprès des nouvelles entités entrant dans le dispositif Groupe, et avec de nouveaux objectifs d'audit mieux adaptés aux entités matures qui seront auditées pour la seconde fois. Les audits menés en 2010 ont confirmé une montée en puissance du déploiement du dispositif global au sein du Groupe, et une bonne fiabilité des auto-évaluations correspondantes dans la grande majorité des cas, ce qui conforte le niveau d'assurance issu des auto-évaluations déclaratives à fin 2009.

Concernant les autres filiales du Groupe (filiales régulées, filiales co-contrôlées, et participations significatives), la maîtrise des risques est prise en charge par les représentants d'EDF au sein des instances de gouvernance. Ainsi, ces derniers s'assurent pour chaque filiale de la mise en place d'une cartographie des risques, d'une description des dispositifs de contrôle interne et d'audit, d'une information régulière sur la cartographie des risques et sur les activités d'audit (programme et principaux résultats) ; ils s'assurent également de l'efficacité et de la pertinence de chacun de ces dispositifs par un audit périodique, avec un intervalle de 5 ans maximum.

Ce processus est mis en œuvre par la Direction de l'Audit et la Direction des Risques Groupe (DCRG) ; il vise à apporter un appui :

- aux représentants d'EDF au sein des filiales majeures, pour les aider à mettre en place et à piloter la démarche au sein des organes de gouvernance ;
- aux directeurs des directions de rattachement, chargés d'apporter le même appui aux représentants d'EDF au sein des filiales de moindre importance faisant partie de leur champ de responsabilité, et d'en rendre compte dans leur rapport annuel d'auto-évaluation.

2.1.3. Les acteurs fonctionnels du pilotage du contrôle interne

2.1.3.1. La Direction Financière (DF)

La DF assure une veille sur les évolutions des marchés et des techniques financières et analyse les risques financiers des projets. Au sein de la DF, la Direction Controlling Groupe se décompose en deux divisions :

- Le Contrôle de Gestion a pour missions :
 - de piloter les processus prévisionnels du cycle de gestion du Groupe (budgets, révisions et plans à moyen terme), d'en assurer la synthèse et de proposer des arbitrages au niveau des directions et des filiales pour l'ensemble du Groupe. Il joue un rôle d'alerte et de proposition dans l'analyse, avant prise de 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 révisions deux fois par an, ainsi que d'un reporting mensuel couvrant les résultats réalisés à date et une mise à jour de la dernière révision annuelle) est assuré au travers de revues de performances régulières généralisées au sein des directions et des filiales contrôlées,
 - 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,
 - d'être moteur dans l'élaboration des trajectoires financières à moyen et long termes.

Les Directeurs Gestion Finance des Directions et filiales sont membres du Comité de Direction des entités auxquelles ils appartiennent. Ils sont nommés et évalués conjointement par le management opérationnel et le management de la ligne Métier Contrôle de gestion.

- La Comptabilité a pour missions de :
 - définir le cadre de cohérence du système d'information comptable, dans le respect des normes en vigueur, et assurer une veille permanente sur leurs évolutions,
 - contrôler la qualité de la comptabilité en élaborant un référentiel de Groupe garantissant l'unicité des traitements comptables et leur correcte alimentation par les processus amont,

- mettre à jour annuellement, pour EDF, les référentiels 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, concernant les filiales, les Politiques de Contrôle Interne comptables relèvent de la responsabilité de chaque structure juridique concernée.

2.1.3.2. 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) qui a en particulier pour missions de :

- faire réaliser par chaque entité du Groupe une cartographie 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, et construire et mettre à jour la cartographie consolidée des risques majeurs du Groupe (cf. § 2.2),
- alerter le Président-Directeur Général et le Comité exécutif sur les risques émergents ou insuffisamment perçus,
- consolider le déploiement de 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),
- définir et déployer le contrôle des risques financiers (taux, change, liquidité, actions et contrepartie) sur le périmètre d'EDF et des filiales contrôlées, et s'assurer de la maîtrise de ces risques financiers par le biais des organes de gouvernance, pour les filiales régulées ou co-contrôlées (cf. § 2.3.1.1.2),
- 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 Comité exécutif,
- actualiser la Politique en matière de gestion de crise sur le périmètre d'EDF et des filiales contrôlées, et définir les modalités de coopération en période de crise avec les filiales régulées et – via les directions de rattachement – avec les filiales co-contrôlées (cf. § 2.2),
- assurer le pilotage des activités d'intelligence économique, et notamment 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.

2.1.3.3. La filière Audit de Groupe

La filière Audit de Groupe est constituée de l'ensemble des moyens d'audit du Groupe, EDF et filiales, exerçant une activité d'audit interne. Le Président-Directeur Général a confié l'animation de cette filière au Directeur des Risques et de l'Audit. Elle comprend la Direction de l'Audit interne (DAI), et des équipes d'audit « opérationnel » : équipes d'audit « métiers » (dans les domaines production ingénierie et commerce pour EDF), et équipes d'audit propres à chacune des principales filiales françaises et étrangères (RTE EDF Transport, ERDF, EDF Energy et EDF Trading, EnBW, Edison, Alpiq).

Les relations entre la DAI et les différentes équipes d'audit et leurs prérogatives respectives prennent en compte l'appartenance des équipes à EDF ou à des filiales contrôlées ou régulées ou co-contrôlées. Dans tous les cas, la DAI assure une animation fonctionnelle de la filière (échanges de bonnes pratiques, actions de formation, partage d'outils et de méthodes...).

La DAI est en charge du contrôle des dispositifs de contrôle interne d'EDF et de ses filiales contrôlées. La DAI réalise par ailleurs des audits transverses ou d'importance « corporate » pour le Groupe, sur le même périmètre, et le cas échéant au-delà, dans le respect des contraintes réglementaires et de gouvernance ⁽¹⁾.

Normes de qualification pour ce qui concerne EDF et les filiales contrôlées :

- la DAI applique les normes internationales définies par « The Institute of Internal Auditors », en assure la promotion et en contrôle le respect au sein du périmètre contrôlé (voir plus haut),
- les missions, pouvoirs et responsabilités des auditeurs, ainsi que les droits et devoirs des audités sont définis dans une charte qui a été mise à jour le 3 septembre 2010. Cette charte, signée du Président-Directeur Général, rappelle l'indépendance de la fonction d'audit, et précise les missions et les engagements de l'audit interne, les devoirs et les prérogatives des auditeurs et des audités,
- la DAI est rattachée au Secrétaire Général, le Directeur de l'Audit bénéficie d'un accès direct au Président-Directeur Général,
- tous les auditeurs de la DAI et des Directions d'Audit d'EDF et de ses filiales contrôlées (hors filiales régulées) 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. Une expérience d'auditeur fait partie d'un cursus professionnalisant et valorisant. Un protocole d'accord a été signé en ce sens en mars 2006 entre la Direction de l'Audit et la Direction Développement des Dirigeants,
- les processus clés, utiles au bon fonctionnement de la DAI sur l'ensemble de la chaîne de ses activités (de la définition du programme d'audits jusqu'au suivi de la mise en œuvre des recommandations), sont décrits et pilotés.

Une évaluation indépendante a été menée en 2008 et a porté sur le fonctionnement des processus opérationnels et la qualité des audits réalisés par la DAI, ainsi que sur l'exhaustivité et la pertinence de la prise en compte du cadre de référence de l'AMF dans la définition et le processus de déploiement de la Politique de Contrôle Interne du Groupe d'autre part. Cette évaluation a confirmé la pertinence des actions engagées et des moyens mis en œuvre. Elle a par ailleurs proposé quelques voies de progrès qui ont fait l'objet de plans d'actions.

(1) Selon des accords, via les instances de gouvernance pour les filiales non contrôlées et les filiales régulées.

Normes de fonctionnement pour ce qui concerne EDF et les filiales contrôlées :

- la DAi anime le déploiement de la Politique de Contrôle Interne et la filière contrôle interne, assure le contrôle des dispositifs de contrôle interne des diverses directions et filiales contrôlées, et réalise les audits transverses et de niveau corporate,
 - le programme d'audit est arrêté par le Président-Directeur Général puis examiné en Comité d'audit qui en rend compte au Conseil d'administration. Il est élaboré en prenant en compte :
 - la décision de contrôle interne du Groupe, (missions d'audits des dispositifs de contrôle interne des entités du périmètre contrôlé),
 - les risques identifiés dans la cartographie des risques Groupe,
 - le suivi de la mise en œuvre des décisions de la Direction Générale,
 - les grands projets et les principaux processus transverses,
 - les demandes de la Direction concernée, hors audits additionnels accablés demandés par la Direction Générale en cours d'exécution du programme,
 - les éventuels audits de filiales contrôlées rattachées à des directions opérationnelles, réalisés en prestation pour le compte des directions qui en ont la charge,
 - les éventuels audits conjoints avec EnBW pour le périmètre de cette structure avant cession, ainsi qu'avec Veolia Environnement pour le périmètre de Dalkia International, et les audits « corporate » réalisés au périmètre de EDF Energy et de EDF Trading.

Le programme des équipes d'audit métiers est coordonné avec celui de la DAi, cette dernière étant seule compétente pour la réalisation des audits métiers relevant d'un risque de niveau corporate,
 - 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 la DAi. Au cours de l'année qui suit, la DAi 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 appropriée,
 - un rapport de synthèse semestriel est élaboré par la DAi. Il récapitule les principaux constats d'audit et les recommandations 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 de la Direction. Ce rapport est présenté au Président-Directeur Général puis au Comité d'audit.
- Une fois par an, ce rapport comporte également une synthèse des auto-évaluations des diverses entités sur le niveau de déploiement de la Politique de Contrôle Interne au sein du Groupe (y compris une information sur le dispositif de contrôle interne des filiales régulées et co-contrôlées).

2.1.3.4. La Direction Juridique (DJ)

Au-delà de la contribution de la Direction Juridique au contrôle interne du Groupe visée aux 2.1.4 et 2.3.3, EDF a mis en œuvre, depuis 2007, une contrathèque afin de garantir la connaissance et la maîtrise de son patrimoine contractuel sensible. Cette contrathèque, composante du dispositif de contrôle interne, est un processus sécurisé de recensement et de numérisation des engagements contractuels majeurs d'EDF et de certaines filiales (hors filiales régulées et co-contrôlées).

En 2010, la Direction Juridique a confié à un responsable la mission d'assurer la capitalisation, l'harmonisation, et le partage de la doctrine

de la Direction Juridique. Enfin, un reporting juridique Groupe (EDF et filiales significatives) trimestriel, concernant les contentieux et les dossiers majeurs ou sensibles, a été mis en place en 2010.

2.1.4. Délégations de pouvoirs et habilitations techniques

Le Président-Directeur Général délègue certains des pouvoirs qu'il a reçus du Conseil d'administration à certains collaborateurs.

S'agissant des achats, l'organisation mise en place est destinée à assurer une mise sous contrôle. En effet, les contrats d'achats sont signés, selon les seuils, par le Président, un Directeur Exécutif Groupe (DEG) ou l'un de leurs délégataires après avoir été visés par le Directeur de la Direction des Achats (DA) ou l'un de ses délégataires, ce visa actant ainsi de la conformité de l'acte au processus achat. Il est également prévu que chaque DEG renforce le dispositif de contrôle interne sur les actes d'achat soumis à sa signature et ceux traités directement par sa direction.

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

Les habilitations techniques qui donnent l'autorisation d'exercer des activités relatives aux installations (centrales de production, réseaux électriques...) sont délivrées par chaque chef d'établissement 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.

Suite aux évolutions de l'organisation d'EDF intervenues fin 2009 et courant 2010, de nouvelles délégations de pouvoirs ont été élaborées, en lien avec la Direction Juridique. En complément, le vade-mecum sur les délégations de pouvoirs rédigé par la Direction Juridique, diffusé en novembre 2008 afin d'assurer une meilleure information des entités d'EDF sur la nature, les conséquences et les règles de gestion des délégations de pouvoirs, a été actualisé en 2010 et a fait l'objet d'une diffusion.

2.1.5. Démarches Éthique et Qualité Environnementale

2.1.5.1. Démarche Éthique

La démarche éthique basée sur une décision du Président-Directeur Général du 15 mars 2007, s'appuie sur un document de référence, le Mémento éthique.

À partir des cinq valeurs du Groupe – respect de la personne, responsabilité environnementale, recherche de la performance, engagement de solidarité, exigence d'intégrité –, ce Mémento développe pour EDF les principes d'action relatifs à l'entreprise et les lignes de conduite individuelle préconisées.

Le document, mis à jour fin 2007, est diffusé dans toutes les directions d'EDF. Il est remis individuellement par son responsable à chaque salarié et doit faire l'objet d'une action d'accompagnement et d'appropriation individuelle et collective. La désignation de correspondants éthique chargés de veiller à la diffusion du Mémento et au respect effectif des valeurs sur le terrain, renforce le dispositif éthique existant.

Les valeurs d'EDF servent de lignes directrices aux démarches éthiques des filiales, aux codes déontologiques développés dans les métiers 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, accords sociaux sur la sous-traitance), et également pour l'évaluation des performances individuelles et collectives (entretien individuel, critères d'intéressement).

Depuis 2008, la création d'un Comité de Développement durable Groupe composé des responsables du développement durable de différentes filiales telles que EDF Energy, EDF Demasz, les filiales du groupe EDF en Pologne, EnBW et Edison, permet de mettre en cohérence les démarches éthiques.

Le dispositif d'alerte éthique, mis en place à partir de 2004 sur le périmètre d'EDF, reconnaît à tout salarié, comme à tout partenaire externe et à tout client, un droit d'interpellation, confidentiel mais non anonyme, sur la manière dont l'entreprise respecte ses engagements éthiques, dans ses actions comme dans le comportement de ses salariés. La consultation du Délégué à l'éthique et à la déontologie est réalisée pour l'essentiel à travers une messagerie éthique sécurisée. Par ailleurs, depuis 2008, dans le cadre du renforcement de la démarche éthique, un numéro d'appel type N° Vert, anonyme et gratuit, a été mis en place pour permettre à tout salarié de témoigner auprès de conseillers externes, qualifiés en psychologie, de difficultés rencontrées dans sa vie au travail.

Le bilan d'activité du Délégué à l'éthique et à la déontologie, tant pour ce qui concerne le déploiement de la démarche éthique que le fonctionnement du dispositif d'alerte, est présenté chaque année au Comité d'éthique du Conseil d'administration. En 2010, le bilan de la démarche éthique au sein d'EDF et du Groupe a été intégré dans la revue managériale de responsabilité sociale.

2.1.5.2. Démarche Qualité Environnementale

Le groupe EDF s'est doté en 2009 d'une Politique Développement Durable concrétisée par la signature d'engagements communs par 15 dirigeants des principales sociétés du Groupe. Ces engagements donnent un cadre de cohérence aux initiatives de ces sociétés et s'expriment autour de trois enjeux :

- le changement climatique et la protection de la biodiversité,
- l'accès à l'énergie et la proximité territoriale,
- la contribution au débat sur le développement durable.

La mise en œuvre de ces engagements est animée par le Comité de Développement durable.

Ce comité tient lieu de Directoire Environnement au niveau du Groupe, en charge du pilotage du Système de Management Environnemental conforme à la norme ISO 14001.

Le groupe EDF est en effet certifié ISO 14001 depuis le 9 avril 2002. Le périmètre certifié englobe EDF (pour toutes ses entités opérationnelles), plusieurs filiales françaises (dont les filiales régulées RTE EDF Transport et

ERDF), ainsi que des filiales étrangères, dont EDF Energy. Par ailleurs, EnBW et Edison sont également certifiées ISO 14001 (mais non incluses actuellement dans le périmètre du certificat Groupe). Après un premier renouvellement obtenu en 2005, le deuxième renouvellement de ce certificat a été prononcé en 2008 par l'organisme certificateur indépendant DNV (Det Norske Veritas).

Les processus mis en œuvre dans le cadre de cette certification contribuent à renforcer la maîtrise des risques environnementaux du Groupe.

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

Les responsabilités de maîtrise d'ouvrage sont assurées par chacune des entités de l'entreprise (directions ou filiales) pour leur périmètre et par la Direction des Systèmes d'Information Groupe (DSI Groupe) pour les infrastructures. Les responsabilités de maîtrise d'œuvre sont, en fonction des orientations retenues par chaque direction, réparties entre la direction et le Centre de Services Partagés Informatique et Télécommunications de la Direction des Services Partagés qui joue un rôle d'opérateur transverse pour EDF et les filiales, y compris régulées.

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

- les décisions et arbitrages stratégiques sont soumis, selon leur nature et le périmètre concerné, à un des Comités d'EDF (cf. § 2.1.1),
- les autres décisions importantes sont prises au sein d'un Comité des Directeurs des Systèmes d'Information France et par l'IS Group Committee comprenant également les filiales du Groupe.

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 états financiers annuels (comptes sociaux et comptes consolidés), effectuent un examen limité sur les comptes consolidés semestriels résumés du Groupe. Ils émettent un rapport sur le rapport annuel du Président du Conseil d'administration établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Compte tenu de son activité, EDF fait également l'objet de contrôles par la Commission de Régulation de l'Énergie (CRE) ainsi que par l'Autorité de Sécurité Nucléaire.

Les constats de ces différents contrôles externes alimentent notamment les programmes de contrôle interne et d'audit.

2.2. ●● La Politique de contrôle des risques

Les objectifs de la Politique 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,
- responsabiliser et mobiliser les entités du Groupe sur l'identification, l'évaluation et le traitement des risques, afin que chaque manager ait conscience des risques inhérents à ses activités et mette en place les actions nécessaires pour maîtriser ces risques,
- 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,
- répondre aux attentes et informer les parties prenantes externes sur les risques du Groupe et sur le processus de gestion de ces risques.

La gestion des risques est de la responsabilité des entités opérationnelles et fonctionnelles, pour les risques qui relèvent de leur périmètre d'activité.

La Politique de contrôle des risques du Groupe est mise en œuvre 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.

Cette Politique s'appuie sur une filière de contrôle des risques distincte 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 Comité exécutif. Les principaux risques

auxquels le Groupe est exposé sont décrits au chapitre « Facteurs de risques » du document de référence.

La cartographie consolidée fait l'objet chaque semestre d'une validation par le Comité exécutif et d'une présentation au Conseil d'administration d'EDF après examen par le Comité d'audit. Elle fait également l'objet d'échanges réguliers 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 : le contrôle interne et le programme d'audit qui doivent être adaptés aux risques identifiés, la Politique Assurances et sa mise en œuvre, la documentation financière (notamment le chapitre « Facteurs de risques » du document de référence), l'analyse des risques portant sur des dossiers examinés par les organes de pilotage d'EDF (Comité exécutif, Comité des engagements du Comité exécutif – CECEG –, etc.). Le processus de contrôle des risques contribue notamment à la sécurisation du processus d'investissement et d'engagements long terme en veillant à la qualité des analyses de risques des dossiers présentés au CECEG.

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

- à s'assurer de l'existence de dispositifs de gestion 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 et – via les directions de rattachement – avec les filiales co-contrôlées, 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 au bon fonctionnement des processus internes

2.3.1.1. Dispositifs sectoriels 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 et Comité d'audit). Cette 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 Générale 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 au Conseil d'administration sur la Politique de Risques Marchés Énergies et sur ses évolutions. La Direction Générale valide annuellement les stratégies de couverture des entités, ainsi que les limites de risques associées, qui lui sont présentées 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 du contrôle des risques de taux, de change, de liquidité et de contrepartie pour EDF et 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 Finance et Investissements, 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.

Afin de garantir l'indépendance de la structure de contrôle des risques financiers vis-à-vis des activités de gestion de ces risques, le Département Contrôle des Risques Financiers (DCRF) est rattaché à la Direction Contrôle des Risques Groupe (DCRG). Ce département possède un lien fonctionnel avec la Direction Financement et Investissements.

2.3.1.2. Contrôles spécifiques

2.3.1.2.1. Procédure d'approbation des engagements

Le Comité des engagements du Comité exécutif (CECEG) examine l'ensemble des engagements du Groupe, hors filiales régulées et filiales co-contrôlées, notamment les projets d'investissement, les projets de cessions, les contrats long terme dont ceux relatifs au combustible nucléaire. Il valide, sauf cas particulier, tout projet d'un montant supérieur à 50 millions d'euros ou générant un chiffre d'affaires annuel supérieur à 100 millions d'euros. Les réunions du comité sont systématiquement précédées d'une réunion où sont associés les experts du niveau corporate (DCRG, DJ, DF, DAi...) 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 des Systèmes d'Information

Le dispositif de contrôle interne de la filière SI s'intègre dans la Politique de Contrôle Interne du Groupe (propositions d'objets de maîtrise du domaine 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.

Le retour d'expérience des travaux menés en 2009 a conduit à un enrichissement des bonnes pratiques, et à la simplification de la description des objets de maîtrise du guide de contrôle interne : pour mémoire, le référentiel de contrôle interne des SI d'EDF s'appuie sur le référentiel externe du COBIT (*Control Objectives for Information and related Technology*).

L'animation du contrôle interne et de la couverture des risques spécifiques aux thématiques SI est mise en œuvre depuis 2009 par la Direction des Systèmes d'Information (DSI) à trois niveaux dans l'organisation de la filière : un réseau des animateurs du contrôle interne SI, un réseau des correspondants risques et le Comité des Directeurs des Systèmes d'Information qui représentent les directions.

Le plan d'actions du contrôle interne SI intègre des retours d'expérience et des contrôles de deuxième niveau.

Actions dans le domaine de la sécurité des SI

La Politique de Sécurité des Systèmes d'Information (SSI) du groupe EDF structure les orientations et l'organisation de la sécurité des SI du groupe EDF. Pour EDF et ERDF, l'ajustement de ces politiques ainsi que le niveau de sécurisation sont suivis au rythme mensuel par un comité de sécurité, présidé par la DSI Groupe, et rassemblant les Responsables de Sécurité des Systèmes d'information des entités du périmètre. Les actions entreprises à l'issue des audits sécurité effectués par la DSI sont suivies par le Comité de Sécurité du SI (CSSI), comité stratégique créé en 2009, composé des membres du Comité des Directeurs des Systèmes d'Information France pour les directions, et des représentants de la Direction de la Sécurité (DIRSEC) et de la DCRG.

Par ailleurs, le rapprochement avec les filiales a été poursuivi en 2010, notamment avec EDF Energy, dans le cadre de la mise en œuvre de synergies sur les infrastructures de sécurité. Une « intercomparaison sécurité » auprès des principales filiales d'EDF et ses principaux partenaires électriques européens a été engagée en 2010.

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 Comité exécutif 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 la Direction,
- au suivi des « compositions-cibles », visions anticipées et collectives des compétences, ainsi que des profils nécessaires à une bonne représentation d'EDF dans les organes de gouvernance 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 (séminaire de formation initiale pour les nouveaux administrateurs avec l'appui de l'Université Groupe, information *via* le site internet de la communauté administrateurs, formation permanente *via* les ateliers administrateurs).

2.3.1.3. Autres politiques de contrôle

EDF a également défini :

- une Politique santé-sécurité, signée par le Président-Directeur Général en octobre 2003,
- une Politique d'assurances, présentée une première fois au Conseil d'administration le 1^{er} juillet 2004. Depuis cette date, il est présenté au Comité d'audit, en cas d'évolution significative, un point de situation de l'étendue et des coûts de couverture des risques d'EDF par l'assurance ou le transfert aux marchés financiers.

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

2.3.2.1. Comptes consolidés du groupe EDF

2.3.2.1.1. Principes et normes comptables du Groupe

Les normes comptables utilisées par le groupe EDF ⁽¹⁾ sont conformes aux normes internationales telles que publiées par l'*International Accounting Standards Board* (IASB) et approuvées par l'Union européenne et applicables au 31 décembre 2010. Ces normes internationales comprennent les normes IAS (*International Accounting Standards*), IFRS (*International Financial Reporting Standards*) et les interprétations (SIC et IFRIC). 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. Procédures d'établissement et de contrôle des comptes consolidés

La Politique de Contrôle Interne du domaine comptable d'EDF a été définie en 2007 par la Division Comptabilité Consolidation. Elle rappelle les objectifs de fiabilité et de conformité des informations comptables publiées, de préservation des actifs de prévention et de 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, d'arrêtés comptable et de communication financière.

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

Les comptes consolidés annuels sont présentés au Comité d'audit puis arrêtés par le Conseil d'administration et approuvés par l'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, les analyses des comptes, l'établissement du rapport de gestion et du document de référence pour les arrêtés annuels. Des réunions avec les directions d'EDF et les filiales permettent de préparer chaque arrêté comptable semestriel et 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 conditions de réalisation permet d'améliorer régulièrement le processus de production et d'analyse des comptes consolidés.

L'unicité de langage financier de la Comptabilité et du 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 facilite le dialogue et la collaboration entre ces deux fonctions à tous les niveaux de l'organisation, et contribue à favoriser 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

Les politiques de contrôle interne comptables des sociétés du Groupe relèvent de la responsabilité de chaque structure juridique concernée.

2.3.2.2. Comptes d'EDF

2.3.2.2.1. Principes et normes comptables

Les comptes sociaux d'EDF sont établis conformément à la réglementation française. Les options compatibles avec les règles internationales sont privilégiées lorsque cela est possible.

(1) Le périmètre des comptes consolidés du Groupe figure dans l'annexe aux comptes consolidés (cf. Rapport financier 2010).

Grâce à un réseau de correspondants au sein des directions opérationnelles, la traduction en comptabilité des nouvelles activités 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

Depuis le 1^{er} janvier 2009, la comptabilité transactionnelle d'EDF (hors Direction Financement et Investissements, Division Combustible Nucléaire, Systèmes Énergétiques Insulaires et Direction des Cadres Dirigeants pour la partie comptabilité de la paie) est confiée au Centre de Services Partagés Comptabilité de la Direction des Services Partagés. Le traitement de la comptabilité transactionnelle est organisé par processus. Des « pactes de gouvernance » fixent les responsabilités respectives des directions opérationnelles, des structures comptables opérationnelles et de la Division Comptabilité Consolidation.

Chaque direction opérationnelle s'engage annuellement sur le respect des règles de contrôle interne et sur la sincérité de l'information financière dont il a la responsabilité au travers d'une lettre d'engagement adressée au Directeur de la Comptabilité.

En complément des comptes sociaux, conformément à la loi ⁽¹⁾, EDF produit des comptes dissociés par domaine d'activité : production et distribution. Ces comptes sont élaborés en conformité avec les principes de dissociation et les recommandations formulées par la CRE. À partir de la dissociation de l'activité production, EDF établit selon de nouveaux critères une dissociation de l'activité Fourniture (fourniture aux clients ayant exercé leur éligibilité – bénéficiant de nouvelles offres commerciales et fourniture aux clients n'ayant pas exercé leur éligibilité – restés aux tarifs réglementés et fourniture de gaz). Ces comptes sont présentés à la CRE après examen par les Commissaires aux comptes. Leurs règles d'établissement devront faire l'objet d'un avis du Conseil de la concurrence avant que la CRE ne se prononce sur leur validation.

2.3.2.3. Contrôle interne de la qualité de la comptabilité au sein d'EDF

Le dispositif de contrôle interne du domaine comptable est intégré à l'ensemble du dispositif de contrôle interne du Groupe. Le guide de contrôle interne du Groupe est constitué d'objets de maîtrise de domaine 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 maîtrise de domaine devant être mis en œuvre par les structures en charge de la production comptable. En 2010, le guide a été enrichi d'un nouveau processus relevant du domaine Consolidation. À l'appui de ce guide, un référentiel de contrôle de la qualité comptable utilisé au sein d'EDF permet, par processus transverses de mesurer, *via* des indicateurs, la qualité des informations comptables produites. Il précise notamment les données à tester, les méthodes d'échantillonnage préconisées et le reporting à fournir. Ces éléments de mesure contribuent, pour le domaine comptable, à fiabiliser le résultat de l'auto-évaluation réalisée par les entités.

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

- la séparation des tâches,
- 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 de contrôle interne, pour la partie relative au domaine comptable et financier, est établi à partir du cadre de référence AMF.

2.3.2.3.1. Actions de contrôle interne comptables menées en 2010

Compte tenu du développement des investissements industriels relatifs au parc de production électrique prévu entre 2007 et 2012 et en accompagnement des évolutions de normes et d'organisation, les actions de renforcement de la fiabilisation du processus comptable liés aux investissements et initiées en 2007 ont été poursuivies au cours de l'exercice 2010 notamment par des missions de contrôle interne réalisées par le Centre de Services Partagés Comptabilité.

2.3.2.3.2. Plan d'actions de contrôle interne comptable 2011

Le référentiel de contrôle interne du domaine comptable et financier sera mis à jour dans le cadre d'une démarche conjointe associant la comptabilité et l'audit interne.

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

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

La Direction Juridique exerce 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 conjointe du 1^{er} 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 et les indiquent à la Direction Juridique,
- s'assurent que les détenteurs de délégations de pouvoir ont connaissance de la portée et des conséquences de leur délégation.

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.

La réglementation en vigueur est propre à chaque pays d'implantation des installations et des contrôles externes sont organisés par les autorités locales (Autorités de Sûreté Nucléaire (ASN) en France, *Nuclear Directorate* au sein du *Health and Safety Executive* au Royaume-Uni, *Nuclear Regulatory Commission* aux États-Unis...).

Concernant EDF, on signalera l'existence des responsables et/ou entités suivants :

- l'Inspecteur Général pour la Sûreté Nucléaire et la Radioprotection (IGSNR) 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 dont EDF a la responsabilité de l'exploitation et dont le rapport annuel est public ;

- l'Inspection Nucléaire, service directement rattaché au Directeur de la Division Production Nucléaire (DPN), dont les actions de vérification permettent d'évaluer régulièrement le niveau de sûreté de l'ensemble des différentes entités de la DPN.

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 décrire, dans un rapport, les procédures et dispositifs permettant d'évaluer les charges liées à la gestion durable des matières et déchets radioactifs, les méthodes appliquées pour le calcul des provisions afférentes et les choix retenus pour la composition et la gestion des actifs affectés à la couverture des provisions. La première version du rapport, a été finalisée au mois de juin 2007 et actualisée en juin 2008 et 2009 ; le second rapport triennal a été finalisé en juin 2010. Ce rapport comprend un volet spécifique sur le contrôle interne.

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. § 2.1.5.2) et de la Santé Sécurité, a permis d'obtenir un meilleur contrôle de l'application de la réglementation et d'anticiper les mises en conformité réglementaires.

2.3.4. Les procédures de contrôle interne relatives à l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction

Dans le cadre du déploiement du dispositif de Contrôle Interne au sein du Groupe, le suivi de la mise en œuvre des décisions et politiques majeures est pris en compte par leur intégration dans le guide de Contrôle Interne.

2.4. ●● Communication et diffusion des informations

En complément des actions de communication et de reporting évoquées tout au long du présent rapport, un accent particulier peut être porté sur les actions spécifiques suivantes :

- **la communication financière :**

depuis son entrée en bourse en 2005, EDF a établi 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. 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 a été mis en place. La Direction Marchés et Investisseurs assure le secrétariat de ce comité qui comprend des représentants de la Direction Financière, de la Direction de la Communication et de la Direction Juridique. Par ailleurs,

une charte de déontologie boursière a été élaborée, dont l'objectif est de sensibiliser aux obligations liées à la détention d'informations privilégiées et notamment rappeler les règles en matière de manquement et de délit d'initié et de prévoir des périodes au cours desquelles les dirigeants et salariés initiés doivent s'abstenir d'effectuer des 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 contrôlé par ces filiales, et vérifié par la CRE, qui publie les résultats de ses vérifications dans son rapport annuel,

- **la sensibilisation des cadres dirigeants :**

un Intranet manager, EDF Demain, disponible pour les cadres dirigeants et cadres supérieurs d'EDF et d'ERDF permet la diffusion d'informations telles que décisions du Président, politiques en vigueur, référentiels de Groupe, dossiers d'actualité et éléments de langage sur ces dossiers.

2.5. ●● Les activités de pilotage du contrôle interne

Les principales activités de pilotage mises en œuvre par la Direction de l'Audit sont de trois types :

- réalisation des audits triennaux de contrôle des dispositifs de contrôle (mobilisant environ 30 % des ressources de la DAI), et des différentes autres catégories d'audits corporate, (cf. § 2.1.3.3) intégrant la prise en compte des risques, des dysfonctionnements majeurs éventuels ou des recommandations externes (cf. § 2.1.7). Par ailleurs, toute suspicion significative de dysfonctionnement de processus ou de défaillance de contrôle interne peut conduire à la réalisation d'une mission d'audit spécifique, que ce soit dans le cadre du programme proposé par la DAI ou à la demande de la Direction (audit additionnel accéléré), et/ou de la mise en place des plans d'action correspondants,
- suivi de la mise en œuvre des recommandations de ces audits à travers un processus formalisé de clôture d'audit impliquant la ligne managériale et les animateurs de contrôle interne de chaque entité concernée (cf. § 2.1.3.3), ces derniers étant en charge de s'assurer du pilotage des contrôles et des plans d'action suite à audit au sein de chacune des entités de leur périmètre,
- fonctionnement d'une boucle de progrès et d'un retour d'expérience dont plusieurs composantes ont été décrites aux chapitres 2.1.2 et 2.1.3.3, à savoir :
 - des synthèses semestrielles de la DAI (cf. § 2.1.3.3),

- des points semestriels réalisés entre la DAI 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,
- une action volontariste sous pilotage de la DAI en lien avec les entités opérationnelles et fonctionnelles concernées, pour résorber les points faibles constatés dans le déploiement de la Politique de Contrôle Interne, repérés sur la base des auto-évaluations managériales,
- une mise à niveau régulière des outils et référentiels (cf. § 2.1.2),
- des réunions périodiques bimestrielles du réseau des animateurs de contrôle interne (60 personnes environ) qui permettent notamment des étalonnages et des échanges de bonnes pratiques, ainsi que des réflexions et propositions émanant de groupes de travail dédiés,
- des réunions périodiques des responsables d'équipes d'audit des directions opérationnelles (production, commerce...) permettant notamment de coordonner l'élaboration et la mise en œuvre des programmes d'audit et les pratiques professionnelles (cf. § 2.1.3.3), un audit externe périodique des compétences et processus mis en œuvre par la DAI dans le cadre de ces différentes missions.

3. Dynamique d'évolution

Les nombreuses démarches mises en place ces dernières années ont permis de clarifier et de renforcer les procédures de contrôle interne et d'obtenir un niveau de déploiement satisfaisant dans les différentes entités opérationnelles du Groupe sur la base des processus décrits dans le présent rapport.

Ce déploiement sera poursuivi dans les entités fonctionnelles et les entités opérationnelles nouvellement créées. Par ailleurs, dans le cadre du suivi de l'efficacité, les actions *ad hoc* seront poursuivies pour les entités déjà intégrées dans le dispositif depuis 2006, afin de pérenniser les dispositifs de contrôle interne au sein des systèmes de management existants.

Ce rapport élaboré par un groupe de travail animé par la Direction de l'Audit a été examiné successivement par le Secrétaire Général du Groupe (31 janvier 2011), le Comité de l'Information Financière (4 février 2011), le Comité d'audit (10 février 2011) et été approuvé par le Conseil d'administration du 14 février 2011.

Paris le 14 février 2011

Le Président-Directeur Général d'EDF
Henri PROGLIO

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

Exercice clos le 31 décembre 2010

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 2010.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

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 et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

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

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

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 14 février 2011.


Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Deloitte & Associés



Jean-Luc Decornoy



Michel Piette



Alain Pons



Patrick E. Suissa