

# Rapport 2011

## du Président du Conseil d'administration d'EDF sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques

---

<b>Introduction</b>	<b>198</b>
<b>1 Gouvernement d'entreprise</b>	<b>198</b>
<b>1.1 Code de gouvernement d'entreprise</b>	<b>198</b>
<b>1.2 Composition et fonctionnement du Conseil d'administration</b>	<b>198</b>
1.2.1 Composition du Conseil d'administration	199
1.2.2 Obligation et devoirs des administrateurs	199
1.2.3 Mode d'exercice de la Direction Générale et attributions du Président-Directeur Général	199
1.2.4 Pouvoirs et missions du Conseil d'administration	199
1.2.5 Évaluation de l'indépendance des administrateurs	200
1.2.6 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration	200
1.2.7 Information et formation des administrateurs	200
<b>1.3 Activité du Conseil d'administration en 2011</b>	<b>201</b>
<b>1.4 Comités du Conseil d'administration</b>	<b>201</b>
1.4.1 Comité d'audit	201
1.4.2 Comité de suivi des engagements nucléaires	202
1.4.3 Comité de la stratégie	202
1.4.4 Comité d'éthique	202
1.4.5 Comité des nominations et des rémunérations	203
<b>1.5 Rémunération</b>	<b>203</b>
<b>1.6 Assemblées générales</b>	<b>203</b>
<b>2 Le contrôle interne du groupe EDF</b>	<b>204</b>
<b>2.1 Environnement de contrôle</b>	<b>204</b>
2.1.1 Organes de pilotage de la Direction Générale	204
2.1.2 Le dispositif de contrôle interne	205
2.1.3 Les acteurs fonctionnels du pilotage du contrôle interne	205
2.1.4 Délégations de pouvoirs et habilitations techniques	207
2.1.5 Démarches éthique et Qualité environnementale	208
2.1.6 L'organisation et le pilotage des Systèmes d'Information (SI)	208
2.1.7 Les contrôles externes	209
<b>2.2 La gestion et le contrôle des risques</b>	<b>209</b>
2.2.1 Démarche de gestion et de contrôle des risques	209
2.2.2 Processus de cartographie des risques	209
2.2.3 Politique de gestion de crise	209
<b>2.3 Les activités de contrôle du Groupe</b>	<b>210</b>
2.3.1 Les procédures de contrôle relatives au bon fonctionnement des processus internes	210
2.3.2 Les procédures de contrôle interne relatives à la fiabilité de l'information comptable et financière	211
2.3.3 Les procédures de contrôle interne relatives à la conformité aux lois et aux règlements	212
2.3.4 Les procédures de contrôle interne relatives à l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale	213
<b>2.4 Communication et diffusion des informations</b>	<b>213</b>
<b>2.5 Les activités de pilotage du contrôle interne</b>	<b>214</b>

## Introduction

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

- des conditions de gouvernement d'entreprise (composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration, limitations des pouvoirs du Président-Directeur Général), des principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations des mandataires sociaux et des modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales d'EDF (§ 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 société Électricité de France SA.

Les termes « groupe EDF » ou « Groupe » désignent :

- la société EDF ;
- ses filiales du secteur régulé : RTE et ERDF, respectivement en charge de la gestion des réseaux de transport et de distribution d'énergie, pour

lesquelles le cadre légal et réglementaire (loi n° 2004-803 du 9 août 2004, modifiée par la loi n° 2006-1537 du 7 décembre 2006 et l'ordonnance n° 2011-504 du 9 mai 2011 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 telles que, notamment, CENG, Dalkia : « 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 la note 52 de l'annexe aux comptes consolidés au 31 décembre 2011.

*Nota 2 :* Les informations spécifiées ci-dessus, et seront précisées autant que de besoin tout au long du présent rapport.

## 1 Gouvernement d'entreprise

Le fonctionnement des organes d'administration et de direction de la Société est décrit au chapitre 16 du document de référence 2011.

### 1.1 Code de gouvernement d'entreprise

EDF adhère au code consolidé AFEP-MEDEF révisé en avril 2010, qui est le code de gouvernement d'entreprise auquel se réfère la Société en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, sous réserve des spécificités législatives et réglementaires qui lui sont applicables.

Ces spécificités, qui résultent du statut d'entreprise publique d'EDF, et en particulier de l'application à la Société de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public et du décret n° 53-707 du 9 août 1953, concernent notamment la composition du Conseil d'administration en trois collèges et son impact sur la proportion d'administrateurs indépendants au sein du Conseil, les modalités de fixation de la rémunération du Président-Directeur Général, la durée de 5 ans des mandats des administrateurs et le renouvellement en bloc du Conseil d'administration, ou encore les modalités de nomination du Président-Directeur Général d'EDF et le mode d'exercice de la Direction Générale.

Voir pour plus de détails la section 16.1 et les chapitres 14, 15 et 16 du document de référence 2011.

### 1.2 Composition et fonctionnement du Conseil d'administration

Le règlement intérieur du Conseil d'administration détermine les principes de son fonctionnement et les modalités selon lesquelles le Conseil et les Comités spécialisés dont il s'est doté exercent leurs missions. Il précise également le rôle et les pouvoirs du Président-Directeur Général.

Ce règlement intérieur est revu en tant que de besoin, pour tenir compte en particulier des évolutions légales et réglementaires.

#### 1.2.1 Composition du Conseil d'administration

Conformément à l'article 6 de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, le Conseil d'administration de la Société est composé de 18 membres dont un tiers est élu par les salariés et deux tiers sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire 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.

# Rapport 2011 du Président du Conseil d'administration d'EDF

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

Les modalités de révocation des administrateurs sont prévues par l'article 12 de la loi de démocratisation du secteur public (voir section 16.2.1.2 du document de référence 2011).

En cas de vacance du siège d'un membre du Conseil d'administration pour quelque cause que ce soit, son remplaçant n'exerce son mandat que pour la durée restant à courir jusqu'au renouvellement de la totalité du Conseil d'administration.

La liste des administrateurs et les renseignements personnels les concernant figurent à la section 14.1 du document de référence 2011. En application de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, EDF, en tant que société anonyme cotée en bourse et entreprise publique, est soumise, d'une part, aux dispositions applicables aux sociétés cotées (pour ce qui concerne le collège des administrateurs nommés par l'Assemblée générale) et, d'autre part, aux dispositions applicables aux entreprises publiques (pour le collège des administrateurs nommés par décret).

À la date du présent rapport, le Conseil d'administration d'EDF compte trois femmes, l'une appartenant au collège des administrateurs nommés par l'Assemblée générale des actionnaires et les deux autres appartenant au collège des administrateurs représentant les salariés (voir section 16.2.1.1 du document de référence 2011).

Le Chef de la mission de contrôle général économique et financier de l'État auprès de la Société<sup>(1)</sup> ainsi que la Secrétaire du Comité central d'entreprise assistent aux réunions du Conseil d'administration, sans voix délibérative.

## 1.2.2 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 et se conformer au Code de déontologie boursière d'EDF.

Les membres du Conseil d'administration et le Président-Directeur Général sont tenus de communiquer sans délai au Conseil 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, Code de déontologie boursière (voir section 16.5 du document de référence 2011), code AFEP-MEDEF.

## 1.2.3 Mode d'exercice de la Direction Générale et attributions du Président-Directeur Général

Il résulte des statuts d'EDF que le Président du Conseil d'administration assume la direction générale de la Société et porte le titre de Président-Directeur Général. Il est nommé par décret du Président de la République sur proposition du Conseil d'administration, et peut être révoqué par décret conformément à l'article 10 de la loi de démocratisation du secteur public.

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

Sous réserve des dispositions légales particulières aux sociétés du secteur public et des pouvoirs que la loi ou les statuts réservent expressément au Conseil d'administration ou aux Assemblées d'actionnaires, le Président-Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans la limite de l'objet social. Il organise et dirige les travaux du Conseil d'administration, dont il rend compte à l'Assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

En outre, à titre de règle interne, le Président-Directeur Général exerce ses pouvoirs dans les limites prévues par le règlement intérieur du Conseil d'administration (voir § 1.2.4).

## 1.2.4 Pouvoirs et missions 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. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il peut se saisir de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Par ailleurs, conformément à l'article 7 de la loi de démocratisation du secteur public, le Conseil délibère sur toutes les orientations stratégiques, économiques, financières ou technologiques de la Société et du Groupe 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 ;

(1) Cette mission exerce le contrôle économique et financier de l'État auprès d'EDF, conformément au décret n° 55-733 du 26 mai 1955. Elle peut exercer des procédures de contrôle de façon étendue.

# Rapport 2011 du Président du Conseil d'administration d'EDF

## sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques

- certaines opérations financières dès lors que leur montant excède la valeur déterminée chaque année par délibération spéciale du Conseil ; en 2011, le Conseil a fixé à (i) 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 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) et à (ii) 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 CO<sub>2</sub> par la Société ou par une société qu'elle contrôle exclusivement, portant sur des volumes ou montants annuels supérieurs à :
  - 10 TWh pour l'électricité,
  - 20 TWh pour le gaz (les contrats d'achat ou vente à long terme de gaz supérieurs à 5 TWh et inférieurs à 20 TWh font par ailleurs l'objet d'une information détaillée lors de la séance du Conseil d'administration qui suit leur signature),
  - 250 millions d'euros pour le charbon et le dioxyde de carbone ;
- les opérations du cycle du combustible nucléaire et, 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.

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.

Enfin, en application de la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance<sup>(1)</sup> et à l'égalité professionnelle, le Conseil d'administration doit délibérer annuellement sur la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale.

### 1.2.5 Évaluation de l'indépendance des administrateurs

Le code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF recommande que, dans les sociétés contrôlées, la part d'administrateurs indépendants soit d'au moins un tiers du Conseil d'administration. Compte tenu du cadre légal spécifique applicable à la Société, le Conseil d'administration comporte, sur un total de 18 membres, 12 administrateurs, dont 6 représentent l'État et 6 représentent les salariés, qui ne peuvent pas répondre aux critères d'indépendance définis par le code AFEP-MEDEF. Lors de la réunion conjointe du 9 janvier 2012, le Comité d'éthique et le Comité des nominations et des rémunérations ont examiné la situation individuelle des administrateurs. Après avis de ces Comités, le Conseil d'administration a procédé, lors de sa séance du 24 janvier 2012, à l'évaluation de l'indépendance des administrateurs au regard des critères définis par le

code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF et a confirmé la qualification d'indépendants de Mme Faugère et de MM. Crouzet, Jay, Lafont et Mariani, le Conseil ayant estimé que ces administrateurs n'entretiennent pas de relation avec la Société, son Groupe ou sa Direction de nature à compromettre l'exercice de leur liberté de jugement.

À la date du présent rapport, le Conseil d'administration de la Société compte donc 5 administrateurs indépendants sur un total de 18 membres.

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

Conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, le règlement intérieur du Conseil dispose que le Comité d'éthique réalise chaque année un bilan du fonctionnement du Conseil d'administration et propose des axes d'amélioration. Le Conseil consacre donc, 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. En outre, tous les trois ans, cette évaluation est réalisée par un consultant externe sous la direction du Comité d'éthique.

En 2011, l'évaluation annuelle a été réalisée en interne au moyen d'un questionnaire, validé par le Conseil sur proposition du Comité d'éthique. Des résultats de cette évaluation examinés par la Comité d'éthique et présentés au Conseil d'administration du 24 janvier 2012, il ressort une satisfaction accrue des administrateurs quant à la mise en œuvre des règles de bonne gouvernance par la Société. La qualité de l'association de l'ensemble du Conseil à la réflexion stratégique du Groupe a de nouveau été saluée, de même que l'articulation des rôles entre les Comités spécialisés et le Conseil d'administration.

### 1.2.7 Information et formation des administrateurs

Aux termes du règlement intérieur du Conseil, le Conseil reçoit périodiquement des informations sur la situation financière, la trésorerie et les engagements de la Société et du Groupe ainsi que des éléments tels que le bilan financier des marchés passés par la Société pour l'achat des combustibles nucléaires, une revue de performance des filiales principales de la Société à l'occasion de la présentation des comptes annuels et semestriels, la politique commerciale, la politique en matière d'achats et de sous-traitance et la politique ressources humaines.

Un document faisant un point d'actualité sur les grands domaines d'activité du Groupe, les tendances du marché, le contexte économique, financier et institutionnel est préparé pour chaque séance du Conseil d'administration.

Les principaux événements relatifs à la Société intervenant entre deux séances du Conseil sont portés à la connaissance des administrateurs.

Les administrateurs peuvent compléter ces éléments d'information par des rencontres avec les principaux dirigeants de la Société ou du Groupe.

En outre, sont organisées des réunions d'information sur des sujets complexes ou à fort enjeu, de même que les formations dont les administrateurs souhaitent bénéficier.

(1) Voir section 16.2.1 du document de référence 2011.

# Rapport 2011 du Président du Conseil d'administration d'EDF

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

## 1.3 Activité du Conseil d'administration en 2011

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, conformément aux dispositions législatives et réglementaires. Au cours de l'exercice 2011, le Conseil d'administration s'est réuni 11 fois, et 31 réunions de Comités se sont tenues pour préparer ces séances.

Les séances du Conseil ont duré en moyenne 3 heures, permettant un examen et une discussion approfondis des questions figurant à l'ordre du jour.

Le taux moyen de participation des administrateurs aux séances du Conseil s'est élevé à 85,4 % en 2011.

En 2011, 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 proposition à l'Assemblée générale de nomination des Commissaires aux comptes titulaires et suppléants de la Société pour la période 2011-2016, après avis du Comité d'audit ;
- la politique d'égalité professionnelle et salariale d'EDF ;
- l'offre publique alternative simplifiée d'achat ou d'échange portant sur les actions EDF Énergies Nouvelles non détenues par EDF ;
- les projets éoliens Austro (324 MW) au Mexique et Spinning Spur (161 MW) aux États-Unis, portés par EDF Énergies Nouvelles ;
- la réalisation d'un projet de terminal méthanier à Dunkerque par Dunkerque LNG et l'engagement d'EDF en tant que souscripteur de capacités dans le terminal ;
- la cession par EDF International de sa participation dans Constellation Energy Group ;
- le partenariat conclu avec General Electric relatif au développement d'un cycle combiné à gaz de nouvelle génération ;
- la construction en Pologne d'une centrale à charbon supercritique à haut rendement (900 MW) et l'acquisition des participations d'EnBW dans les sociétés polonaises Erska et Kogeneracja.

## 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.

La composition, le fonctionnement et les missions des Comités sont régis par le règlement intérieur du Conseil d'administration.

Les administrateurs membres de ces Comités sont choisis par le Conseil d'administration. Le Président de chaque Comité est désigné par le Conseil 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 des Comités.

Les travaux des Comités sont organisés dans le cadre d'un programme établi pour l'année. Les séances font l'objet de comptes-rendus écrits et de rapports 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 de la réunion conjointe du 14 janvier 2011, le Comité d'éthique et le Comité des nominations et des rémunérations ont examiné la situation de M. Mariani et émis un avis présenté au Conseil d'administration. Le Conseil d'administration réuni le 21 janvier 2011 a constaté que M. Mariani présente des compétences particulières en matière financière et comptable selon les critères recommandés par l'Autorité des marchés financiers (AMF) dans son rapport sur le Comité d'audit en date du 22 juillet 2010, et qu'il répond donc à la fois aux critères de compétence et d'indépendance, conformément à l'article L. 823-19 du Code de commerce (voir § 1.2.5).

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 du Comité sont MM. Comolli et d'Escatha, administrateurs représentant l'État, ainsi que M<sup>me</sup> Meyling, MM. Grillat et Villota, administrateurs élus par les salariés.

M<sup>me</sup> Meyling a été nommée membre du Comité d'audit par le Conseil d'administration du 28 septembre 2011, en remplacement de M. Pesteil.

Le Président-Directeur Général assiste aux réunions du Comité qui ont pour objet l'examen des comptes annuels et semestriels et le budget.

Le Comité d'audit s'est réuni 7 fois en 2011. Le taux moyen de participation des administrateurs membres de ce Comité s'est élevé à 81 %.

#### 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 ;

# Rapport 2011 du Président du Conseil d'administration d'EDF

## 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 § 1.2.4).

Dans le cadre de ses travaux, le Comité entend régulièrement 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 2011

En 2011, le Comité d'audit a examiné des sujets qui relèvent spécifiquement de ses missions (états financiers semestriels et annuels, communiqués de presse y afférents, communiqués de presse sur le chiffre d'affaires trimestriel, cartographie des risques, synthèse des audits internes et programme d'audit). Il a également examiné les premiers éléments d'analyse de l'impact pour EDF de l'accident nucléaire survenu au Japon en mars 2011.

## 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 du Comité sont MM. Abadie et d'Escatha, administrateurs représentant l'État, ainsi que M<sup>me</sup> Meyling et M. Villota, administrateurs élus par les salariés.

M<sup>me</sup> Meyling a été nommée membre du Comité de suivi des engagements nucléaires par le Conseil d'administration du 28 septembre 2011, en remplacement de M. Pesteil.

Le CSEN s'est réuni 3 fois en 2011. Le taux moyen de participation des administrateurs membres de ce Comité s'est élevé à 86,7 %.

### 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 et 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 experts indépendants<sup>(1)</sup> et a pour mission d'assister la Société et ses organes sociaux en la matière.

### 1.4.2.3 Activité en 2011

En 2011, le Comité a examiné en particulier le cadre de la politique de constitution et de gestion des actifs dédiés, l'état d'avancement du projet de stockage des déchets de haute et moyenne activité à vie longue (MA-HAVL), la lettre d'actualisation 2011 du second rapport triennal sur la sécurisation du financement des charges nucléaires (voir § 2.3.3.1).

## 1.4.3 Comité de la stratégie

### 1.4.3.1 Fonctionnement et composition

Le Comité de la stratégie est présidé par M. Proglia, 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 M<sup>me</sup> Meyling et MM. Grillat et Rignac, administrateurs élus par les salariés.

M<sup>me</sup> Meyling a été nommée membre du Comité de la stratégie par le Conseil d'administration du 28 septembre 2011, en remplacement de M. Pesteil.

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

Le Comité de la stratégie s'est réuni 8 fois en 2011. Le taux moyen de participation des administrateurs membres de ce Comité s'est élevé à 84,4 %.

### 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.

### 1.4.3.3 Activité en 2011

En 2011, le Comité de la stratégie a examiné en particulier la stratégie du Groupe dans les domaines nucléaire, thermique, hydraulique, en matière d'énergies renouvelables et de gaz, les orientations stratégiques de la Direction Commerce d'EDF face aux enjeux concurrentiels et environnementaux du marché de l'électricité et les réalisations 2010-2011 du Groupe en matière de recherche et développement.

## 1.4.4 Comité d'éthique

### 1.4.4.1 Fonctionnement et composition

Le Comité d'éthique est présidé par M<sup>me</sup> Faugère, administratrice indépendante nommée par l'Assemblée générale des actionnaires et personnalité externe au Groupe. Les autres membres sont M<sup>mes</sup> Chabauty et Meyling et MM. Maïssa et Grillat, administrateurs élus par les salariés.

M<sup>me</sup> Meyling a été nommée membre du Comité d'éthique par le Conseil d'administration du 28 septembre 2011, en remplacement de M. Pesteil. M. Van de Maele, administrateur représentant l'État, était membre du Comité jusqu'en février 2012.

Le Comité d'éthique s'est réuni 8 fois en 2011. Le taux moyen de participation des administrateurs membres de ce Comité s'est élevé à 81,3 %.

(1) Désignés le 26 octobre 2010 par le Conseil d'administration, pour trois ans.

# Rapport 2011 du Président du Conseil d'administration d'EDF

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

## 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 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 fonctionnement du Conseil et de ses Comités, confiée tous les trois ans à un consultant externe (voir § 1.2.6).

## 1.4.4.3 Activité en 2011

En 2011, le Comité d'éthique a notamment étudié la politique d'égalité professionnelle et salariale d'EDF, la politique de compétences du Groupe et la politique d'EDF en faveur des clients démunis. Par ailleurs, le Comité visite périodiquement des sites opérationnels afin d'appréhender la mise en œuvre de l'accord de sous-traitance socialement responsable.

## 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. Les autres membres du Comité sont M. Jay, administrateur indépendant nommé par l'Assemblée générale des actionnaires et personnalité externe au Groupe, et M. Comolli, administrateur représentant l'État.

Le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni 5 fois en 2011. Le taux moyen de participation des administrateurs membres de ce Comité s'est élevé à 86,7 %.

### 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

portant sur le salaire, la part variable (critères de détermination de la part variable et appréciation des résultats obtenus au regard des objectifs fixés) et les rémunérations périphériques du Président-Directeur Général. 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. 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.

### 1.4.5.3 Activité en 2011

En 2011, le Comité des nominations et des rémunérations a notamment examiné la part variable de la rémunération du Président-Directeur Général au titre de 2010 et sa rémunération annuelle brute, ainsi que les critères de calcul de sa rémunération variable au titre de 2011. Il a également examiné l'enveloppe des jetons de présence des administrateurs pour 2011 et proposé de nouvelles modalités de répartition applicables à compter de 2011 (voir section 15.1 du document de référence 2011).

## 1.5 Rémunération

Les principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations du mandataire social et les modalités de répartition des jetons de présence, ainsi que les montants versés aux administrateurs en 2011, sont détaillés au chapitre 15 du document de référence 2011.

## 1.6 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 2011.

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

## 2 Le contrôle interne du groupe EDF

L'objectif du présent rapport 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 2011, avec une mise en évidence des évolutions et des actions clés développées durant l'année 2011. 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<sup>(1)</sup> (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 la Direction Générale

L'organisation de la Direction Générale d'EDF 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 Comité exécutif

Le Président-Directeur Général s'appuie sur 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 à la date du présent rapport est la suivante :

- Henri Proglio, 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 ; et
- 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 à et 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.

##### Le Comité des Engagements du Comité exécutif

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<sup>(2)</sup>.

##### Le Comité de direction

L'organisation de la Direction Générale a été complétée par la création en 2010 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. Sa composition à la date du présent rapport est la suivante :

- Michèle Bellon, Présidente du Directoire d'ERDF ;
- Jean-Paul Bouttes, Directeur de la Stratégie et de la Prospective ;
- Catherine Gros, Directrice de la Communication du Groupe ;
- Bruno Lescœur, Directeur Délégué en charge du gaz ;
- Philippe Huet, Directeur Délégué auprès du Secrétaire Général, Directeur des Risques et de l'Audit Groupe ;
- Philippe Méchet, Directeur des Relations Institutionnelles ;
- Bernard Salha, Directeur de la Recherche et du Développement ; et
- Gérard Wolf, Directeur Délégué au Développement International.

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.

##### L'Inspecteur Général pour la sûreté nucléaire et la radioprotection

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 inspections 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.

##### L'Inspecteur pour la sûreté hydraulique du groupe EDF

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

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

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

# Rapport 2011 du Président du Conseil d'administration d'EDF

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

## 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 notamment en compte les dispositions de l'ordonnance du 8 décembre 2008 relative au contrôle légal des comptes 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 fondant, 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,
  - vérifier cette maîtrise pour les activités qu'ils ont déléguées,
  - adosser et proportionner les dispositifs de maîtrise aux risques identifiés,
  - autoévaluer 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 § 2.1.3.2.

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), ces principes sont mis en œuvre par les Directions Générales vis-à-vis des filiales qu'elles contrôlent et vis-à-vis des 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<sup>(1)</sup> 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 a pris en compte 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. En complément, un référentiel de tests de détection des fraudes a été développé en 2011 sur cinq processus majeurs (achats, immobilisations corporelles, incorporelles et stocks, paie, trésorerie, comptabilité) afin de renforcer les plans de contrôle dans ce domaine. Il a vocation à être mis en œuvre dans l'ensemble des entités concernées.

Les entités fonctionnelles élaborent depuis 2007 les objets de maîtrise 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 déployés par l'ensemble des entités concernées du Groupe.

Fin 2011, chacune des 45 entités concernées a élaboré un rapport annuel de contrôle interne comportant notamment une description de son dispositif de contrôle interne, une autoévaluation de ce dispositif (pour 45 entités), l'engagement du Directeur de l'entité et la description des actions envisagées pour l'atteinte de cette ambition. Le Groupe procède de la sorte pour la cinquième année consécutive.

La Direction de l'Audit a effectivement terminé en 2011 le premier cycle d'audits des dispositifs de contrôle interne (huit audits de ce type en 2011). Les audits ont démontré une maturité croissante des dispositifs de contrôle interne et une bonne fiabilité des autoévaluations dans la grande majorité des cas. Cette démarche sera poursuivie suivant les mêmes finalités, au même rythme, avec un niveau d'exigences plus important compte tenu de la maturité croissante des dispositifs de contrôle interne.

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 du Contrôle 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'autoévaluation.

## 2.1.3 Les acteurs fonctionnels du pilotage du contrôle interne

### 2.1.3.1 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 (voir § 2.2.2) ;
- alerter le Président-Directeur Général et le Comité exécutif sur les risques émergents ou insuffisamment perçus ;

(1) Pour l'élaboration du guide de contrôle interne, EDF s'est appuyé sur le cadre de référence de l'AMF (chap. 2.3.1 à 2.3.4) inspiré par le référentiel COSO (chap. 2.1 à 2.5).

# Rapport 2011 du Président du Conseil d'administration d'EDF

## sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques

- 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 (voir § 2.2) en s'assurant notamment de l'exhaustivité et de la mise en cohérence des différentes politiques sectorielles de contrôle des risques (voir § 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 (voir § 2.3.1.1.1) ;
- définir et déployer le contrôle des risques financiers (taux, change, liquidité, actions) et du risque de 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 (voir § 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 (voir § 2.2) ;
- effectuer, sur demande de la Direction des Achats et des Directions métiers, les différents contrôles nécessaires dans le cadre de l'attribution de marchés sensibles.

### 2.1.3.2 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 (« 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, ERDF, EDF Énergies Nouvelles, EDF Energy et EDF Trading, Edison, Alpiq, Luminus (anciennement SPE)).

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 (co-nomination et co-évaluation des Directeurs d'audit métier par la DAI, 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.

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

- La DAI applique les normes internationales définies par l'*Institute of Internal Auditors*, en assure la promotion et en contrôle le respect au sein du périmètre contrôlé.

- 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, conforme aux normes internationales. Ils sont recrutés dans les différents métiers du groupe 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 de la Société.
- 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.

Après une évaluation externe menée en 2008, une nouvelle évaluation indépendante sera effectuée en 2012 ; elle concernera la DAI et les services d'audit « métier » et portera sur le fonctionnement des processus clés de ces entités, sur le respect des normes professionnelles et sur la qualité des audits réalisés.

### 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 par le Comité d'audit d'EDF qui en rend compte au Conseil d'administration. Il est élaboré en prenant en compte :
  - la décision du Président-Directeur Général relative à la mise en œuvre du contrôle interne au sein du Groupe (sur cette base sont programmées des 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 Générale, hors audits additionnels accélérés demandés en cours d'exécution du programme ;
  - les éventuels audits de filiales contrôlées rattachées à des Directions opérationnelles ;
  - les éventuels audits conjoints 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, transmis à la DAI. Au cours de l'année qui suit, la DAI s'assure de la mise en œuvre de ces actions correctives ou de toute autre action décidée par le management dans le but de faire disparaître les

# Rapport 2011 du Président du Conseil d'administration d'EDF

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

dysfonctionnements observés par l'audit. Une clôture satisfaisante de l'audit n'est prononcée que lorsque les dysfonctionnements ont été éliminés. *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 et au Conseil d'administration.

Une fois par an, ce rapport comporte également une synthèse des autoévaluations 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).

### 2.1.3.3 La Direction Financière (DF)

La Direction Financière 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 et la Comptabilité.

Le Contrôle de Gestion a pour missions :

- de piloter les processus prévisionnels du cycle de gestion du Groupe (budgets, reprévisions 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 reprévisions deux fois par an, ainsi que d'un reporting mensuel couvrant les résultats réalisés à date et une mise à jour de la dernière reprévision 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 :

- d'établir et publier les comptes sociaux, les comptes dissociés d'EDF et les comptes consolidés du Groupe, de s'assurer de 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 ;
- de mettre à jour, pour EDF, le référentiel de contrôle interne relatif à la maîtrise de l'information comptable et financière.

Par ailleurs, concernant les filiales, les Politiques de Contrôle Interne comptables relèvent de la responsabilité de chaque structure juridique concernée.

### 2.1.3.4 La Direction Juridique (DJ)

Au-delà de la contribution de la Direction Juridique au contrôle interne du Groupe visée aux paragraphes 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). Ce dispositif a été complété par une nouvelle décision et une note d'application relatives à la maîtrise des contrats majeurs signée le 11 janvier 2011 par le Secrétaire Général. En application de cette décision, les originaux des contrats majeurs répondant à certains critères spécifiques sont centralisés au sein d'un local national sécurisé.

Depuis 2010, la Direction Juridique a confié à un *knowledge manager* la mission d'assurer la capitalisation, l'harmonisation et le partage de la doctrine de la Direction Juridique et de mettre en place une veille juridique sur les sujets législatifs et jurisprudentiels d'intérêt majeur pour le Groupe.

Enfin, un *reporting* juridique Groupe (EDF et filiales significatives) trimestriel, concernant les contentieux et les dossiers majeurs ou sensibles, a été mis en place et fonctionne depuis 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 membres de l'équipe de direction en particulier.

S'agissant des achats, l'organisation mise en place est destinée à assurer une mise sous contrôle des processus d'achat. En effet, les contrats d'achats sont signés, selon les seuils, par le Président, un Directeur Exécutif Groupe ou l'un de leurs délégués après avoir été visés par le Directeur de la Direction des Achats (DA) ou l'un de ses délégués, ce visa actant ainsi de la conformité de l'acte au processus achat. Il est également prévu que chaque Directeur Exécutif Groupe 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.

Compte tenu des 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. L'ensemble des délégations de pouvoirs des membres du Comité exécutif

# Rapport 2011 du Président du Conseil d'administration d'EDF

## sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques

a été revu en mai 2011, en vue notamment d'adapter les seuils de délégations et pour tenir compte de la refonte de la délégation de pouvoir du chef d'établissement siège. Dans le même temps, ont été élaborées les délégations des membres du Comité exécutif et du Comité de Direction d'EDF responsables de zone géographique.

### 2.1.5 Démarches éthique et Qualité environnementale

#### 2.1.5.1 Démarche éthique

La Démarche éthique, fondée sur la décision du Président-Directeur Général du 15 mars 2007, s'appuie sur un document de référence, le Mémento éthique.

À partir des cinq valeurs d'EDF – 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 la Société 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 éthiques, 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 référence 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 fournisseurs, accords sociaux sur la sous-traitance), et également pour l'évaluation des performances individuelles et collectives (entretien individuel, critères d'intéressement).

Depuis sa création en 2008, le Comité de Développement durable Groupe, composé des responsables du développement durable de différentes filiales telles que EDF Energy, EDF Démász, les filiales du groupe EDF en Pologne, en Chine, en Asie du Sud-Est 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 la Société 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, 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 est depuis 2010 intégré dans la revue managériale de responsabilité sociale.

En 2011, la Direction du Groupe a décidé l'élaboration concertée d'un Code éthique qui développe les valeurs EDF dans des principes d'action et des lignes de conduite communes au Groupe. Le texte de référence du Code éthique Groupe, établi avec l'ensemble des Directions et filiales, a

été validé par le Comité de Direction Groupe le 19 octobre 2011. Il sera décliné dans chaque entité pour tenir compte des écarts culturels entre les pays, puis déployé dans le Groupe dès 2012.

#### 2.1.5.2 Démarche Qualité environnementale

Depuis de nombreuses années, le groupe EDF prend en compte les enjeux liés au développement durable et fait du développement durable une véritable dimension de sa stratégie globale. Cette politique du Groupe s'est concrétisée par la signature en 2009 d'engagements communs par les 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 :

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

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

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 et la plupart de ses entités fonctionnelles), plusieurs filiales françaises (dont les filiales régulées RTE et ERDF), ainsi que de nombreuses filiales internationales, dont EDF Energy. Par ailleurs, certaines filiales co-contrôlées sont également certifiées ISO 14001 (mais non incluses actuellement dans le périmètre du certificat Groupe). En avril 2011, l'organisme de certification indépendant Afnor a prononcé le troisième renouvellement ISO 14001 du groupe EDF, jusqu'en 2014.

Les processus mis en œuvre dans le cadre de cette certification contribuent à renforcer la maîtrise des risques environnementaux du Groupe, toujours améliorée notamment sur l'aspect réglementaire, et donnent l'assurance à nos parties prenantes d'une organisation structurée, preuve tangible que l'engagement du Groupe à respecter l'environnement est une réalité reconnue.

#### 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 la Société et du Groupe (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 la Direction des Services Partagés Informatique et Télécommunications, 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 examinés, selon leur nature et le périmètre concerné, à un des Comités d'EDF (voir § 2.1.1) ou au Comité Stratégique SI qui associe les Directeurs et leur DSI, selon un rythme trimestriel ;

# Rapport 2011 du Président du Conseil d'administration d'EDF

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

- 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.

Les politiques liées à la gouvernance sont en cours de réexamen. La mise à jour de la politique Gouvernance des projets SI du Groupe, en lien avec l'actualisation de la procédure d'approbation des engagements (voir § 2.3.1.2.1), est disponible depuis mai 2011 (version française) et octobre 2011 (version anglaise).

## 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) et 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 sûreté nucléaire (ASN).

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

## 2.2 La gestion et le contrôle des risques

### 2.2.1 Démarche de gestion et de contrôle des risques

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

- contribuer à sécuriser la trajectoire stratégique et opérationnelle du Groupe, et pour cela :
  - identifier et hiérarchiser les risques dans tous les domaines (risques opérationnels, risques externes, risques stratégiques, y compris les risques liés à la cohérence des actions avec les valeurs du Groupe et ceux liés à la préservation de la valeur, des actifs et de la réputation du Groupe), 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 de disposer d'une vision consolidée, régulièrement mise à jour, des risques majeurs et de leur niveau de contrôle ;
- répondre aux besoins croissants d'information des parties prenantes quant au management des risques de l'entreprise.

*Nota* : La gestion des risques est pilotée par les entités opérationnelles et fonctionnelles, pour les risques qui relèvent de leur périmètre d'activité, sous la responsabilité de la Direction Générale du Groupe.

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 – voir § 2.3.1.1). Cette filière assure notamment une approche homogène en matière d'identification, d'évaluation et de maîtrise des risques.

### 2.2.2 Processus de cartographie des risques

Selon ces principes, chaque semestre, en cohérence avec les échéances associées à la publication semestrielle des comptes consolidés, le groupe EDF élabore la cartographie consolidée de ses risques majeurs pour le périmètre d'EDF et de ses 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.

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 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, l'analyse des risques portant sur des dossiers examinés par les organes de pilotage d'EDF (Comité exécutif, Comité des Engagements du Comité exécutif – Groupe « CECEG » –, etc.) ; en particulier, le processus de contrôle des risques contribue grâce à la cartographie des risques 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. Enfin, les principaux risques auxquels le Groupe est exposé sont décrits à la section 4.1 du document de référence 2011 en cohérence avec la cartographie des risques consolidée du Groupe.

### 2.2.3 Politique de gestion de crise

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

# Rapport 2011 du Président du Conseil d'administration d'EDF

## sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques

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, définit 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 ; 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'organisation en deux niveaux de la filière contrôle des risques marchés énergies, 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 du risque 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. Le comité

« Marchés » vérifie mensuellement le respect des limites et examine, le cas échéant, 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

Conformément au « processus engagements » du Groupe, encadré par une procédure mise à jour le 28 septembre 2011, le Comité des Engagements du Comité exécutif Groupe (« CECEG ») examine, après une position de principe favorable du Comité exécutif, l'ensemble des projets d'engagements du Groupe, hors filiales régulées et filiales co-contrôlées, notamment portant sur<sup>(1)</sup> :

- les projets d'investissement, de désinvestissement et de fusions-acquisitions supérieures à 50 millions d'euros ;
- les dépenses de fournitures, travaux ou services d'un montant supérieur à 200 millions d'euros ;
- les contrats achats ou ventes à long terme portant annuellement sur plus de 5 TWh pour l'électricité, 10 TWh pour le gaz et 150 millions d'euros pour le charbon, le fioul, les crédits d'émission et quotas de CO<sub>2</sub> ;
- le programme pluriannuel d'approvisionnement des réacteurs et de services aval du cycle du combustible nucléaire ; et
- les opérations de transfert d'obligations relatives à la déconstruction ou à l'aval du cycle du combustible nucléaire.

Les réunions du comité sont systématiquement précédées de réunions où sont associés les experts du niveau corporate (Direction du Contrôle des Risques Groupe, Direction Juridique, Direction Financière, Direction Optimisation Amont/Aval Trading...) et les porteurs des projets 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*.

Les projets d'engagements sont ensuite revus par le Conseil d'administration comme décrit au § 1.2.4.

##### 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. Les politiques concernent en particulier la sécurité des Systèmes d'Information, le pilotage des projets SI, la gestion des risques SI et le respect de la loi Informatique et Libertés.

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

(1) Décision du 28 septembre 2011.

# Rapport 2011 du Président du Conseil d'administration d'EDF

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

des Systèmes d'Information (DSI Groupe) 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 maillage des réseaux des correspondants risques, contrôle interne et sécurité SI en 2011 a permis de renforcer encore la coordination étroite entre couverture des risques et contrôle interne pour EDF.

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

Par ailleurs, la filière SI a contribué, pour le domaine SI, au référentiel de tests de détection des fraudes.

## 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, 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. ERDF est associé à cette démarche. Le Comité stratégique SI mis en place en 2011 examine en tant que de besoin, en présence des Directeurs de la DCRG et de la Direction Sécurité (« DIRSEC »), les inflexions qui s'avèrent nécessaires à la politique de Sécurité SI du Groupe, sans se substituer aux instances techniques existantes. Cela garantit le partage d'une vision cohérente et stratégique de la sécurité du SI et des enjeux SI en termes de disponibilité et de continuité d'activité, d'intégrité des informations et traitements, et de protection des informations sensibles.

Enfin, le rapprochement avec les filiales a été poursuivi en 2011 et une « intercomparaison sécurité » a été réalisée auprès des principales filiales d'EDF et des principaux partenaires électriciens européens. Cette étude a permis d'identifier trois axes principaux de progrès :

- le management de la sécurité de l'information au sein du Groupe et dans ses échanges avec l'externe ;
- le déploiement et le renforcement des politiques de contrôle des accès ;
- la surveillance et la gestion au quotidien des incidents survenant sur les systèmes d'information.

Par ailleurs, une action plus ciblée avec EDF Energy a permis de mettre en œuvre des synergies sur les infrastructures de sécurité.

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

Toute filiale ou participation d'EDF (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 la Direction Générale du Groupe.

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 filiales et participa-

tions, en fonction de la stratégie définie par les Directeurs de rattachement ;

- au respect du processus de désignation des administrateurs, accord préalable managérial à la proposition de nomination (conformité à la « composition cible », contrôle du nombre de mandats, avis du hiérarchique de l'administrateur proposé...) ; et
- 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 intranet 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, approuvée par le Conseil d'administration le 1<sup>er</sup> 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 de l'information comptable et financière

### 2.3.2.1 Le cadre de référence AMF

Le guide de contrôle interne, pour la partie relative à la maîtrise de l'information comptable et financière, a été intégralement restructuré en 2011 afin de le mettre en cohérence avec le cadre de référence de l'AMF tel que révisé en 2010. Cette évolution, coordonnée par la Direction Controlling Groupe, a été réalisée dans le cadre d'une large consultation intégrant notamment plusieurs filiales du Groupe.

### 2.3.2.2 Principes et normes comptables du Groupe

Les normes comptables utilisées par le Groupe EDF<sup>(1)</sup> sont conformes aux normes internationales telles que publiées par l'*International Accounting Standards Board* (IASB), approuvées par l'Union européenne et applicables au 31 décembre 2011. 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.

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.

### 2.3.2.3 Procédures d'établissement et de contrôle des comptes consolidés

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

(1) Le périmètre des comptes consolidés du Groupe figure dans l'annexe aux comptes consolidés (voir rapport financier 2011).

# Rapport 2011 du Président du Conseil d'administration d'EDF

## sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Les comptes consolidés annuels sont présentés au Comité d'audit puis arrêtés par le Conseil d'administration d'EDF et approuvés par l'Assemblée générale. Les comptes consolidés arrêtés au 30 juin sont également présentés au Comité d'audit et au Conseil d'administration.

Chaque arrêté semestriel et annuel donne lieu à l'établissement d'instructions précisant les principaux livrables attendus de chaque acteur concerné par la publication des états financiers, 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 les arrêtés comptables semestriels, d'anticiper l'évolution de certains traitements et de fiabiliser l'information comptable et financière publiée. Une analyse a posteriori des conditions de réalisation (respect des délais, qualité des informations...) permet d'améliorer régulièrement le processus d'établissement et d'analyse des comptes consolidés.

Une remontée mensuelle d'informations sur les comptes du bilan et du compte de résultat a été mise en place en 2011.

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.

### 2.3.2.4 Procédures d'établissement et de contrôle des comptes sociaux

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, du Centre de services partagés « Comptabilité » et de la Division Comptabilité Consolidation.

Les comptes sociaux sont établis semestriellement par le Département Comptes Maison Mère de la Division Comptabilité Consolidation.

Chaque Directeur opérationnel 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 aux articles L. 111-84 et suivants du Code de l'énergie, 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 ont fait l'objet d'un avis du Conseil de la concurrence, devenue l'Autorité de la concurrence, avant que la CRE ne se prononce sur leur validation.

Le dispositif de contrôle interne du domaine comptable est intégré à l'ensemble du dispositif de contrôle interne du Groupe. Un référentiel d'indicateurs est utilisé à EDF. Il permet de mesurer, par processus, des points de conformité de l'information comptable.

La filière comptable a contribué à la validation du référentiel de tests de détection des fraudes pour les processus la concernant.

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

- indiquent à la Direction Juridique les champs de réglementation les concernant plus particulièrement, de sorte qu'elle puisse réaliser sa mission de veille de façon optimale ;
- associent systématiquement et le plus en amont possible la Direction Juridique à leurs dossiers à enjeux et à risques juridiques majeurs ;
- s'assurent que les délégations qu'elles accordent en leur sein reflètent bien leur organisation ;
- identifient leurs besoins, en termes de sensibilisation juridique, dans les domaines qui les concernent, y compris les besoins transverses 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 (Autorité 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 ou entités suivants :

# Rapport 2011 du Président du Conseil d'administration d'EDF

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

- 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), et la Mission Audit Évaluation, fonctionnellement rattachée au Directeur de la Division Ingénierie Nucléaire (DIN), dont les actions de vérification permettent d'évaluer régulièrement le niveau de sûreté de l'ensemble des différentes entités de la DPN et de la DIN et leurs missions.

La loi du 28 juin 2006, modifiée par la loi NOME du 7 décembre 2010 et ses textes d'application (décret du 23 février 2007 et arrêté du 21 mars 2007) relatifs 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.

Depuis juin 2007, et conformément au cadre législatif et réglementaire, EDF adresse un rapport triennal à l'ASN et une lettre d'actualisation annuelle. Le second rapport triennal a été finalisé en juin 2010 et actualisé en 2011. Ces rapports et lettres d'actualisation font l'objet d'un examen approfondi par le Comité de suivi des engagements nucléaires, dont il est rendu compte au Conseil d'administration d'EDF avant leur envoi à l'ASN.

Dans les autres domaines liés à l'exploitation (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.

Dès les premiers jours qui ont suivi l'accident de Fukushima le 11 mars 2011, et au-delà du suivi en temps réel de la crise au Japon, EDF a exercé sa responsabilité d'exploitant nucléaire en tirant dès le mois de mars les premiers enseignements pour son parc (voir la lettre EDF à l'Autorité de sûreté nucléaire en date du 30 mars 2011). C'est sur ces bases qu'EDF a répondu à la sollicitation des autorités de sûreté européennes (association WENRA – *Western European Nuclear Regulators Association*) sur le cahier des charges des Évaluations complémentaires de sûreté («ECS»).

EDF a ensuite rassemblé ses compétences en Ingénierie, Recherche & Développement et Exploitation, plus de trois cents ingénieurs, pour élaborer et adresser à l'ASN ses ECS dans le délai très court requis du 15 septembre 2011.

Les 19 rapports de site (ceux de Flamanville et Penly comprenant une partie «EPR») montrent la bonne robustesse de nos installations vis-à-vis des agressions considérées à la suite de l'accident de Fukushima (séisme, inondations) dans le domaine du dimensionnement, et proposent des parades complémentaires permettant d'accroître la robustesse pour des situations allant très au-delà de celles considérées dans le dimensionnement et les référentiels de sûreté en vigueur.

Les rapports ont fait l'objet d'une instruction approfondie par l'Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire (IRSN) et par les Groupes permanents d'experts constitués auprès de l'Autorité de sûreté nucléaire qui ont siégé les 8, 9 et 10 novembre 2011. L'ASN a remis au gouvernement

français son rapport de conclusions le 3 janvier 2012 avec un avis (n° 2012-AV-0139) dans lequel elle affirme notamment :

« À l'issue des évaluations complémentaires de sûreté des installations nucléaires prioritaires, l'ASN considère que les installations examinées présentent un niveau de sûreté suffisant pour qu'elle ne demande l'arrêt immédiat d'aucune d'entre elles. Dans le même temps, l'ASN considère que la poursuite de leur exploitation nécessite d'augmenter dans les meilleurs délais, au-delà des marges de sûreté dont elles disposent déjà, leur robustesse face à des situations extrêmes. »

L'ASN émettra début 2012 un ensemble de prescriptions techniques pour chaque site, avec des délais de mise en œuvre des dispositions complémentaires correspondantes cohérents avec cet avis.

Une démarche de *Peer Reviews* entre autorités de sûreté européennes aura lieu au premier semestre 2012.

Par ailleurs, dans le cadre du retour d'expérience post-Fukushima, EDF a joué un rôle moteur dans la refondation des principes et de l'organisation de l'association mondiale des exploitants nucléaires WANO (*World Association Of Nuclear Operators*), refondation qui a été actée lors du *Board General Meeting* d'octobre 2011.

### 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 (voir § 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 Générale

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, et des audits peuvent être inscrits dans le programme d'audit *corporate* pour vérifier la bonne mise en œuvre de ces décisions et politiques et l'atteinte des objectifs fixés dans ce cadre.

## 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 :

À la suite de son introduction en bourse en 2005, EDF a établi des procédures ayant pour objet d'encadrer et fiabiliser les processus et le contenu de la communication financière d'EDF et de 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

# Rapport 2011 du Président du Conseil d'administration d'EDF

## sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques

en place. Ce Comité comprend des représentants de la Direction Financière, de la Direction de la Communication et de la Direction Juridique. Par ailleurs, le groupe EDF a adopté depuis 2006 des principes et règles applicables aux opérations sur titres de la société EDF ou des filiales cotées du groupe EDF. Ces règles ont été rassemblées dans un Code de déontologie mis à jour en mars 2011 afin de tenir compte des recommandations de l'AMF de novembre 2010 et présenté au Comité exécutif d'EDF le 4 avril 2011. En parallèle de la diffusion de ce code, des actions de sensibilisation aux règles boursières sont menées auprès des collaborateurs du Groupe, concernant en particulier les précautions et obligations liées à la détention d'informations privilégiées et les périodes de *blackout* au cours desquelles les dirigeants et certains 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 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 de contrôle des dispositifs de contrôle et des différentes autres catégories d'audits *corporate* (voir § 2.1.3.3) intégrant la prise en compte des risques, des dysfonctionnements majeurs éventuels ou des recommandations externes (voir § 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 Générale (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 (voir § 2.1.3.3), ces derniers étant chargés 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 paragraphes 2.1.2 et 2.1.3.3, à savoir :
  - des synthèses semestrielles de la DAI (voir § 2.1.3.3) ;
  - des points annuels 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 autoévaluations managériales ;
  - une mise à niveau régulière des outils et référentiels (voir § 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...) et des principales filiales françaises et étrangères permettant notamment de coordonner l'élaboration et la mise en œuvre des programmes d'audit et les pratiques professionnelles (voir § 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 ;
  - des échanges réguliers entre la DCRG et la DAI portant sur l'analyse des résultats des audits en perspective de la cartographie des risques Groupe.

*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<sup>(1)</sup>. Ce rapport a été examiné successivement par le Secrétaire Général du Groupe (7 février 2012), le Comité de l'Information Financière (7 février 2012), le Comité d'audit (14 février 2012) et été approuvé par le Conseil d'administration du 15 février 2012, conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce.*

Paris, le 15 février 2012.

Le Président-Directeur Général d'EDF  
Henri PROGLIO

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

# Rapport 2011 du Président du Conseil d'administration d'EDF

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 S.A.

## 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 S.A.

Exercice clos le 31 décembre 2011

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Électricité de France S.A. 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 2011.

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 15 février 2012

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit  
Département de KPMG S.A.



Bernard Cattenoz



Jacques-François Lethu



Alain Pons

Deloitte & Associés



Patrick E. Suissa