

Annexe A

GROUPE EDF

Rapport 2009
du Président du conseil
d'administration d'EDF
sur le gouvernement d'entreprise
et les procédures de contrôle
interne et de gestion des risques







Introduction

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

- des conditions de gouvernance : préparation et organisation des travaux du conseil d'administration, missions et fonctionnement des comités du conseil d'administration, information et formation des administrateurs, code de gouvernement d'entreprise, assemblées générales d'Électricité de France SA (« EDF » ou la « Société ») (§ 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, « le groupe EDF » est composé de :

- la société EDF ;
- ses filiales appartenant au secteur régulé : RTE-EDF Transport 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 du 9 août 2004, modifiée par la loi du 7 décembre 2006 notamment) prévoit une indépendance de gestion spécifique qui limite le contrôle de leurs activités : « les filiales régulées » ;
- ses autres filiales, directes ou indirectes, contrôlées majoritairement, en France ou à l'étranger : « les filiales contrôlées » ;
- ses filiales co-contrôlées au plan financier, sans contrôle opérationnel exclusif (EnBW, Edison, Constellation Energy Nuclear Group, Dalkia International...) : « les filiales co-contrôlées » ;
- ses filiales minoritaires ou participations, directes ou indirectes : « les Participations ».

Nota 1 : le périmètre des comptes consolidés du Groupe est précisé dans l'annexe aux comptes consolidés au 31 décembre 2009.

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

Pour ce qui concerne la partie décrivant le contrôle interne et la gestion des risques (§ 2), le plan général du présent rapport est bâti suivant les cinq chapitres du référentiel COSO ⁽¹⁾, complété, le cas échéant, au vu du cadre de référence en matière de contrôle interne recommandé par l'Autorité des Marchés Financiers ⁽²⁾ (AMF). Ainsi, la description de l'organisation du contrôle interne traite des éléments relatifs à l'environnement de contrôle (§ 2.1), à la politique de gestion des risques (§ 2.2), à la communication et la diffusion des informations (§ 2.4), aux activités de pilotage (§ 2.5) et aux activités de contrôle (§ 2.3). Ces dernières sont répertoriées suivant quatre parties qui correspondent aux quatre objectifs préconisés par le cadre de référence de l'AMF :

- procédures de contrôle interne relatives à la réalisation et l'optimisation des opérations (§ 2.3.1) ;
- procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière (§ 2.3.2) ;
- procédures de contrôle interne relatives à la conformité aux lois et aux règlements (§ 2.3.3) ;
- procédures de contrôle interne relatives à l'application des instructions et des orientations de la Direction (§ 2.3.4).

Enfin, en complément des évolutions récentes du dispositif de contrôle interne décrites dans le présent rapport, le dernier chapitre rappelle les orientations générales majeures relatives à la dynamique d'évolution du contrôle interne au sein du groupe EDF (§ 3).

Ce rapport a été élaboré par un groupe de travail animé par la Direction de l'Audit et réunissant des représentants des Directions Juridique, Contrôle des Risques Groupe, Comptabilité ainsi que du Secrétariat Général du conseil d'administration et du Cabinet de la Présidence. Différents contributeurs, tels la Délégation à l'Éthique et à la Déontologie, la Direction des Systèmes d'Information, la Délégation Administrateurs et Sociétés, la Direction du Développement Durable ainsi que la Direction des Relations Investisseurs ont également été sollicités. Le rapport a été approuvé par le conseil d'administration dans sa séance du 10 février 2010, conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

1 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

2 Paru le 22 janvier 2007.



1

Gouvernement d'entreprise

1.1

Rappel des règles de fonctionnement et d'organisation du conseil d'administration

1.1.1 Composition et pouvoirs du conseil d'administration

Conformément à l'article 6 de la loi relative à la démocratisation du secteur public du 26 juillet 1983 et aux dispositions du décret-loi modifié du 30 octobre 1935, l'État détenant moins de 90 % du capital d'EDF, le conseil d'administration de la Société est composé de dix-huit membres dont un tiers élu par les salariés et deux tiers nommés par l'Assemblée générale sur proposition du conseil d'administration, sous réserve des représentants de l'État nommés par décret. Leur mandat est d'une durée de cinq ans.

Jusqu'au 22 novembre 2009 inclus, le conseil d'administration était composé de :

- six administrateurs nommés par l'Assemblée générale : Monsieur Pierre Gadonneix, Président Directeur Général, Messieurs Frank Dangeard, Daniel Foundoulis, Bruno Lafont, Claude Moreau et Henri Proglia ;
- six administrateurs nommés par décret : Messieurs Pierre-Marie Abadie, André Aurengo, Bruno Bézard, Yannick d'Escatha, Philippe Josse et Pierre Sellal. Celui-ci a été nommé par décret le 1^{er} avril 2009, en remplacement de Monsieur Gérard Errera ;
- six administrateurs élus par les salariés : Madame Marie-Catherine Daguerre, Messieurs Jacky Chorin, Alexandre Grillat, Philippe Pesteil, Jean-Paul Rignac et Maxime Villota.

Depuis le 23 novembre 2009, le conseil est composé de :

- six administrateurs nommés par l'Assemblée générale du 5 novembre 2009 : Monsieur Henri Proglia, Madame Mireille Faugère, Messieurs Philippe Crouzet, Michael Jay, Bruno Lafont et Pierre Mariani ;
- six administrateurs nommés par décret du 18 novembre 2009 : Messieurs Pierre-Marie Abadie, Bruno Bézard, Yannick d'Escatha, Philippe Josse, Pierre Sellal et Philippe Van de Maele ;
- six administrateurs élus par les salariés le 19 mai 2009 : Madame Christine Chabauty, Messieurs Alexandre Grillat, Philippe Maïssa, Philippe Pesteil, Jean-Paul Rignac et Maxime Villota.

La liste des mandats exercés par les mandataires sociaux en dehors de la Société figure au chapitre 1.18.7.1 du rapport de gestion du groupe EDF.

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

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

Aux termes du Règlement intérieur, le conseil d'administration doit notamment être saisi pour :

- les opérations de croissance externe et interne ou de cession qui représentent une exposition financière pour la Société supérieure à 200 millions d'euros. Ce seuil est abaissé à 50 millions d'euros pour les opérations d'acquisition qui ne s'inscrivent pas dans les orientations stratégiques de la Société ;
- les opérations dans le domaine immobilier supérieures à 200 millions d'euros ;
- certaines opérations financières dès lors que leur montant excède la valeur déterminée chaque année par délibération spéciale du conseil ; en 2009, le conseil a fixé :
 - à 500 millions d'euros le montant total de l'enveloppe autorisée en matière de cautions, avals ou garanties. Le Président Directeur Général rend compte au conseil de toutes opérations de cette nature d'un montant unitaire supérieur à 100 millions d'euros, consenties au nom de la Société ou par une entreprise contrôlée par la Société,
 - à 5 milliards d'euros le montant nominal unitaire de certaines opérations financières ;
- les marchés (de fournitures, travaux ou services avec ou sans engagement financier) dont le montant, y compris le cas échéant leurs avenants successifs conclus au cours de la même année, est égal ou supérieur à 200 millions d'euros, ou compris entre 100 et 200 millions d'euros si ces marchés correspondent à une nouvelle orientation stratégique ou un nouveau métier du Groupe ;

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



- les achats ou ventes à long terme d'énergie, crédits d'émission et quotas de CO₂ par la Société ou par une société qu'elle contrôle exclusivement, portant sur des volumes ou montants annuels supérieurs à :
 - 10 TWh pour l'électricité,
 - 20 TWh pour le gaz (les contrats d'achat ou vente à long terme de gaz supérieurs à 5 TWh et inférieurs à 20 TWh font par ailleurs l'objet d'une information détaillée lors de la séance du conseil d'administration qui suit leur signature),
 - 250 millions d'euros pour le charbon et le dioxyde de carbone ;
- les opérations du cycle du combustible nucléaire : en particulier, les stratégies relatives aux opérations amont et aval du cycle du combustible nucléaire ;
- les opérations de transfert d'obligations relatives à la déconstruction ou à l'aval du cycle du combustible nucléaire.

En outre, le conseil doit également être saisi pour les opérations inhérentes au financement des engagements nucléaires.

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

Le Président du conseil d'administration assume la Direction de la Société en qualité de Directeur Général. Il est nommé par décret sur proposition du conseil d'administration au Président de la République.

Monsieur Pierre Gadonneix avait été nommé en qualité de Président Directeur Général par décret en date du 15 février 2006. Son mandat a pris fin le 22 novembre 2009.

Monsieur Henri Proglia a été nommé Président Directeur Général d'EDF par décret du 25 novembre 2009, sur proposition du conseil d'administration lors de sa séance le 23 novembre 2009.

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

Le conseil d'administration peut nommer, sur proposition du Président Directeur Général et à la majorité des membres présents ou représentés, jusqu'à cinq Directeurs Généraux Délégués. L'étendue et la durée de leurs pouvoirs leur sont conférés par le conseil d'administration, en accord avec le Président Directeur Général. Jusqu'au 25 novembre 2009, le Président Directeur Général était assisté de trois Directeurs Généraux Délégués : Messieurs Daniel Camus, Directeur Général Délégué Finances, Dominique Lagarde, Directeur Général Délégué Ressources Humaines et Communication, et Jean-Louis Mathias, Directeur Général Délégué Intégration et Opérations Dérégulé France.

1.1.3 Activité du conseil d'administration au cours de l'exercice 2009

Le conseil d'administration a ainsi examiné et autorisé en 2009, outre de nombreux dossiers liés à l'activité courante de la Société, des sujets majeurs comme :

- les accords avec le groupe Centrica : prise d'une participation minoritaire de 20 % dans British Energy par Centrica et coopération dans le nouveau nucléaire au Royaume-Uni ; acquisition par EDF auprès de Centrica de 100 % des actions de la société Segebel, société qui détient 51 % de la société SPE (Belgique) ;

- l'engagement du processus devant aboutir à la construction d'un réacteur EPR sur le site de Penly (76) ;
- la cession des parts encore détenues par EDF dans la Snet, dans le cadre d'une transaction sur des capacités de production entre E.ON, EDF et EnBW ;
- le contentieux avec la Commission européenne relatif aux contrats à long terme ;
- les modifications apportées au contrat de partenariat industriel entre EDF et le consortium Exeltium signé le 31 juillet 2008 ;
- le positionnement d'EDF pour une offre en consortium sur un projet d'EPR aux Émirats arabes unis.

En outre, le conseil d'administration a notamment également examiné :

- des projets en cours dans le domaine nucléaire : les étapes du processus d'acquisition de 49,99 % des actifs nucléaires de Constellation (États-Unis) ; l'avancement du projet de construction de l'EPR de Flamanville ;
- le projet d'accord entre EDF et Gazprom ou encore du lancement du processus d'examen des options d'évolution de la propriété de ses réseaux de distribution d'électricité au Royaume-Uni ;
- le référentiel stratégique du Groupe tel que défini en 2007 afin de prendre en compte divers événements majeurs intervenus depuis lors : la réalisation de plusieurs opérations (ou projets) d'acquisition (British Energy, 49,99 % des actifs nucléaires de Constellation Energy Group, Segebel/SPE), les effets de la crise financière et économique mondiale sur le Groupe, et l'évolution du contexte institutionnel et réglementaire (Paquet Énergie-Climat décidé par les autorités européennes, textes législatifs découlant du Grenelle de l'Environnement, rapport de la « Commission Champsaur » sur l'organisation du marché de l'électricité en France).

1.1.4 Évaluation du fonctionnement du conseil d'administration

Le conseil d'administration s'est réuni 12 fois au cours de l'année 2009 et 26 réunions de comités se sont tenues pour préparer ces séances (cf. § 1.2).

Le taux moyen de participation des administrateurs aux Conseils a été relativement stable sur la période 2005-2009 (83,4 % en moyenne) et est de 88,9 % pour 2009. Conformément aux règles de gouvernance d'entreprise (issues notamment du Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF de décembre 2008) qui prévoient de réaliser un travail d'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration, le Règlement intérieur du conseil stipule que le Comité d'éthique « réalise chaque année un bilan du fonctionnement du conseil d'administration (...) et propose des sujets de réflexion ».

EDF a en outre décidé de confier tous les trois ans à un cabinet extérieur la réalisation de cette évaluation.

L'évaluation pour 2009 du fonctionnement du conseil a été réalisée au moyen d'un questionnaire, préalablement examiné en Comité d'éthique puis envoyé à l'ensemble des administrateurs le 12 octobre 2009. Les réponses ont été dépouillées et analysées anonymement par le Secrétariat général du conseil d'administration et ont donné lieu à la réalisation d'un document de synthèse examiné par le Comité d'éthique et transmis au conseil d'administration. Le bilan d'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration pour 2009 traduit une évolution très positive au cours des cinq années écoulées. Une très large majorité d'administrateurs estime que le fonctionnement du conseil d'administration répond aux meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise.



1.2

Missions et fonctionnement des comités du conseil d'administration

Pour l'exercice de ses missions, le conseil s'est doté de comités spécialisés, chargés d'examiner et de préparer certains dossiers en amont de leur présentation en séance plénière. Ces instances sont : le Comité d'audit, le Comité de suivi des engagements nucléaires, le Comité de la stratégie, le Comité d'éthique, et le Comité des nominations et des rémunérations. Les administrateurs, membres de ces comités, sont choisis par le conseil d'administration.

1.2.1 Comité d'audit

L'ordonnance n° 2008-1278 du 8 décembre 2008 portant transposition de la directive européenne du 17 mai 2006 et relative aux Commissaires aux comptes prescrit notamment le cadre réglementaire dans lequel les comités d'audit exercent les missions qui leur sont dévolues. Pour EDF, ces nouvelles missions doivent être mises en œuvre à compter du 1^{er} septembre 2010.

Le comité entend régulièrement les Commissaires aux comptes, la Direction Générale, la Direction Financière, le Directeur de l'Audit, également en charge de l'animation du Contrôle Interne, et le Directeur du Contrôle des Risques Groupe. Le comité examine et donne son avis, avant présentation au conseil, 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, la politique de contrôle des risques du Groupe est régulièrement examinée par ce comité qui passe en revue chaque semestre la cartographie des risques du Groupe et les 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 projet de rapport annuel du Président du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques ;
- la politique en matière d'assurances ;
- le choix des Commissaires aux comptes 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 § 1.1.1).

Jusqu'au 22 novembre 2009 inclus, ce comité était présidé par Monsieur Dangeard, administrateur nommé par l'Assemblée générale des actionnaires et personnalité externe au groupe EDF. Les autres membres étaient Messieurs Bézard et d'Escatha, administrateurs représentant l'État, ainsi que Messieurs Chorin et Villota, administrateurs élus par les salariés.

Depuis le 23 novembre 2009, le Comité d'audit est composé de Monsieur Mariani, administrateur nommé par l'Assemblée générale des actionnaires et personnalité externe au groupe EDF, Messieurs Bézard et d'Escatha, administrateurs représentant l'État, ainsi que Messieurs Grillat, Pesteil et Villota, administrateurs élus par les salariés. Monsieur Mariani a été nommé Président du comité par le conseil d'administration lors de sa séance du 21 janvier sur proposition dudit comité.

Le Comité d'audit s'est réuni sept fois en 2009, dont une réunion élargie à tout le conseil d'administration consacrée au budget 2009 et au Plan Moyen Terme 2009-2011, et une réunion conjointe avec le Comité de la stratégie, également élargie à tout le conseil pour faire le point sur le projet de nouvelle organisation du marché français de l'électricité, issu du rapport de la Commission Champsaur. Le taux moyen de participation des administrateurs est de 82,9 %.

Au cours de l'année 2009, outre les sujets qui relèvent traditionnellement de ses missions comme l'examen des comptes annuels et semestriels, la cartographie des risques et les audits, ce comité a examiné l'impact de la crise économique et financière, la perception par les marchés du groupe EDF, la politique de risques de contrepartie, la politique d'assurances, les grands équilibres financiers pour la France ainsi que les enjeux financiers du développement nucléaire dans les pays-cibles, et ceux liés à l'extension de la durée de vie du parc nucléaire français. Il a par ailleurs entendu la restitution, par l'auditeur missionné à cet effet, de l'audit externe réalisé sur le déploiement de la politique de contrôle interne au sein du Groupe.

1.2.2 Comité de suivi des engagements nucléaires

Le Comité de suivi des engagements nucléaires (CSEN) 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 cinq experts indépendants et a pour mission d'assister la Société et ses organes sociaux en la matière.

Jusqu'au 22 novembre 2009 inclus, le CSEN était présidé par Monsieur Dangeard, administrateur nommé par l'Assemblée générale des actionnaires et personnalité externe au Groupe. Les autres membres le composant étaient Messieurs Abadie et d'Escatha, administrateurs représentant l'État ainsi que Messieurs Chorin et Villota, administrateurs élus par les salariés.

Depuis le 23 novembre 2009, ce comité est composé de Monsieur Crouzet, administrateur nommé par l'Assemblée générale des actionnaires et personnalité externe au Groupe, Messieurs Abadie et d'Escatha, administrateurs représentant l'État ainsi que de Messieurs Pesteil et Villota, administrateurs élus par les salariés. Le Président de ce comité sera désigné par le conseil d'administration en 2010 sur proposition du comité.

Le CSEN s'est réuni trois fois en 2009. Le taux moyen de participation des administrateurs est de 100 %.

Au cours de l'année 2009, ce comité a examiné en particulier la synthèse des travaux du Comité d'expertise financière des engagements nucléaires (CEFEN). Il a suivi l'impact de la crise économique et financière sur la gestion du portefeuille d'actifs dédiés, examiné les scénarios de reprise des dotations de trésorerie aux actifs dédiés, suspendues en septembre 2008 en raison de la crise économique et financière, étudié des scénarios d'apports d'actifs au portefeuille d'actifs dédiés. Il s'est également penché sur la question de la meilleure allocation stratégique actions-obligations dans le contexte actuel.



1.2.3 Comité de la stratégie

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.

Jusqu'au 22 novembre 2009 inclus, il était présidé par Monsieur Proglio, administrateur nommé par l'Assemblée générale des actionnaires et personnalité externe au groupe EDF. Les autres membres étaient Messieurs Abadie, Bézard et Sellal, administrateurs représentant l'État ainsi que Madame Daguerre, Messieurs Grillat et Pesteil, administrateurs élus par les salariés.

Depuis le 23 novembre 2009, ce comité est composé de Monsieur Proglio, Président Directeur Général, Monsieur Jay, administrateur nommé par l'Assemblée générale des actionnaires et personnalité externe au Groupe, Messieurs Abadie, Bézard et Sellal, administrateurs représentant l'État, ainsi que Messieurs Grillat, Pesteil et Rignac, administrateurs élus par les salariés. Le Président de ce comité sera désigné par le conseil d'administration en 2010 sur proposition du comité.

Le Comité de la stratégie s'est réuni trois fois en 2009, dont une réunion conjointe avec le Comité d'éthique qui a examiné la politique de développement durable d'EDF SA et une autre avec le Comité d'audit, élargie à tout le conseil d'administration, qui a porté sur le projet de nouvelle organisation du marché français de l'électricité. Il a également examiné les stratégies amont et aval du cycle du combustible nucléaire.

Le taux moyen de participation des administrateurs est de 81 %.

1.2.4 Comité d'éthique

Le Comité d'éthique veille à la prise en compte de la réflexion éthique dans les travaux du conseil d'administration et dans la gestion de la Société. Il examine le rapport annuel hors états financiers (rapport d'activité et rapport sur le développement durable), le rapport d'activité du délégué à l'éthique et à la déontologie ainsi que les rapports du Médiateur, les rapports 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 réalise chaque année un bilan du fonctionnement du conseil d'administration et de l'application de son règlement intérieur, et propose des sujets de réflexion.

Jusqu'au 22 novembre 2009, il était présidé par Monsieur Aurengo, administrateur représentant l'État. Les autres membres le composant étaient Messieurs Foundoulis et Moreau, administrateurs nommés par l'Assemblée générale des actionnaires, ainsi que Messieurs Chorin, Pesteil et Rignac, administrateurs élus par les salariés.

Depuis le 23 novembre 2009, ce comité est composé de Madame Faugère, administrateur nommé par l'Assemblée générale des actionnaires et personnalité externe au Groupe, Monsieur Van de Maele, administrateur représentant l'État ainsi que Madame Chabauty, Messieurs Maissa et Pesteil, administrateurs élus par les salariés. Le 8 décembre 2009, Monsieur Grillat a également été nommé membre de ce comité. Le Président de ce comité sera désigné par le conseil d'administration en 2010 sur proposition du comité.

Le Comité d'éthique s'est réuni huit fois en 2009. Le taux moyen de participation des administrateurs est de 100 %.

Au cours de l'année 2009, ce comité a examiné en particulier le plan directeur Ressources Humaines du Groupe pour la période 2009-2011, l'accord social mondial sur la Responsabilité Sociale d'Entreprise du Groupe, la politique santé au travail, la mise en œuvre du plan « Pandémie Grippe A », le renouvellement des compétences dans le domaine nucléaire, la politique de communication ainsi que les résultats de l'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration au titre de 2008 et 2009.

Par ailleurs, ce comité a effectué deux déplacements en 2009 : l'un au Laos conjointement avec le conseil médical d'EDF dans le cadre de l'aménagement hydroélectrique sur la rivière Nam Theun, l'autre à la centrale nucléaire de Nogent-sur-Seine (77) dans le cadre de la continuité des visites organisées annuellement, depuis 2004, afin d'appréhender les enjeux liés à la politique de sous-traitance d'EDF dans le nucléaire.

1.2.5 Comité des nominations et des rémunérations

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

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

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

Les éléments relatifs aux rémunérations des mandataires sociaux, y compris les jetons de présence figurent au chapitre 1.18.7.2 du rapport de gestion d'EDF.

Jusqu'au 22 novembre 2009 inclus, il était présidé par Monsieur Lafont, administrateur nommé par l'Assemblée générale des actionnaires et personnalité externe au groupe EDF. Les autres membres le composant étaient Monsieur Dangeard, administrateur nommé par l'Assemblée générale des actionnaires et personnalité externe au groupe EDF et Monsieur Bézard, administrateur représentant l'État. Monsieur Lafont a été nommé Président du comité par le conseil d'administration lors de sa séance du 21 janvier sur proposition dudit comité.



Depuis le 23 novembre 2009, le Comité des nominations et des rémunérations est composé de Messieurs Jay et Lafont, administrateurs nommés par l'Assemblée générale des actionnaires et personnalités externes au groupe EDF et de Monsieur Bézard, administrateur représentant l'État.

Le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni cinq fois en 2009. Le taux moyen de participation des administrateurs est de 86,7 %.

Au cours de l'année 2009, le comité a notamment examiné les bonus 2008 du Président Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués, émis un avis sur leur rémunération au titre de 2009 et fixé les critères de calcul des bonus 2009. Il a également étudié les profils des six administrateurs proposés à la nomination de l'Assemblée générale des actionnaires du 5 novembre.

1.3

Information et formation des administrateurs

Le Président Directeur Général porte régulièrement à la connaissance des membres du conseil d'administration les principaux faits et événements significatifs de la Société intervenus entre les séances du conseil d'administration.

Le Secrétariat Général du conseil d'administration communique également aux administrateurs des éléments d'information, que ceux-ci peuvent compléter

par des rencontres avec les principaux dirigeants de la Société et du Groupe. Ils font part de leur demande au Secrétaire du conseil.

En outre, le Secrétariat du conseil d'administration organise des réunions d'information sur des sujets complexes ou à fort enjeu ou sur demande des administrateurs, de même que les formations dont ces derniers souhaitent bénéficier.

1.4

Code de gouvernement d'entreprise

Après avoir pris connaissance des recommandations AFEP/MEDEF d'octobre 2008 reprises par la communication du Conseil des ministres du 7 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés, et sur proposition du Comité des rémunérations, le conseil d'administration du 17 décembre 2008 a exprimé son accord sur ces recommandations. Le conseil a considéré que ces recommandations s'inscrivent dans la démarche de gouvernement d'entreprise d'EDF, mise en œuvre

de longue date, et a constaté que les recommandations applicables à la Société étaient déjà mises en œuvre par elle.

Sous réserve des spécificités législatives et réglementaires qui lui sont applicables, ces recommandations font partie intégrante du Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF de décembre 2008 auquel se réfère la Société, en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

1.5

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 21.2.6 du document de référence d'EDF.

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



2 Le contrôle interne du groupe EDF

L'objectif du présent document n'est pas de présenter de façon exhaustive l'ensemble des moyens de contrôle existant au sein des sociétés du Groupe, mais de mettre l'accent sur les procédures de contrôle relatives aux activités ou risques estimés significatifs, ainsi que sur les principaux dispositifs pérennes en place en 2009, avec une mise en évidence des évolutions et des actions clés développées durant l'année 2009.

2.1 Environnement de contrôle

2.1.1 Organes de pilotage de Direction

Les organes de pilotage fonctionnant jusqu'au 22 novembre 2009 répondaient à deux orientations majeures : améliorer le fonctionnement en groupe intégré dans le respect de l'autonomie de gestion des filiales régulées et associer les opérationnels aux mécanismes de décision.

Le TOP 4, qui regroupait le Président Directeur Général et les trois Directeurs Généraux Délégués, était l'organe décisionnel de la Direction. Le Comité exécutif (Comex), instance d'échange stratégique et de concertation sur tous les sujets transverses, était composé des membres du TOP 4, des Directeurs Généraux Adjointes, du Secrétaire Général, du Directeur Général d'EDF Energy, du Président du Directoire d'EnBW et de l'administrateur délégué d'Edison.

Des comités spécifiques décisionnels, en nombre réduit, complétaient l'action du TOP 4 : le Comité coordination France, le Comité des engagements et participations, dont une forme *ad hoc* peut traiter des seuls combustibles (Comité des engagements combustibles), le Comité des cadres dirigeants, le Conseil de la sûreté nucléaire, le Comité amont-aval trading, et le Directoire Nucléaire International. Des comités ou directoires *ad hoc* complétaient également le dispositif pour prendre en charge les enjeux majeurs non récurrents, comme par exemple le projet d'intégration de British Energy au sein du Groupe.

La décision du 14 mars 2008 a par ailleurs précisé les modalités de gouvernance par EDF de ses deux filiales du secteur régulé (RTE et ERDF), eu égard aux obligations réglementaires spécifiques à ces activités. Un Comité des actifs régulés rassemblant notamment autour du TOP 4 les Présidents des Conseils de surveillance de RTE et ERDF, ainsi que l'Inspecteur Général de la gouvernance du secteur régulé, a été créé afin d'assurer la préservation des intérêts patrimoniaux d'EDF dans le secteur régulé tout en garantissant l'autonomie de gestion des filiales concernées.

Les modalités de gouvernance opérationnelle postérieures à la mise en place de la nouvelle Direction générale seront définies au cours des prochaines semaines et feront l'objet d'une présentation détaillée dans le cadre du prochain rapport du Président.

2.1.2 Politique de Contrôle Interne

La déclinaison de la Politique de Contrôle Interne et d'Audit interne (PCIA), signée par le Président le 7 mars 2006, s'est poursuivie au sein des sociétés du Groupe, avec des modalités d'application différentes selon les entités, et en élargissant son périmètre et son niveau de profondeur tout au long de l'année 2009.

Cette Politique, qui a été conçue pour donner une assurance raisonnable de la maîtrise des risques d'EDF, se réfère au COSO et repose sur quatre principes complémentaires, à savoir :

- la responsabilité managériale : chaque manager est responsable de la mise en place et du fonctionnement d'un dispositif lui permettant de maîtriser son périmètre de responsabilité et de vérifier que ce qu'il a subdélégué est également maîtrisé ;
- l'obligation de reporting : les dirigeants rendent compte annuellement de leur dispositif de contrôle interne via un rapport décrivant et autoévaluant le dispositif en place ;
- l'audit systématique : tous les trois ans environ, le dispositif de chaque entité fait l'objet d'un audit « indépendant » ;
- le progrès permanent, qui est assuré par la « mise en tension » du couple auto-évaluation/audit.

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

Ainsi, concernant le périmètre contrôlé (hors filiales régulées), la maille de déclinaison correspond aux principales Directions opérationnelles d'EDF SA (qui maîtrisent elles-mêmes souvent plusieurs unités opérationnelles ou filiales dites « du deuxième cercle ») et les filiales contrôlées directement rattachées à la Direction (dites « du premier cercle »).

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 (professionnalisation, réunions périodiques, élaboration de référentiels de contrôle et d'auto-diagnostic, fonds documentaire partagé sur Intranet...).



Un guide de contrôle interne a été élaboré et proposé à chaque entité pour servir de référentiel dans la mise en œuvre de son propre dispositif de contrôle interne. Ce guide, construit sur la base des chapitres du COSO, caractérise les domaines de risque concernés, identifie les principaux objectifs de contrôle à explorer, et propose des bonnes pratiques à mettre en œuvre. Il est enrichi annuellement sur la base du retour d'expérience ou de nouvelles exigences de contrôle, issues par exemple de nouvelles politiques internes.

Fin 2009, chacune des 36 entités concernées a élaboré pour la troisième fois un rapport annuel de contrôle interne comportant notamment une description de son dispositif de contrôle interne, une auto-évaluation de ce dispositif, l'engagement du directeur de l'entité quant à son ambition, et la description des actions envisagées pour l'atteinte de cette ambition. Il apparaît à fin 2009, sur la base de ces auto-évaluations managériales, que le déploiement de la PCIA est réalisé à plus de 90 %.

Conformément aux engagements pris, deux tiers environ des dispositifs de contrôle interne d'entités ont été audités depuis 2008 par la Direction de l'Audit Groupe, qui poursuivra cette démarche afin d'achever l'audit de l'ensemble des entités concernées en 2010. Ces audits ont confirmé, sur le périmètre audité, le déploiement satisfaisant des principes de la PCIA, ainsi qu'une bonne fiabilité des auto-évaluations dans la grande majorité des cas, ce qui conforte le niveau d'assurance issu des auto-évaluations déclaratives. Les voies de progrès qui sont identifiées lors de ces audits font l'objet de recommandations formulées par la Direction de l'Audit Groupe, et de plans d'actions de la part des managers. Leur mise en œuvre est suivie par la Direction de l'Audit Groupe.

Les entités fonctionnelles ont, quant à elles, élaboré dès 2007 les objectifs de contrôle relatifs à l'application des politiques majeures de leur champ de responsabilité. Ces objectifs, validés en octobre 2007 par le TOP 4, ont été intégrés dans le guide de contrôle interne et ont été déclinés par les entités opérationnelles, conformément à la PCIA. Ces éléments sont revus chaque année et aménagés le cas échéant pour tenir compte des évolutions en cours. En 2009, de nouveaux objectifs de contrôle ont été intégrés, par exemple dans le domaine des risques marchés énergies.

Par ailleurs, toute suspicion significative de dysfonctionnement de processus ou de défaillance de contrôle interne conduit à la réalisation d'une mission d'audit spécifique, que ce soit dans le cadre du programme proposé par la DAi ou à la demande de la Direction (audit flash), et à la mise en place des plans d'action correspondants.

Concernant les autres filiales du Groupe (filiales régulées, filiales co-contrôlées et participations significatives), la décision du Président du 22 septembre 2008, visant à renforcer la maîtrise des risques de l'ensemble des filiales du Groupe via un missionnement explicite des administrateurs représentants EDF au sein des instances de gouvernance, a été progressivement mise en œuvre. Cette décision vise à s'assurer 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), ainsi que d'une vérification de l'efficacité et de la pertinence de chacun de ces dispositifs par un audit triennal indépendant. Cette mise en œuvre est réalisée sous pilotage général de la Direction de l'Audit Groupe et de la Direction du Contrôle des Risques Groupe, chacune pour ce qui la concerne. Elle est accompagnée par un appui technique de ces deux Directions :

- aux administrateurs « EDF » de la quinzaine de filiales « du premier cercle », 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 administrateurs des filiales « du deuxième cercle » de leurs champs de responsabilité, et d'en rendre compte dans leur rapport annuel d'auto-évaluation.

Des outils d'aide aux administrateurs ont été élaborés par la Direction de l'Audit : « *vade-mecum* » à l'attention des administrateurs, précisant les éléments techniques utiles à la bonne mise en œuvre de la décision du 22 septembre 2008 citée ci-dessus, un cahier des charges-type pour mener l'audit externe triennal du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques demandé par la PCIA. Il est à noter plus particulièrement que les deux principales filiales étrangères co-contrôlées (EnBW et Edison) ont poursuivi le déploiement de leurs dispositifs propres de contrôle interne, en tenant compte de la transposition dans leur droit national respectif des directives européennes 2006/43 et 2006/46. Des échanges réguliers ont eu lieu entre ces deux filiales majeures et la Direction de l'Audit Groupe afin de partager sur les outils, les référentiels et l'expérience acquise au sein d'EDF depuis 2006, et de préparer les évolutions à mettre en œuvre au regard de la transposition des 4^e, 7^e et 8^e directives européennes.

Les filiales régulées (RTE et ERDF) déploient également leurs propres dispositifs de contrôle interne et en rendent compte à travers leurs organes de gouvernance.

Enfin, un audit d'état des lieux du dispositif de contrôle interne a été mené suite à l'acquisition de British Energy, afin d'aider à son intégration au sein d'EDF Energy, pour ce qui concerne la maîtrise des risques et le contrôle interne.

2.1.3 Les acteurs fonctionnels du pilotage du contrôle interne

2.1.3.1 LA DIRECTION FINANCIÈRE (DF)

La DF assure une veille sur les évolutions des marchés et des techniques financières et analyse les risques financiers des projets. En 2009, le Directeur Général Délégué Finances a présidé le Comité des engagements et participations (cf. 2.3.1.2.1).

Au sein de la Direction Controlling Groupe :

Le Contrôle de Gestion a pour missions :

- de piloter les processus prévisionnels du cycle de gestion du Groupe⁽¹⁾ (budgets et plans à moyen terme découlant du Projet Industriel), d'en assurer la synthèse et de proposer des arbitrages au niveau des Directions et du Groupe. Il joue un rôle d'alerte et de proposition dans l'analyse, avant décision, des conséquences financières des opérations envisagées, ou des niveaux de performance proposés ;
- d'assister le management opérationnel dans le pilotage de la performance : le suivi de l'exécution du budget (faisant l'objet de re-prévisions quatre fois par an) ainsi que des résultats opérationnels, est assuré au travers de revues de performances régulières généralisées au sein des Directions et des filiales 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.

¹ Le périmètre du cycle de gestion Groupe est celui des comptes consolidés dont le détail est précisé dans l'annexe aux comptes consolidés.



Le contrôle de gestion est intégré au niveau de chaque entité managériale. Les contrôleurs de gestion font partie du Comité de direction des entités auxquelles ils appartiennent. En 2009, les Directeurs Gestion Finances des Directions ont été nommés et évalués sous le contrôle du Directeur Général Délégué Finances.

La Comptabilité a pour missions de :

- définir le cadre de cohérence du système d'information comptable, dans le respect des normes en vigueur, et assurer une veille permanente sur leurs évolutions ;
- contrôler la qualité de la comptabilité en élaborant un référentiel de Groupe qui garantit l'unicité des traitements comptables et leur correcte alimentation par les processus amont ;
- mettre à jour annuellement, pour EDF, les référentiels de contrôle interne et de mesure de la qualité comptable déclinés par processus, et d'organiser un retour sur la mise en œuvre par les entités des contrôles prescrits dans le domaine comptable et financier (cf. § 2.3.2.3).

Par ailleurs, concernant les filiales, les politiques de contrôle interne comptables relèvent de la responsabilité de chaque structure juridique concernée.

2.1.3.2 LA DIRECTION DU CONTRÔLE DES RISQUES GROUPE (DCRG)

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

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

- déployer le processus de cartographie des risques, soit en direct sur le périmètre d'EDF et des filiales contrôlées, soit par le biais des organes de gouvernance pour les filiales régulées ou co-contrôlées, et construire et mettre à jour la cartographie consolidée des risques majeurs du Groupe (cf. § 2.2) ;
- alerter le Président Directeur Général et la « Tête de Groupe » sur les risques émergents ou insuffisamment perçus ;
- consolider et actualiser la politique de contrôle des risques, soit en direct sur le périmètre d'EDF et des filiales contrôlées, soit par le biais des organes de gouvernance pour les filiales régulées ou co-contrôlées (cf. § 2.2) en s'assurant notamment de l'exhaustivité et de la mise en cohérence des différentes politiques sectorielles de contrôle des risques (cf. § 2.3.1.1) ;
- assurer le déploiement de la politique de risques marchés énergies sur le périmètre d'EDF et des filiales contrôlées et, plus généralement, assurer le contrôle de ces risques marchés énergies, soit en direct sur le périmètre d'EDF et des filiales contrôlées, soit par le biais des organes de gouvernance pour les filiales régulées ou co-contrôlées (cf. § 2.3.1.1.1) ;
- définir, déployer et consolider une politique de contrôle des risques financiers (taux, change, liquidité, actions et contrepartie) sur le périmètre d'EDF et des filiales contrôlées, et s'assurer de la maîtrise de ces risques financiers par le biais des organes de gouvernance, pour les filiales régulées ou co-contrôlées (cf. § 2.3.1.1.2) ;
- contrôler l'exhaustivité et la pertinence des analyses de risques réalisées sur les projets d'investissement et d'engagements de long terme, présentés pour décision à des instances de niveau « Tête de Groupe » ;
- actualiser la politique en matière de gestion de crise sur le périmètre d'EDF et des filiales contrôlées, et définir les modalités de coopération en période de crise avec les filiales régulées et – via les Directions de rattachement – avec les filiales co-contrôlées (cf. § 2.2) ;

- assurer le pilotage pour le Groupe des activités d'intelligence économique, et notamment le contrôle de l'ensemble des fournisseurs et marchés sensibles, en liaison avec la Direction des Achats et les Directions métiers concernées, sur le périmètre d'EDF.

2.1.3.3 LA FONCTION AUDIT DE GROUPE

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

La Direction de l'Audit Groupe (DAI) est en charge du contrôle des dispositifs de contrôle interne d'EDF et de ses filiales contrôlées, y compris l'audit des équipes d'audit opérationnelles correspondantes. La DAI réalise par ailleurs des audits transverses ou d'importance « corporate » pour le Groupe, sur le même périmètre, et le cas échéant au-delà, dans le respect des contraintes réglementaires et de gouvernance⁽¹⁾. Enfin, la Direction de l'Audit Groupe veille à la bonne mise en œuvre de la décision du 22 septembre 2008 pour ce qui concerne la fonction audit des filiales régulées et co-contrôlées (voir plus haut).

La DAI assure une animation fonctionnelle de la filière (échanges de bonnes pratiques, actions de professionnalisation, mise au point d'outils et méthodes...).

NORMES DE QUALIFICATION POUR CE QUI CONCERNE EDF SA ET LES FILIALES CONTRÔLÉES :

- la Direction de l'Audit Groupe applique les normes internationales définies par « *The Institute of Internal Auditors* », et en assure la promotion, ainsi que le contrôle au sein du périmètre accessible (voir plus haut) ;
- les missions, pouvoirs et responsabilités des auditeurs, ainsi que les droits et devoirs des audités sont définis dans une charte qui a été mise à jour le 7 mars 2007 à l'occasion de la promulgation de la nouvelle politique de Contrôle Interne. Cette charte rappelle l'indépendance de la fonction d'audit et son lien hiérarchique direct avec le Président Directeur Général, les missions et les engagements de l'audit interne, les devoirs et les prérogatives des auditeurs et des audités ;
- le Directeur de l'Audit est directement rattaché au Président Directeur Général ;
- tous les auditeurs de la Direction de l'Audit corporate et des Directions d'Audit d'EDF SA et des filiales contrôlées (hors filiales régulées) sont formés à une même méthodologie, alignée sur les normes internationales. Ils sont recrutés dans les différents métiers d'EDF, ainsi que dans des cabinets d'audit externes. Chaque auditeur est évalué à la fin de chaque mission et 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 ;

¹ Selon des accords au cas par cas via les instances de gouvernance pour les filiales non contrôlées et les filiales régulées.



- suite à la mise en place d'une filière audit sur le périmètre contrôlé, le nombre total d'auditeurs intégrant les auditeurs des Directions métiers (production, commerce, EDF Energy et EDF Trading) aux auditeurs corporate est de 0,95 auditeur pour 1 000 salariés et de 1,49 auditeur par milliard d'euros de CA, pour une moyenne observée dans l'industrie qui est de 0,56 auditeur pour 1 000 salariés ⁽¹⁾ et 2,46 auditeurs par milliard d'euros de CA ;
- les processus-clés utiles au bon fonctionnement de la Direction de l'Audit sur l'ensemble de la chaîne d'activités (de la définition du programme d'audits jusqu'au suivi de la mise en œuvre des recommandations) sont décrits sous forme de plans qualité faisant l'objet de revues régulières.

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

NORMES DE FONCTIONNEMENT POUR CE QUI CONCERNE EDF SA ET LES FILIALES CONTRÔLÉES :

- la Direction de l'Audit Groupe 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 semestriel est arrêté par le Président Directeur Général puis examiné en Comité d'audit qui en rend compte au conseil d'administration. Il est élaboré en prenant en compte :
 - la politique de contrôle interne du Groupe (missions d'audits des dispositifs de contrôle interne des entités du périmètre contrôlé),
 - les risques identifiés dans la cartographie des risques Groupe,
 - le suivi de la mise en œuvre des décisions de la Direction Générale,
 - les grands projets et les principaux processus transverses,
 - les demandes du management de la Direction, hors audits flashs demandés en cours d'exécution du programme,
 - les éventuels audits de filiales contrôlées de second rang, réalisés en prestation pour le compte des Directions qui en ont la charge (par exemple, Direction Internationale et Synergies Groupe),
 - les éventuels audits conjoints avec EnBW pour le périmètre de cette structure, ainsi qu'avec Veolia Environnement pour le périmètre de Dalkia International, et les audits « corporate » réalisés au périmètre d'EDF Energy et d'EDF Trading.
- Le programme des équipes d'audit métiers est coordonné avec celui de la Direction de l'Audit Groupe, qui dispose d'un « droit de préemption » pour la réalisation des audits métiers relevant d'un risque de niveau corporate ;
- tous les audits donnent lieu à des recommandations qui, après validation par les audités et leur management, font l'objet de plans d'actions de leur part, soumis à validation de la Direction de l'Audit. Au cours de l'année qui suit, la Direction de l'Audit s'assure de la mise en œuvre de ces actions correctives, une clôture satisfaisante de l'audit n'étant prononcée que lorsque ces actions sont définitivement mises en place. *A contrario*, une clôture non satisfaisante ou avec réserves donne lieu à une alerte managériale appropriée ;

- un rapport de synthèse semestriel est élaboré par la Direction de l'Audit. Il récapitule les principaux constats d'audit et les actions managériales correctrices correspondantes, ainsi que le résultat des clôtures d'audit réalisées pendant la période. Il identifie par ailleurs les éventuels problèmes récurrents ou génériques apparus dans plusieurs audits sur la période et qui méritent une attention particulière de la Direction. Ce rapport est présenté au Président Directeur Général puis au Comité d'audit.

Une fois par an, ce rapport présente par ailleurs une synthèse des auto-évaluations des diverses entités sur le niveau de déploiement de la politique de contrôle interne au sein du Groupe (y compris mise en œuvre de la décision du 22 septembre 2008 pour ce qui concerne les filiales régulées et co-contrôlées).

2.1.3.4 LA DIRECTION JURIDIQUE (DJ)

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

Suite à une décision du Président Directeur Général de mai 2007, la Direction Juridique pilote la mise en place d'une contrathèque, base de données visant à centraliser l'ensemble des engagements contractuels majeurs d'EDF et de certaines filiales (hors filiales régulées et filiales co-contrôlées). La phase de déploiement opérationnel s'est achevée en 2009 concernant EDF et s'est poursuivie s'agissant des filiales susvisées.

2.1.4 Délégations de pouvoirs et habilitations techniques

Le Président Directeur Général délègue certains des pouvoirs qu'il a reçus du conseil d'administration à certains collaborateurs. Depuis juin 2003, les délégations de pouvoirs ont permis une mise sous contrôle plus forte des achats en déléguant le pouvoir de signature des contrats d'achat au seul Directeur des Achats, sous réserve des pouvoirs du conseil d'administration en la matière (cf. § 1.1.1).

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

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

Dans le courant de l'année 2007, la Direction Juridique a formulé un certain nombre de recommandations s'agissant des délégations existantes ; le processus de signature des nouvelles délégations de pouvoirs a donc été initié en 2007, et s'est poursuivi en 2008 et a été quasi finalisé en 2009. Par ailleurs, un *vade-mecum* sur les délégations de pouvoirs et de responsabilités a été diffusé en novembre 2008 afin d'assurer une meilleure information des entités d'EDF sur la nature, les conséquences et les règles

¹ Source benchmark club des DAI : résultat de l'enquête sur la pratique de l'audit interne en France en 2009 diffusé le 13 décembre 2009.



de gestion des délégations de pouvoirs. Compte tenu des évolutions d'organisation intervenues récemment, les délégations de pouvoirs sont en cours de mise à jour. Par ailleurs, le processus de gestion des délégations de pouvoirs a été revu en 2009 pour améliorer notamment leurs délais de production. Ce chantier doit se poursuivre en 2010 avec la mise en place d'un système d'information dédié.

2.1.5 Démarches Éthique et Qualité Environnementale

2.1.5.1 DÉMARCHE ÉTHIQUE

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

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

Le document, diffusé à partir du dernier trimestre 2007 dans toutes les Directions d'EDF, est remis individuellement par son manager à chaque salarié et doit faire l'objet d'une action d'accompagnement et d'appropriation individuelle ou collective. La désignation dans chaque Direction, puis progressivement dans chaque Unité, d'un correspondant éthique chargé d'assister le manager qui le nomme dans la promotion du Mémento et le respect effectif des valeurs sur le terrain, renforce le dispositif éthique existant.

Les valeurs d'EDF servent de lignes directrices aux démarches éthiques des filiales, aux codes déontologiques développés dans les métiers et certains domaines ainsi que pour des processus fondamentaux comme le recrutement (référentiel d'embauche), la formation (sensibilisation des salariés), les relations avec les fournisseurs et la sous-traitance (charte fournisseur, accords sociaux sur la sous-traitance), et également pour l'évaluation des performances individuelles et collectives (entretien individuel, critères d'intéressement).

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

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

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

2.1.5.2 DÉMARCHE QUALITÉ ENVIRONNEMENTALE

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

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

La mise en œuvre de ces engagements est animée par le « Sustainable Development Committee », organe de gouvernance Groupe créé et mis en place en 2008.

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. Dans le cas présent, le périmètre certifié englobe EDF (pour toutes ses entités opérationnelles), plusieurs filiales françaises (dont les filiales régulées RTE et ERDF), ainsi que des filiales étrangères, dont EDF Energy. Par ailleurs, EnBW et Edison sont également certifiées ISO 14001 (mais non incluses actuellement au périmètre du certificat Groupe). Après un premier renouvellement obtenu en 2005, le deuxième renouvellement de ce certificat a été prononcé en 2008 par l'organisme certificateur indépendant DNV.

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

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

Les responsabilités de maîtrise d'ouvrage sont assurées par chacune des Directions de l'entreprise pour leur périmètre. Les responsabilités de maîtrise d'œuvre sont, en fonction des orientations retenues par chaque Direction, réparties entre la Direction et le Centre de Services Partagés Informatique et Télécommunications de la Direction des Services Partagés qui joue un rôle d'opérateur transverse pour EDF et les filiales, notamment régulées.

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

- les décisions et arbitrages stratégiques sont soumis, selon leur nature et le périmètre concerné, à un des Comités décisionnels d'EDF (cf. § 2.1.1) ;
- les autres décisions importantes sont prises au sein d'un comité des Directeurs des Systèmes d'Information qui représentent les Directions.

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 d'EDF, comptes consolidés), effectuent un examen limité et donnent leur opinion 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.

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

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

2.2

La politique de gestion et de contrôle des risques

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

- permettre l'identification et la hiérarchisation des risques dans tous les domaines en vue d'en assurer une maîtrise de plus en plus robuste, sous la responsabilité du management opérationnel ;
- permettre aux dirigeants et aux organes de gouvernance d'EDF d'avoir une vision consolidée, régulièrement mise à jour, des risques majeurs et de leur niveau de contrôle ;
- contribuer à sécuriser la trajectoire stratégique et financière du Groupe ;
- répondre aux attentes et informer les parties prenantes externes sur les risques du Groupe et sur le processus de management de ces risques.

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

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 mise en place en toute indépendance des fonctions de gestion des risques (complétée par des filières de contrôle spécifiques notamment pour les risques marchés financiers et marchés énergies – cf. § 2.3.1.1). Cette filière assure notamment une approche homogène en matière d'identification, d'évaluation et de maîtrise des risques. Selon ces principes, chaque semestre, en cohérence avec les échéances associées à la publication semestrielle des comptes consolidés, EDF élabore la cartographie consolidée de ses risques majeurs pour le périmètre d'EDF et des filiales contrôlées et co-contrôlées (à l'exception de Dalkia International). Cette cartographie consolidée est réalisée à partir des cartographies établies par chaque entité opérationnelle ou fonctionnelle sur la base d'une méthodologie commune (typologie, principes d'identification, d'évaluation, de mise sous contrôle des risques...). Chaque risque identifié fait l'objet d'un plan d'action décrit. Les risques majeurs sont placés sous la responsabilité d'un pilote désigné par la « Tête de Groupe ». Les principaux risques auxquels le Groupe est exposé sont décrits au chapitre « Facteurs de risques » du document de référence.

La cartographie consolidée fait l'objet chaque semestre d'une validation par la « Tête de Groupe » et d'une présentation au Comité d'audit du conseil d'administration d'EDF. Elle fait également l'objet d'échanges réguliers avec les états-majors des principales Directions contributrices et les membres de la filière contrôle des risques.

Le processus global de cartographie des risques constitue un support pour de nombreux autres processus : notamment le ciblage du processus de contrôle interne, l'élaboration du programme d'audit, la politique Assurances et sa mise en œuvre, la documentation financière (notamment le chapitre « Facteurs de risques » du document de référence), l'analyse des risques portant sur des dossiers examinés par les organes décisionnels d'EDF (« Tête de Groupe », Comité des engagements et des participations, Comité des engagements combustibles, Comité amont-aval trading, etc.). Le processus de contrôle des risques contribue notamment à la sécurisation du processus d'investissement et d'engagements long terme en veillant au respect des principes méthodologiques d'analyse des risques pour les dossiers présentés aux Comités des engagements.

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

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

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



2.3

Les activités de contrôle du Groupe

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

2.3.1.1 POLITIQUES SECTORIELLES DE CONTRÔLE DES RISQUES

2.3.1.1.1 CONTRÔLE DES RISQUES MARCHÉS ÉNERGIES

La politique de risques marchés énergies, formalisée par la décision du Président Directeur Général du 9 décembre 2005, codifie la gestion de ces risques pour le périmètre d'EDF et des filiales contrôlées et précise l'ensemble du dispositif nécessaire à sa mise en œuvre et au contrôle de son application. Pour les filiales régulées et les filiales co-contrôlées, la politique de risques marchés énergies et le processus de contrôle sont revus dans le cadre des instances de gouvernance de ces sociétés (conseil d'administration, Comité d'audit). Cette note de politique décrit :

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

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

2.3.1.1.2 CONTRÔLE DES RISQUES FINANCIERS

EDF a mis en place un département Contrôle des Risques Financiers, en charge du contrôle des risques de taux, de change, de liquidité et de contrepartie pour EDF et les filiales contrôlées. Ce contrôle s'exerce *via* :

- la vérification de la bonne application des principes du cadre de gestion financière, notamment au travers du calcul régulier d'indicateurs de risque et du suivi de limites de risque ;
- des missions de contrôle – méthodologie et organisation – sur les entités d'EDF et les filiales contrôlées ;
- le contrôle opérationnel de la salle des marchés d'EDF en charge de la gestion de la trésorerie. Pour ces activités, un système d'indicateurs et de limites de risque vérifiés quotidiennement est en place pour suivre et contrôler l'exposition aux risques financiers. Il implique le Directeur Trésorerie Groupe, le chef de la salle des marchés et le responsable du Contrôle des Risques Financiers, qui sont immédiatement saisis pour action en cas de dépassement de limites. Un comité *ad hoc* vérifie périodiquement le respect des limites et statue sur les modifications de limites spécifiques éventuelles.

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

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 conserve un lien fonctionnel avec la Direction Corporate Finance Trésorerie.

2.3.1.2 CONTRÔLES SPÉCIFIQUES

2.3.1.2.1 PROCÉDURE D'APPROBATION DES ENGAGEMENTS

Le Comité des engagements et des participations (CEP) examine l'ensemble des engagements du Groupe, hors filiales régulées et filiales co-contrôlées, notamment les projets d'investissement, les projets de cessions, les contrats long terme et « Combustibles ». Il valide, sauf cas particulier, tout investissement d'un montant supérieur à 20 millions d'euros. Depuis fin mars 2003, les réunions du comité sont systématiquement précédées d'une réunion où sont associés les experts du niveau corporate (DCRG, DJ, DF, DAI...) afin de vérifier l'exhaustivité et la profondeur des analyses de risques des dossiers présentés. Ces travaux s'appuient sur un référentiel méthodologique d'analyse des risques des projets de développement qui intègre l'ensemble des impacts et en particulier la valorisation des scénarios de stress.

2.3.1.2.2 CONTRÔLE DES SYSTÈMES D'INFORMATION (SI)

Organisation du contrôle interne de la filière SI

Le dispositif de contrôle interne de la filière SI s'intègre dans la politique de contrôle interne du Groupe (propositions d'objectifs de contrôle à décliner par les entités opérationnelles) et porte sur la mise en œuvre des politiques de la filière. Ces politiques touchent en particulier à la sécurité des Systèmes d'Information, au pilotage des projets SI, à la gestion des risques SI et au respect de la loi Informatique et Libertés.

Les actions en aval du diagnostic concernant la robustesse du dispositif de contrôle interne des Systèmes d'Information d'EDF lancé conjointement en 2008 par la DSI Groupe et la Direction de l'Audit ont été mises en œuvre courant 2009 :

- sur la base des objets de contrôle interne SI en annexe du Guide de contrôle interne du Groupe, l'évaluation en 2009 par les Directions pour le domaine SI a pris en compte les plans d'action issus du retour d'expérience de 2008 ; pour mémoire, le référentiel de contrôle interne des SI d'EDF s'appuie désormais sur le référentiel externe du COBIT ;
- l'animation du contrôle interne spécifique aux thématiques SI est mise en œuvre depuis 2009 par la DSI à deux niveaux dans l'organisation de la filière : un réseau des animateurs du contrôle interne SI et le Comité des directeurs des Systèmes d'Information qui représentent les Directions ;
- le plan d'actions du contrôle interne SI intègre des contrôles de deuxième niveau expert.



Actions dans le domaine de la sécurité des SI

La politique de Sécurité des Systèmes d'Information du groupe EDF structure les orientations et l'organisation de la sécurité des SI du groupe EDF. Pour EDF SA et ERDF, l'ajustement de ces politiques ainsi que le niveau de sécurisation sont suivis au rythme mensuel par un comité de sécurité, présidé par la DSI Groupe, et rassemblant les Responsables de Sécurité des Systèmes d'information des entités du périmètre. Ce comité rend compte au Comité de sécurité du SI (CSSI), comité stratégique créé en 2009, composé des membres du Comité des directeurs des Systèmes d'Information pour les Directions, et des représentants de la DIRSEC et de la DCRG.

2.3.1.2.3 L'ADMINISTRATION ET LA SURVEILLANCE DES FILIALES

Toute société filiale ou en participation (à l'exception des filiales régulées) est suivie par un Directeur, membre du Comex ou par son délégué. Celui-ci propose les administrateurs représentant EDF au sein des instances de gouvernance de ces sociétés, et leur adresse une lettre de mission et une lettre d'objectifs. Une actualisation de ces rattachements est validée chaque année par le Comité des cadres dirigeants.

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

- à la mise à jour de la cartographie du rattachement des sociétés, en fonction des décisions prises par la Direction ;
- au suivi des « compositions-cibles », visions anticipées et collectives des compétences, ainsi que des profils nécessaires à une bonne représentation d'EDF dans les organes de gouvernance des sociétés Filiales et Participations, en fonction de la stratégie définie par les Directeurs de rattachement ;
- au respect du processus de désignation des administrateurs, préalable managérial à la proposition de nomination (conformité à la composition-cible, contrôle du nombre de mandats, avis du hiérarchique de l'administrateur proposé...);
- à la professionnalisation des nouveaux administrateurs (séminaire de formation initiale pour les nouveaux administrateurs avec l'appui de l'Université Groupe, information *via* le site Internet de la communauté administrateurs, formation permanente *via* les ateliers administrateurs).

2.3.1.3 AUTRES POLITIQUES DE CONTRÔLE

EDF a également défini :

- une politique santé-sécurité, signée par le Président en octobre 2003 ;
- une politique d'assurances présentée initialement au conseil d'administration du 1^{er} juillet 2004. Le conseil a alors pris acte du bilan présenté sur la situation d'EDF et de ses filiales contrôlées au regard des risques assurables identifiés et sur les couvertures mises en place. Il a validé un programme de travail destiné à renforcer la connaissance des risques assurables du Groupe, à développer la dimension groupe des assurances, à améliorer et optimiser les couvertures existantes et à mettre en place de nouvelles couvertures. Un point sur l'avancement de la mise en œuvre du programme de travail du 1^{er} juillet 2004 a été présenté au Comité d'audit du 5 mai 2006 et à celui du 2 avril 2007, qui a approuvé ses lignes de développement futures. EDF a fait réaliser fin 2007, par un consultant externe, une comparaison des niveaux, étendue et coûts des couvertures des risques d'EDF par l'assurance ou le transfert aux marchés financiers avec ceux d'autres grands groupes industriels comparables. Les conclusions de cette étude ont été présentées au Comité d'audit du 25 juin 2008

qui a également pris connaissance de la vision actualisée des risques assurables. En 2009, les synergies réalisées grâce à l'entrée de British Energy dans le périmètre contrôlé du Groupe ont été exposées lors du point annuel en Comité d'audit le 30 juin.

2.3.2 Les procédures de contrôle relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

2.3.2.1 COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE EDF

2.3.2.1.1 PRINCIPES ET NORMES COMPTABLES DU GROUPE

Les normes comptables utilisées par le groupe EDF⁽¹⁾ sont conformes aux règles internationales (IFRS, IAS et interprétations) telles qu'approuvées par l'Union européenne et applicables au 31 décembre 2009. Les règles et méthodes comptables sont décrites dans le manuel des principes comptables du Groupe et synthétisées dans l'annexe aux comptes consolidés.

2.3.2.1.2 PROCÉDURES D'ÉTABLISSEMENT ET DE CONTRÔLE DES COMPTES CONSOLIDÉS

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

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

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

Chaque arrêté semestriel et annuel donne lieu à l'établissement d'un planning détaillé de tous les livrables attendus de chaque acteur concerné par la publication des états financiers, les analyses des comptes, l'établissement du rapport de gestion et du document de référence pour les arrêts annuels. Des réunions avec les Directions de la maison mère et les filiales permettent de préparer chaque arrêté comptable semestriel et annuel, d'anticiper l'évolution de certains traitements et de fiabiliser l'information comptable et financière publiée. Des indicateurs sont suivis pour mesurer le respect des délais et la qualité des informations remontées. Une analyse *a posteriori* des conditions de réalisation permet d'améliorer régulièrement le processus de production et d'analyse des comptes consolidés.

L'unicité de langage financier de la Comptabilité et du Contrôle de Gestion contribue à la cohérence du pilotage du Groupe. Elle est l'un des moyens d'assurer la continuité entre :

- les données réelles issues de la comptabilité et les données établies dans le cadre des phases prévisionnelles ;
- la communication financière externe et le pilotage interne.

¹ Le périmètre des comptes consolidés du Groupe est précisé dans l'annexe aux comptes consolidés.



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

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

2.3.2.1.3 CONTRÔLE INTERNE DE LA QUALITÉ DE LA COMPTABILITÉ AU SEIN DU GROUPE

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

2.3.2.2 COMPTES DE LA MAISON MÈRE EDF

2.3.2.2.1 PRINCIPES ET NORMES COMPTABLES

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

Grâce à un réseau de correspondants au sein des Directions opérationnelles, la traduction en comptabilité des nouvelles activités ainsi que les impacts de la transposition de nouvelles normes comptables ou nouveaux règlements sont assurés.

2.3.2.2.2 PROCÉDURE D'ÉTABLISSEMENT ET DE CONTRÔLE DES COMPTES

Depuis le 1^{er} janvier 2009, la comptabilité transactionnelle d'EDF SA (hors DCFT, Division Combustible Nucléaire et Systèmes Énergétiques Insulaires) est confiée à un Centre de Services Partagés Comptabilité au sein de la Direction des Services Partagés. Le traitement de la comptabilité transactionnelle est organisé par processus. Des pactes de gouvernance fixent les responsabilités respectives des Directions opérationnelles, des structures comptables opérationnelles et de la Division Comptabilité Consolidation.

La qualité de la production comptable donne lieu, pour chaque niveau de management, à des attestations annuelles de fin d'exercice qui fournissent l'image de la qualité comptable pour l'exercice écoulé et définissent les voies d'amélioration pour l'exercice suivant. Par ailleurs, plusieurs missions d'audit portant sur le périmètre des fonctions comptable et contrôle de gestion sont inscrites au plan d'audit du Groupe. Ainsi en 2009, des missions d'audit ont été menées sur le « Processus investissements – immobilisations », le « Processus encaissements », la « Maîtrise des stocks et encours – hors combustible nucléaire et énergie en compteur », et la « Mise en œuvre du guide d'application AMF ».

En complément aux comptes sociaux, conformément à la loi ⁽¹⁾, EDF produit des comptes dissociés par domaine d'activité : production et distribution. Ces comptes sont élaborés en conformité avec les principes de dissociation et les recommandations formulées par la CRE. À partir de cette 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, fourniture aux clients n'ayant pas exercé leur éligibilité – restés aux tarifs réglementés et fourniture de gaz).

Ces comptes ont été présentés à la CRE après examen par les Commissaires aux comptes. Leurs règles d'établissement devront faire l'objet d'un avis du Conseil de la concurrence avant que la CRE ne se prononce sur leur validation.

2.3.2.3 CONTRÔLE INTERNE DE LA QUALITÉ DE LA COMPTABILITÉ AU SEIN DE LA MAISON MÈRE EDF

Le dispositif de contrôle interne du domaine comptable est intégré à l'ensemble du dispositif de contrôle interne du Groupe. En effet, le guide de contrôle interne du Groupe a été enrichi des objets de contrôle devant être mis en œuvre par l'ensemble des entités concernant la partie des processus transverses amont à la comptabilité (ventes, achats, frais de personnel, immobilisations, stocks, trésorerie, fiscalité et production comptable), ainsi que des objets de contrôle devant être mis en œuvre par les structures en charge de la production comptable. À l'appui de ce guide de contrôle interne, un référentiel de contrôle de la qualité comptable utilisé au sein d'EDF permet, par grands processus transverses de mesurer, via des indicateurs, la qualité des informations comptables produites. Il précise notamment les données à tester, les méthodes d'échantillonnage préconisées et le reporting à fournir. Ces éléments de mesure contribuent, pour le domaine comptable, à justifier l'auto-évaluation réalisée par les entités.

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

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

Le Guide d'application relatif au contrôle interne de l'information comptable et financière publiée par les émetteurs, défini par l'AMF début 2007, a été pris en compte dans le Guide de contrôle interne et dans les dispositifs de contrôle interne des structures centrales de production des comptes sociaux et consolidés et dans les structures fonctionnelles contribuant à l'information financière publiée.

2.3.2.3.1 ACTIONS DE CONTRÔLE INTERNE COMPTABLES MENÉES EN 2009

Compte tenu du développement des investissements industriels relatifs au parc de production électrique prévu entre 2007 et 2012 et en accompagnement des évolutions de normes et d'organisation, les actions de renforcement de la fiabilisation du processus comptable d'investissement initiées en 2007 ont été poursuivies au cours de l'exercice 2009.

En 2009, le référentiel des indicateurs de qualité comptable a donné lieu à un réexamen dont les travaux vont se poursuivre en 2010.

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



2.3.2.3.2 PLAN D' ACTIONS DE CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE 2010

Des travaux complémentaires à ceux déjà entrepris sur l'adéquation du dispositif de contrôle interne comptable seront poursuivis en 2010 dans le cadre d'une démarche conjointe associant la comptabilité, le contrôle de gestion et l'audit interne.

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

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

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

- indiquent à la Direction Juridique les champs de réglementation les concernant plus particulièrement de sorte qu'elle puisse réaliser sa mission de veille de façon optimale ;
- associent systématiquement et le plus en amont possible la Direction Juridique à leurs dossiers à enjeux et à risques juridiques majeurs ;
- s'assurent que les délégations qu'elles accordent en leur sein reflètent bien leur organisation ;
- identifient leurs besoins, en termes de sensibilisation juridique, dans les domaines qui les concernent, y compris les besoins transverses et les indiquent à la Direction Juridique ;
- s'assurent que leurs 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, NEI au Royaume Uni, Nuclear Regulatory Commission aux États-Unis...).

Certains acteurs et services peuvent être mentionnés, plus particulièrement pour EDF SA :

- **L'Inspecteur Général pour la Sûreté Nucléaire et la Radioprotection (IGSNR)** qui s'assure, pour le compte du Président, de la bonne prise en compte des préoccupations de sûreté et de radioprotection dans toutes leurs composantes pour les installations nucléaires dont EDF a la responsabilité de l'exploitation, et dont le rapport annuel est public ;
- **L'Inspection Nucléaire**, service directement rattaché au Directeur de la Division Production Nucléaire (DPN), dont les actions de vérification permettent d'évaluer régulièrement le niveau de sûreté de l'ensemble des différentes entités de la DPN.

La loi du 28 juin 2006 et son décret d'application du 23 février 2007 relatif à la sécurisation du financement des charges nucléaires imposent à l'entreprise de spécifier dans un rapport les procédures et dispositifs permettant d'identifier, d'évaluer, de gérer et de contrôler les risques liés à l'évaluation des charges nucléaires et à la gestion des actifs de couverture. La première version du rapport a été finalisée au mois de juin 2007 et actualisée en juin 2008 et 2009 ; ce rapport comprend un volet spécifique sur le contrôle interne.

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

2.3.3.2 AUTRES RÉGLEMENTATIONS

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

La mise en place de systèmes de management, en particulier dans le domaine environnemental (cf. § 2.1.2.2) 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 de l'application des instructions et des orientations de la Direction

Dans le cadre du déploiement de la nouvelle politique de contrôle interne, un diagnostic du contrôle interne de la Direction a été mené par la Direction de l'Audit dès 2006, avec en particulier une vérification de la bonne application des décisions de la Direction. Ceci s'est traduit par la mise en place d'un dispositif de suivi des décisions du Président.

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



2.4

Communication et diffusion des informations

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

- **la communication financière :**

Depuis son entrée en bourse en 2005, EDF a établi des procédures de nature à prévenir les infractions boursières. Ainsi une procédure organisant les rôles respectifs au sein de la Société en matière d'élaboration, de validation et de diffusion des éléments de communication financière a été définie. Un Comité de l'Information Financière dont les principales missions sont d'assurer la validation et la cohérence des différentes sources de communication financière d'EDF ainsi que d'examiner et de valider le contenu de l'ensemble des vecteurs d'information financière a été mis en place. La Direction des Relations Investisseurs assure le secrétariat de ce comité qui comprend des représentants de la Direction Financière, de la Direction de la Communication et de la Direction Juridique. Par ailleurs, une charte de déontologie boursière a été élaborée, dont l'objectif est de sensibiliser aux obligations en matière de communication financière et notamment rappeler les règles en matière de délit d'initié et de prévoir des périodes au cours desquelles les dirigeants et salariés initiés sont invités à ne pas effectuer de transactions sur les titres de la Société ;

- **le code de bonne conduite :**

Le respect des codes de bonne conduite pour les filiales régulées est chaque année vérifié par la CRE qui publie les résultats de ces contrôles dans son rapport annuel ;

- **la sensibilisation des cadres dirigeants :**

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

Par ailleurs, un cycle annuel de séminaires destiné aux dirigeants permet de partager sur les dossiers importants et les évolutions majeures du Groupe, comme par exemple le fonctionnement des marchés de l'énergie, la formation des prix et le modèle d'activité du groupe EDF ;

- **une bibliothèque des politiques majeures :**

La DAI a piloté un chantier d'harmonisation des politiques déclinées dans le guide de CI en définissant une trame type de politique. Ce chantier a conduit à créer une « bibliothèque des politiques transverses à EDF SA », avec une mise à disposition progressive à l'attention de tous les managers d'EDF sur « l'Intranet manager » de fiches de synthèse renseignant les principaux éléments de la trame type.

2.5

Les activités de pilotage de contrôle interne du Groupe

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

- réalisation des audits triennaux de contrôle des dispositifs de contrôle (mobilisant environ 30 % des ressources de la DAI), et les différentes autres catégories d'audits corporate (cf. § 2.1.3.3) intégrant la prise en compte des risques, des dysfonctionnements majeurs éventuels ou des recommandations externes (cf. § 2.1.7) ;
- suivi de la mise en œuvre des recommandations de ces audits à travers un processus formalisé de clôture d'audit (pouvant consister en un nouvel audit si des écarts importants avaient été décelés lors de l'audit initial), qui implique la ligne managériale et les animateurs de contrôle interne de chaque entité concernée (cf. § 2.1.3.3), ces derniers étant en charge de s'assurer du pilotage des contrôles au sein de chacune des entités de leur périmètre ;
- fonctionnement d'une boucle d'amélioration et d'un retour d'expérience, à travers :
 - des synthèses semestrielles de la Direction de l'Audit qui pointent les faits saillants mais aussi, le cas échéant, les familles de dysfonctionnements récurrents apparaissant dans plusieurs audits de la période,

- des points semestriels réalisés entre la Direction de l'Audit et chaque responsable managérial au cours desquels une analyse est partagée sur le dispositif de contrôle interne, mais également sur l'avancement des plans d'action des audits antérieurs, ainsi que sur les programmes d'audit futurs, ce qui permet de renforcer le lien entre les audits, les risques et les actions de contrôle interne,
- une analyse qualitative des rapports annuels d'auto-évaluation par l'équipe d'expertise CI de la Direction de l'Audit,
- une action volontariste sous pilotage de la DAI en lien avec les entités opérationnelles et fonctionnelles concernées, pour résorber les points faibles constatés dans le déploiement de la politique de contrôle interne, repérés sur la base des auto-évaluations managériales,
- une mise à niveau régulière des outils et référentiels, comme par exemple le guide de contrôle interne, la trame des rapports annuels d'auto-évaluation et le cahier des charges des audits de dispositif de contrôle interne, suite aux audits menés sur la période,
- des réunions périodiques bimestrielles du réseau des animateurs de contrôle interne (45 personnes environ) qui permettent notamment des benchmarks et des échanges de bonnes pratiques,



- des réunions périodiques des responsables d'équipe d'audit des Directions opérationnelles (production, commerce, international et synergies groupe...) permettant notamment de coordonner les programmes d'audit et les pratiques, en ligne avec le référentiel élaboré par la Direction de l'Audit Groupe qui définit les rôles et responsabilités des équipes d'audit métier, les modalités d'établissement de leurs programmes d'audit, et les modalités de professionnalisation de leurs auditeurs,

- des réunions périodiques des directeurs d'audits des grandes filiales étrangères co-contrôlées (notamment EDF Energy, EDF Trading, EnBW, Edison, Alpiq) pour des échanges de bonnes pratiques et de benchmarks, ainsi que des travaux communs pour aider les Directions générales de ces sociétés dans le renforcement de leurs dispositifs de contrôle interne,

- un audit externe triennal des compétences et processus mis en œuvre par la DAI dans le cadre de ces différentes missions.

3

Dynamique d'évolution

De nombreuses démarches mises en place ces dernières années ont permis de clarifier et de renforcer les procédures de contrôle interne : mise en place d'un processus de gestion et de contrôle des risques, affirmation de la démarche éthique, normalisation de la production des comptes consolidés, mise en œuvre d'une nouvelle politique de contrôle interne en adaptation continue sur l'ensemble du périmètre du Groupe pour répondre au mieux aux quatre objectifs clés préconisés par l'AMF (cf. Introduction).

Sans attendre les préconisations du « groupe de place » relatives aux modalités permettant le « suivi de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques », des chantiers spécifiques ont été initiés, au-delà des actions d'amélioration continue décrites dans le présent rapport, afin d'aider le Comité d'audit dans sa nouvelle mission de suivi de l'efficacité du dispositif en place.

Ainsi, au-delà des informations issues des auto-évaluations qui donnent pour l'instant une image du niveau de déploiement du CI d'une part, et des résultats des audits de ces dispositifs qui sont un premier indicateur d'efficacité globale et de maîtrise des risques opérationnels à la maille de

l'entité auditée d'autre part, les actions suivantes ont d'ores et déjà été identifiées et initiées :

- adaptation de la méthodologie d'auto-évaluation sur des critères d'efficacité au-delà des critères existants portant sur le niveau de déploiement ;
- élargissement du périmètre de CI aux fonctions d'appui (réalisation de contrôles de deuxième niveau sur des objets de haute technicité, contrôle interne des activités d'animation des processus transverses...);
- définition de règles de traçage et de modalités d'archivage des activités et des résultats de contrôles ;
- organisation de la remontée d'indicateurs d'efficacité tels que le recensement des incidents détectés ou de ceux ayant échappé à la détection des dispositifs de CI.

Ce rapport élaboré par un groupe de travail animé par la Direction de l'Audit dont l'ensemble des participants sont cités en introduction a été examiné successivement par le Secrétaire Général du Groupe (13 janvier 2010), le Comité de l'information financière (29 janvier 2010), le Comité d'audit (9 février 2010) et été approuvé par le conseil d'administration du 10 février 2010.

Paris le 10 février 2010

Le Président Directeur Général d'EDF
Henri PROGLIO