



Une stratégie  
pour gagner  
sur des marchés ouverts



## Système de gouvernance Intégration et transparence

Face à l'ouverture des marchés et conformément aux principes du développement durable, le Groupe a, en quelques années, profondément réformé son système de gouvernance pour aller vers plus d'efficacité, de proximité et de transparence.

*Une nouvelle organisation pour construire un Groupe mondial multiénergies et multiservices compétitif et fidèle à des valeurs partagées de service public et de développement durable*

*En 2002, le Groupe s'est doté d'une Direction des Ressources Humaines chargée de valoriser son potentiel professionnel et humain dans le monde*

### Le pilotage opérationnel du Groupe

#### Une organisation de groupe intégré

Depuis le 1<sup>er</sup> février 2002, dans les 24 pays où il est investisseur, le groupe EDF a mis en place une nouvelle organisation qui responsabilise les managers et favorise les coopérations internes. Cette organisation intègre la dimension internationale du Groupe et lui permet d'adapter ses structures à son ambition stratégique : réaliser 50 % de son chiffre d'affaires hors de son marché historique en 2005. Elle s'articule autour de neuf branches, elles-mêmes structurées en divisions de métiers ou en divisions géographiques. Responsables de leurs résultats, les branches intègrent les valeurs de service public et de développement durable, leurs objectifs étant à la fois économiques, sociaux et environnementaux.

#### Un système de pilotage alliant cohérence et décentralisation

Le Groupe décentralise au maximum les décisions : les branches, dotées de leurs propres fonctions de support, gèrent leurs résultats et leurs actifs. Elles participent à l'élaboration du plan stratégique, à partir duquel le Groupe construit un plan à moyen terme qui fixe les allocations de ressources nécessaires à chaque branche pour atteindre ses objectifs.

Cette organisation décentralisée a conduit, début 2003, à réorganiser le Comité

exécutif (Comex) en une équipe resserrée, qui assure le pilotage stratégique du Groupe.

Le dispositif se complète du Comité de direction Groupe, qui rassemble le Comex, les directeurs de branche et le secrétaire général.

Est aussi créé un Comité de direction France, avec les membres du Comex, les directeurs des branches Energies, Commerce, EDF GDF SERVICES et du Projet Collectivités ainsi que le directeur de la communication et des affaires publiques.

#### Des leviers de cohérence et d'efficacité

Le Groupe s'est doté de plusieurs fonctions visant à accroître sa rentabilité et son efficacité. C'est ainsi qu'ont été créées, ces dernières années, une direction centrale des achats, une direction de l'audit interne et une direction du contrôle de gestion. Un contrôleur des risques a été également nommé auprès du Président.

## Contrôle et transparence

À l'intérieur du Groupe, les procédures de reporting ont été accélérées. Les branches présentent des résultats mensuels et des revues de performances sont organisées chaque trimestre par le COMEX.

Dans le même esprit, depuis octobre 2001, EDF est passé à une présentation semestrielle de ses comptes en Conseil d'administration.

Son action s'inscrit dans le cadre d'un contrat de Groupe 2001-2003 conclu avec l'Etat. À l'égard de celui-ci et des instances réglementaires, le Groupe est ouvert à de multiples contrôles venant de la Cour des Comptes, des Contrôleurs d'Etat et de l'Inspection des Finances. Le Groupe est en outre soumis, comme tous les acteurs du marché énergétique,

aux audits de la Commission de Régulation de l'Energie et aux questionnaires de la Commission européenne.

Le nombre de ses commissaires aux comptes est passé à trois, tous désignés par le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie en juillet 2002.

Important opérateur nucléaire, EDF est contrôlé par la Direction Générale de la Sûreté Nucléaire et de la Radioprotection. En interne, l'Inspecteur général pour la Sûreté Nucléaire et la Radioprotection remet chaque année au Président son rapport, qui est publié.

En outre, une fonction de médiateur a été créée en 1998 auprès du Président pour veiller aux bonnes relations d'EDF avec tous ses interlocuteurs.

■ De gauche à droite : G. Creuzet, F. Roussely, D. Camus, Y. Laroche



### Composition du COMEX\*

- **François Roussely**,  
Président d'EDF.
- **Gérard Creuzet, Directeur Général Opérations** :  
performance opérationnelle des branches, stratégie, R&D, filières métiers.
- **Daniel Camus**,  
**Directeur Général Finance** :  
finance, contrôle de gestion, opérations et stratégie financières, investissements. En charge des activités d'EDF-Trading, des systèmes d'information, des achats et de l'immobilier.
- **Yann Laroche**,  
**Directeur Général RH** :  
Ressources Humaines et conduite du changement, coordination des actions de service public et développement durable, solidarité.

\*Comité Exécutif  
Mise à jour mars 2003

## Le Conseil d'administration

**12** séances du Conseil d'administration en 2002

Âge moyen des administrateurs : **51 ans**

### Les administrateurs

Représentants de l'Etat (décret de 1994) et ceux représentant les salariés ne perçoivent aucun jeton de présence.

Sur les six personnalités qualifiées, seules trois ont perçu ces jetons en 2002.

### Les membres du Conseil d'administration\*

#### Représentants de l'État :

**Professeur André AURENGO**  
Chef du service de médecine nucléaire au CHU Pitié-Salpêtrière

**Bruno BEZARD**  
Chef du service des participations et des financements à la direction du Trésor, MINEFI

**Jean-Michel CHARPIN**  
Directeur général de l'INSEE, MINEFI

**Pascal COLOMBANI**  
Président du Conseil de Surveillance d'AREVA

**Pierre-Mathieu DUHAMEL**  
Directeur du Budget, MINEFI

**Jean-François STOLL**  
Trésorier Payeur Général de Seine ST-Denis, MINEFI

#### Personnalités qualifiées :

**Daniel FOUNDOULIS**  
Membre du Conseil National de la Consommation

**Jean GAUBERT**  
Vice-Président du conseil général des Côtes d'Armor

**Yvon MONTANÉ**  
Maire de Mauvezin

**François ROUSSELY**  
Président d'EDF

**Louis SCHWEITZER**  
Président Directeur Général de Renault SA

#### Représentants des salariés :

**Laurence DROUHIN-HOEFFLING**  
Représentante élue des salariés, parrainée par la CGT

**Alain MARTIN**  
Représentant élu des salariés, parrainé par la CGT

**Jean-Marc MAUCHAUFFÉE**  
Représentant élu des salariés

**Catherine NÉDELEC**  
Représentante élue des salariés, parrainée par la CGT

**Robert PANTALONI**  
Représentant élu des salariés, parrainé par la CGT-FO

**Marie-Catherine POLO**  
Représentante élue des salariés, parrainée par la CGT

Participent également au Conseil :

**Le commissaire du Gouvernement :**  
**Michèle ROUSSEAU**, Directrice du gaz, de l'électricité et du charbon, MINEFI

**Le commissaire du Gouvernement adjoint :**  
**Jean-Pierre FALQUE-PIERROTIN**  
Directeur général adjoint de La DIGITIP, MINEFI

**Le chef de la mission de contrôle économique et financier :**  
**Gilbert VENET**

**Le contrôleur d'État d'EDF :**  
**Bruno ROSSI**

**Le secrétaire du CSC des CMP :**  
**Olivier FRACHON**

**La secrétaire générale du Conseil d'administration :**  
**Marie-Hélène POINSSOT**

*\*Mise à jour mars 2003*



■ Le Conseil d'administration en séance.

## Une fonction de pilotage et de contrôle

Le Conseil d'administration délibère sur :

- les orientations stratégiques, économiques, financières et technologiques d'EDF,
- les projets d'opérations financières ou commerciales stratégiques (prises ou cessions de participations notamment),
- le cadre de la gestion financière et les autorisations de dépenses au-dessus du seuil qu'il a fixé.

En dehors de ces domaines, il accorde une délégation de compétences au Président (dernière actualisation : 28 mars 2002). Ces dispositions sont publiées au Journal Officiel. L'organisation et les modes de fonctionnement du Conseil s'appuient sur le règlement intérieur du Conseil, voté par les administrateurs.

Chaque mois, les administrateurs reçoivent un bilan de la vie du Groupe (outre des informations intermédiaires chaque fois que des affaires particulières le justifient). Ils bénéficient de formations, liées à leur prise de mandat ou à leur participation à un comité. Dans le cadre de la préparation des Conseils, ils rencontrent les dirigeants de l'entreprise hors la présence du Président, à leur totale initiative.

## Deux commissions permanentes pour examiner les activités et principaux projets de marchés

En 2002, la commission de l'exploitation s'est réunie trois fois, la commission des investissements neuf fois. Les comptes rendus de leurs travaux sont diffusés à tous les administrateurs au Conseil suivant.

## Trois comités pour fonder la réflexion sur une information transparente et préparer la décision du Conseil

Ces comités, dont les missions, les modes de fonctionnement et la composition figurent au règlement intérieur, ne comprennent aucun dirigeant de l'entreprise.

**Une garantie d'indépendance.**

**Leurs travaux font l'objet d'un compte rendu oral et écrit au Conseil suivant.**

### Le comité d'audit

(quatre administrateurs) s'est réuni huit fois en 2002, principalement sur le programme d'audit et de maîtrise des risques, le budget, les comptes annuels et semestriels, la gestion financière, le renouvellement des commissaires aux comptes, la gestion des actifs dédiés, certains engagements stratégiques, le suivi de certaines filiales.

### Le comité de la stratégie

(sept administrateurs) s'est réuni six fois en 2002, notamment sur la politique internationale du Groupe, son plan stratégique et son plan à moyen terme, l'évolution de son organisation et de son pilotage, sa stratégie dans le gaz.

### Le comité d'éthique (six administrateurs)

Créé en septembre 2001, il s'est réuni cinq fois en 2002, notamment sur la charte éthique, le rapport annuel, la notation sociétale, les engagements de service public, l'examen de certaines pratiques commerciales de London Electricity.

## L'éclairage de personnalités extérieures

Le Groupe s'est également doté d'un Conseil environnement, d'un Conseil scientifique et d'un Conseil médical, tous trois ouverts à des personnalités de la société civile qui apportent leur expérience et leur expertise, pour aider à intégrer ces dimensions dans les grandes orientations stratégiques du Groupe.

### Jetons de présence

**45,74** € par conseil

**15,25** € par commission

Comités : aucune rémunération.

### Assiduité des administrateurs

**80,77** % de participation

aux réunions plénières

**100** % participation

au comité d'audit

**69,05** % participation

au comité de la stratégie

**80** % participation

au comité d'éthique.

Au total, indépendamment de son travail individuel de préparation, un administrateur d'EDF a consacré au Groupe en moyenne 9,1 jours /an (8,5 en 2001).

*L'ensemble de ces dispositifs, en vigueur de longue date, correspond aux recommandations du rapport Bouton sur le gouvernement d'entreprise.*