

// // / // / / //

Message de Pierre Gadonneix

> Président-Directeur Général



— EDF est en ordre de marche, son bilan est assaini, le redressement est engagé. Notre Groupe se trouve en position opportune pour conduire un nouveau projet industriel, centré sur l'Europe et fondé sur la reprise des investissements, en particulier en France.

Notre chiffre d'affaires consolidé augmente de 4,5 % pour totaliser 46,9 milliards d'euros. Enregistrant d'importants progrès de productivité, notre EBITDA augmente nettement (+10 %) pour s'établir à 12,1 milliards d'euros. Malgré d'importantes dépréciations liées notamment aux activités en Amérique latine, le résultat net progresse pour s'établir à plus de 1,3 milliard d'euros.

Ces améliorations concernent toutes nos activités en Europe, notre aire d'évolution stratégique, où nous réalisons 95 % de notre chiffre d'affaires. Pourtant davantage exposée à la concurrence, notre activité en France y participe largement. Dans notre pays, notre chiffre d'affaires croît de 3,7 % et l'EBITDA se maintient à niveau élevé, malgré une série de facteurs défavorables, comme la sécheresse pénalisante pour la production hydroélectrique, l'augmentation du prix des combustibles ou la hausse des charges de service public et des charges salariales. Avec des marges également réparties entre activités en concurrence et activités régulées de gestion des réseaux, la France concourt à l'EBITDA du Groupe à hauteur des deux tiers.

Au Royaume-Uni, notre filiale EDF Energy confirme son haut niveau de performance, avec un chiffre d'affaires en croissance organique de 14,9 %, un EBITDA augmenté de 14,6 %, un résultat net en hausse de 3,4 %. Ces évolutions marquent la validité de son modèle d'activité et la qualité de son dialogue avec le régulateur. En Allemagne, EnBW enregistre un redressement accéléré, avec une croissance organique de 8,3 %, une amélioration de 70 % de son EBITDA, qui lui permet de revenir aux bénéficiaires et de diminuer sa dette de moitié.

Notre croissance profitable est avant tout l'œuvre des équipes du Groupe qui, partout, ont su prendre la mesure des enjeux, se mobiliser autour de programmes de performance et s'adapter aux évolutions. Elle nous a donné les moyens d'accélérer la réduction de notre endettement, passé de 24 milliards d'euros fin 2003 à 19,7 milliards d'euros fin 2004.

//

///

/

/

//

//

/

//

/

/

Toutefois le groupe EDF conserve une situation de bilan encore caractérisée par la faiblesse de ses fonds propres, qui justifie la programmation d'une augmentation de notre capital par appel au marché en 2005. Une opération que rendent prometteuse les progrès très sensibles de notre compte d'exploitation, les évolutions favorables de notre contexte d'activité et nos fortes perspectives d'avenir.

— Notre Groupe se trouve dans un contexte nouveau, que nos équipes ont su rendre favorable en s'y préparant et en s'y adaptant. Nous avons connu notamment quatre évolutions majeures.

La première a été l'ouverture de 70 % du marché de l'électricité en France, où nous réalisons les deux tiers de notre activité. C'est là un long processus engagé sur plus de dix ans, qui s'achèvera en 2007 par l'ouverture totale du marché. Nos équipes étaient prêtes, les marques, les offres commerciales et les services clientèle en place, la gestion de la distribution d'électricité réorganisée, les systèmes d'information préparés. Nos clients nous restent fidèles en très grande majorité.

Le deuxième événement est la transformation d'EDF en société anonyme, voulue par la loi du 9 août 2004. C'est une étape clé dans la vie de l'entreprise. Le statut d'établissement public, qui a été un des facteurs de la réussite d'EDF pendant 50 ans, était devenu une entrave dans la conjoncture nouvelle. Cette évolution n'a rien d'exceptionnel : elle est celle qu'ont connue les autres compagnies d'électricité. EDF y gagne des marges de manœuvre pour construire des offres plus larges intégrant gaz et services à la fourniture électrique. Là aussi, l'évolution a été préparée et maîtrisée, y compris dans sa dimension sociale.

La troisième évolution est en effet la réforme du financement du régime de retraite des salariés d'EDF. Le régime a été pérennisé. Les salariés conservent leur statut. Le financement de leur régime est garanti par une Caisse nationale, et non plus par l'entreprise, qui se conforme ainsi aux nouvelles règles comptables et dont les perspectives financières se trouvent assainies, même si, dans un premier temps, l'opération entame ses capitaux propres.

Le quatrième événement est mondial. La consommation d'électricité croît au rythme d'un doublement en trente ans. Les opinions publiques et les gouvernements, notamment en Europe, ont pris conscience de la nécessité de construire de nouvelles capacités de production d'électricité. La montée des prix est le signal de la réduction des marges entre offre et demande. À cet égard, nous sommes sur un marché très porteur.

— Ces évolutions donnent encore plus de poids à nos atouts.

Notre outil de production est puissant et très compétitif. Il est, de loin, le premier de l'Union européenne. Notre portefeuille de 42 millions de clients est également le premier. Nous bénéficions d'implantations dans de grands pays voisins : le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Italie, qui sont les premiers destinataires de nos exportations. Nos équipes sont reconnues pour leur dévouement et leur professionnalisme, nos ingénieurs, notre R&D jouissent d'une réputation mondiale.

J'ajoute que notre Groupe est riche d'une culture de service public et de sens de l'intérêt général, qui est une force lorsqu'on exerce un métier consistant à produire et proposer une énergie de première nécessité en s'engageant sur le très long terme. L'accord sur la Responsabilité Sociale du groupe EDF (RSE), à l'échelle mondiale, préparé en 2004 et signé en janvier 2005, atteste de la communauté de vue et de valeurs qui rassemble nos équipes.

Les progrès opérationnels, le nouveau contexte, les atouts de notre Groupe rendent possible la formulation d'un projet industriel ambitieux, visant à faire d'EDF l'un des opérateurs les plus marquants et les plus moteurs de l'Europe de l'énergie.

C'est là tout le sens de notre stratégie de développement maîtrisé. Le projet industriel que j'ai proposé a été approuvé par le Conseil d'administration d'EDF. Je l'ai présenté aux responsables du Groupe qui ont, à présent, à le faire connaître et partager à leurs équipes. Il vise une croissance significative de notre chiffre d'affaires pour nous placer en tête des grands énergéticiens européens de notre domaine, avec une rentabilité accrue, nous rapprochant de nos concurrents les plus profitables.

// // / // / / //

“ Nos clients sont divers, nos salariés sont divers, mieux nous saurons intégrer cette diversité dans toute sa richesse et mieux nous progresserons. ”

— Ce projet repose avant tout sur le renforcement de notre position en France.

Face à la croissance des besoins, notre dimension industrielle et technique prend toute sa valeur. Nous allons à nouveau investir dans notre parc de production. Ce parc couvre plus de 20 % des besoins de l'ancienne Europe des 15. Nous allons le développer et le pérenniser à long terme avec l'ambition de participer à l'indépendance énergétique de l'Europe et à la tenue de ses engagements dans la lutte contre l'effet de serre. Dans cet esprit, nous engageons la construction d'une tête de série de la filière nucléaire EPR à Flamanville. Pour préserver notre capacité de production hydroélectrique, nous travaillons au renouvellement dans de bonnes conditions des contrats de concession de nos ouvrages et nous avons décidé de construire une nouvelle installation, plus puissante, à Gavet, dans les Alpes. Nous allons aussi renforcer nos capacités de pointe en réactivant des centrales à fuel mises en réserve. Nous allons diversifier notre parc en nous dotant, au besoin, de Cycles Combinés à Gaz (CCG), et en développant des énergies nouvelles rentables.

Dans le même temps, nous allons amplifier notre dynamique commerciale en nous préparant à l'ouverture totale du marché français en 2007. Nous travaillons à adapter les systèmes d'information et les canaux de commercialisation. Nous allons développer les services énergétiques, déployer une offre duale gaz et électricité. Parallèlement, nous garantirons la pérennité de nos missions de service public.

La première de ces missions demeure de rendre le meilleur service au meilleur coût. C'est ce qui a fondé la réussite d'EDF. Désormais, service public et action dans la concurrence demandent à être nettement distingués. Les missions de service public seront entièrement couvertes, à hauteur définie par la Commission de Régulation de l'Énergie (CRE), par les tarifs publics et par le fonds des Charges de Service Public Énergie payées par tous les consommateurs en France, clients ou non d'EDF. C'est tout le sens de la négociation engagée avec l'État pour établir un contrat clair, comme le prévoit la loi du 9 août 2004.

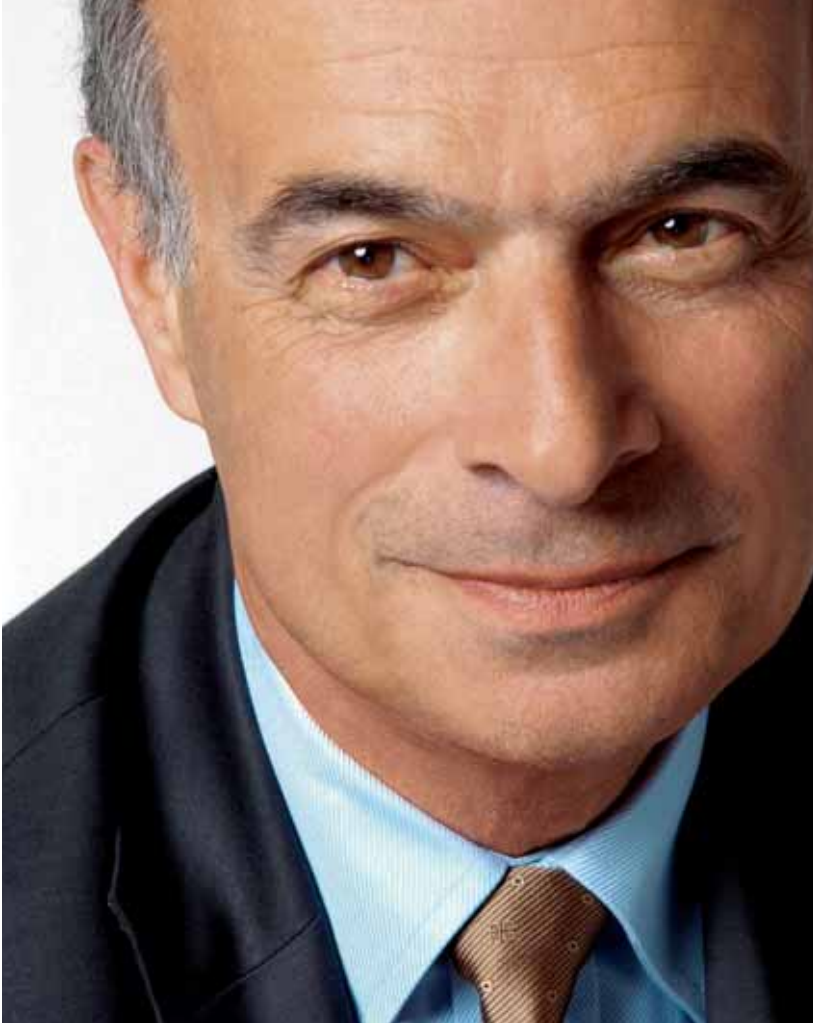
Nous apportons notamment toutes nos compétences dans le service public de la gestion des réseaux, qui sont des monopoles naturels et qui demandent un très haut niveau technique. Il s'agit d'une activité régulée, placée sous le contrôle de la CRE, dont les gestionnaires, RTE (qui sera filialisé en 2005) pour le transport d'électricité et EDF Réseau Distribution pour la distribution, offrent toutes les garanties d'indépendance de gestion et de neutralité dans le traitement de leurs usagers : EDF, ses concurrents et leurs clients respectifs. Au travers de ces deux gestionnaires, EDF assure la gestion de 100 000 km de réseau haute et très haute tension et de 1,2 million de km de réseau de distribution, avec une continuité de fourniture parmi les meilleures d'Europe, en progrès constant. C'est une activité au cœur de notre métier d'électricien, qui fait partie de notre histoire et de notre avenir. C'est de plus, par sa nature de monopole régulé, une activité génératrice d'un cash régulier qui contribue à notre solidité.

— Notre deuxième chantier est de conforter la dimension européenne d'EDF.

Nos grandes filiales européennes doivent pouvoir devenir des acteurs essentiels de la stratégie du Groupe. Parce que nos métiers sont ancrés dans les territoires, nous avons vocation à nous associer à des partenaires nationaux pour jouer à leurs côtés un rôle d'opérateur industriel de référence. Ce sont les relations équilibrées auxquelles nous avons abouti en Allemagne, dans EnBW, et auxquelles nous espérons aboutir aussi en Italie.

Nos positions en Europe doivent en outre nous aider à nous doter des positions gazières nécessaires pour asseoir nos offres et sécuriser nos approvisionnements.

Les pays d'Europe centrale qui viennent de rejoindre l'Union européenne ont des besoins énergétiques croissants. Nous y répondrons à condition de réorganiser et de rationaliser notre présence.



Nous développerons également en Europe les services d'efficacité énergétique dans le cadre de l'application de la directive européenne sur les quotas d'émission de CO₂, en nous appuyant notamment sur Dalkia.

En dehors de l'Europe, nous travaillerons essentiellement à valoriser notre expertise et notre expérience d'ingénieur ensemble au service du développement énergétique de pays comme la Chine, avec laquelle EDF entretient une relation historique.

— Ce plan de développement s'appuiera à la fois sur les ressources issues de notre activité, sur des restructurations d'actifs et sur l'investissement extérieur.

Pour financer ce projet, nous pouvons d'abord compter sur notre cash flow. Celui-ci est passé de 8,1 milliards d'euros en 2003 à 9 milliards d'euros en 2004. Il constitue un moteur du Groupe. Nous entendons l'accroître encore, essentiellement par l'amélioration continue de nos performances qui doit produire un montant cumulé de 7,5 milliards d'euros entre 2005 et 2007, via le programme *Altitude 7500* qui intègre les efforts des programmes Performance en France, TOPFIT en Allemagne, *Integration* en Grande-Bretagne, ainsi que les actions menées dans les autres entités du Groupe. Le reste devrait provenir de l'augmentation structurelle des prix de vente en Europe et d'une évolution modérée des tarifs en France. La restructuration de notre portefeuille d'actifs constituera une deuxième source de moyens.

Un troisième ensemble, estimé entre 8 et 11 milliards d'euros par le Gouvernement, proviendra de l'augmentation du capital du Groupe, par son ouverture de 30 % maximum aux investisseurs, dont nos salariés.

Le groupe EDF est un ensemble industriel hors pair, robuste techniquement, doté d'une R&D de haut niveau, d'un outil de production inégalé. C'est aussi une communauté d'hommes et de femmes dynamiques, très attachés à leur entreprise et animés d'un formidable esprit de dévouement. Nous allons encore développer le travail d'équipe. J'ai constitué dans cet esprit une équipe soudée autour de moi, représentative des grandes fonctions, des grands métiers et des principales implantations du Groupe. Cette alliance de la technique et de l'humain génère une remarquable puissance d'action, sur laquelle nous allons bâtir notre avenir, en cultivant le goût d'entreprendre.