

// // / // / / //



Gouvernement du Groupe :

cohérence et subsidiarité





Pierre
Gadonneix

Michel
Francony

Bruno
Lescoeur

Yann
Laroche

— Le groupe EDF s'est constitué en quelques années comme un ensemble européen et international centré sur les métiers de l'électricité et de l'énergie. Le gouvernement du Groupe vise à en exploiter toutes les synergies en alliant le principe de subsidiarité, indispensable au dynamisme de chacune de ses parties et celui de cohérence, pour exploiter toute la puissance des équipes rassemblées autour du projet industriel, dont la communication par le management a commencé début 2005. L'adoption, le 9 août 2004, de la loi relative au service public de l'électricité et du gaz et aux entreprises électriques et gazières marque une nouvelle étape dans l'histoire d'EDF. L'entreprise, qui était un établissement public, devient une société anonyme, avec des modes de fonctionnement, des obligations et des droits comparables à ceux de ses concurrents.

Dotée d'une organisation et d'un Conseil d'administration renouvelés, elle acquiert aussi de nouvelles marges de manœuvre pour entreprendre sur des marchés de plus en plus concurrentiels. Sa direction développe un mode de management fondé sur la collégialité et la responsabilisation. Les outils de gouvernance, qu'ils concernent l'éthique, le contrôle des risques, l'exploitation des synergies ou la construction du futur par la R&D, sont d'autant plus efficaces qu'ils impliquent directement les unités opérationnelles. Pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixés, le Groupe développe des leviers de performance, notamment le programme de productivité *Altitude 7500* et allie la dynamique de l'innovation, par la R&D, à la prévoyance, par les outils de pilotage et de contrôle.

FAITS MARQUANTS

En janvier 2004, avec cinquante nouvelles entités dont l'audit est satisfaisant, la certification ISO 14001 du groupe EDF, attribuée par l'AFAQ en 2002, est confirmée.

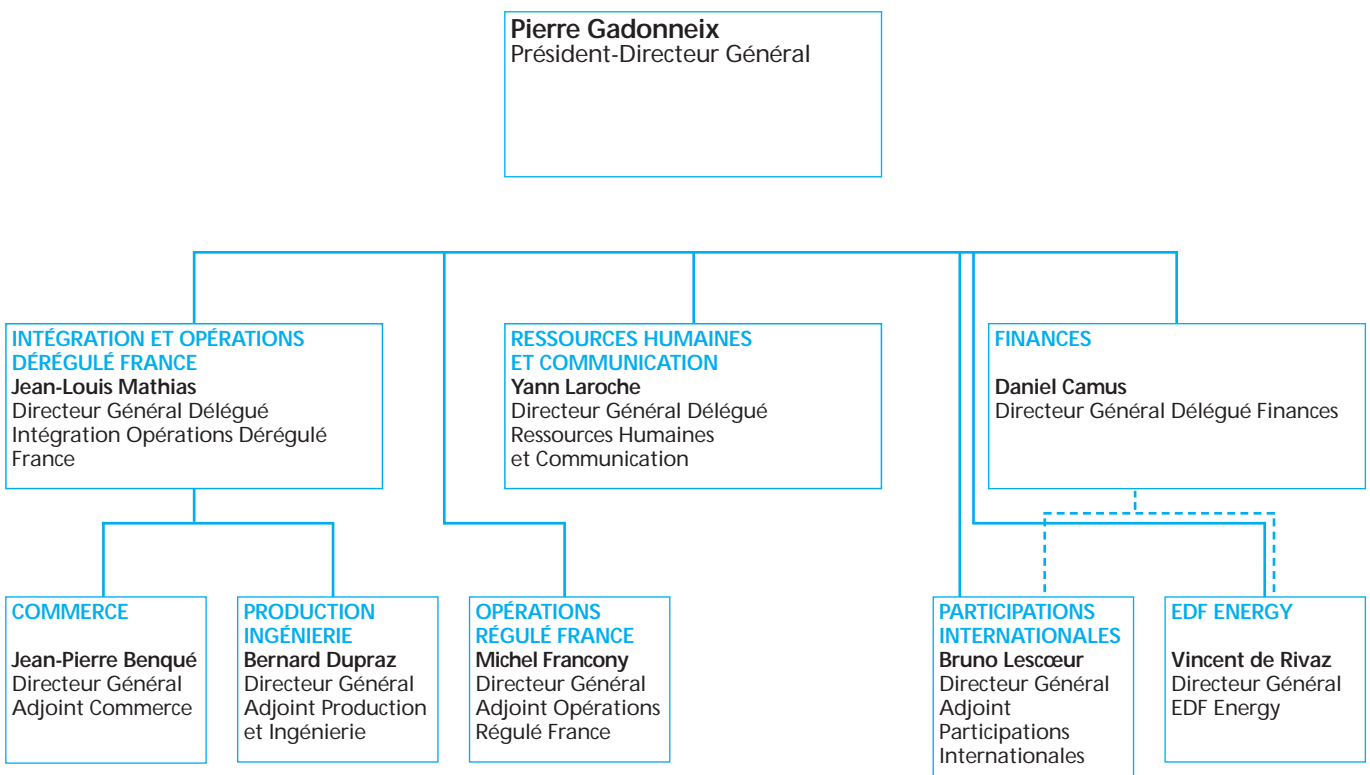
En avril, EDF s'est associé, aux États-Unis, à des électriciens américains et aux constructeurs General Electric et Westinghouse pour mener des études sur les réacteurs du futur.

Le décret entérinant la transformation d'EDF en société anonyme est paru au « Journal Officiel » du 19 novembre 2004. Le 14 décembre 2004, Pierre Gadonneix a présenté aux cadres dirigeants la proposition de projet industriel du Groupe pour les années 2005-2007.



Composition du Comex

AU 30 NOVEMBRE 2004





Une nouvelle dynamique de gouvernement

— Pour accomplir un développement rentable sur les marchés de l'énergie en Europe, le groupe EDF bénéficie désormais d'un cadre clarifié et d'une organisation renouvelée.

EDF SA : UN CADRE RÉGLEMENTAIRE CLARIFIÉ

La transformation d'EDF en société anonyme, outre qu'elle met l'entreprise à égalité avec ses concurrents, lui donne la possibilité d'ouvrir son capital dans la limite maximum de 30 % pour soutenir son développement. La loi du 9 août 2004 rappelle les missions de service public de l'entreprise en France. Un contrat de service public de trois ans sera signé avec l'État, identifiant ces missions, leurs coûts et leur financement.

La loi transcrit en droit français les directives européennes qui prévoient la dissociation entre les activités en concurrence et les acti-

vités régulées de gestion des réseaux de transport et de distribution d'électricité, qui doivent être indépendantes dans leur management et leur organisation afin de garantir leur neutralité à l'égard de tous les acteurs du marché. La direction chargée du transport de l'électricité (RTE) sera transformée en société anonyme. Elle demeurera publique à 100 % et pourra accueillir d'autres investisseurs publics qu'EDF. Ses activités continueront d'être soumises au contrôle de la Commission de Régulation de l'Énergie (CRE) qui veille au traitement équilibré des acteurs du marché.

Dans la même logique, le réseau de distribution d'électricité est placé sous la responsabilité de la direction EDF Réseau Distribution, gestionnaire disposant de toutes les prérogatives garantissant l'application des directives européennes et placé sous le contrôle de la CRE. Avec son homologue de Gaz de France, il s'appuie sur un opérateur commun, EDF Gaz de France Distribution, chargé du fonctionnement et de la maintenance des réseaux de gaz et d'électricité exploités par les deux entreprises. EDF Gaz de France Distribution reprend l'essentiel des dispositifs et des salariés de l'ancienne direction commune EDF Gaz de France Services.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION D'EDF SA
– COMPOSITION AU 21 NOVEMBRE 2004

Pierre Gadonneix	Président-Directeur Général d'EDF SA
REPRÉSENTANTS DE L'ÉTAT	
André Aurengo	Chef du service de médecine nucléaire au CHU Pitié-Salpêtrière
Bruno Bézard	Directeur Général Adjoint de l'Agence des participations de l'État au MINEFI ⁽¹⁾
Pierre-Mathieu Duhamel	Directeur du budget au MINEFI ⁽¹⁾
Yannick d'Escatha	Président du CNES ⁽²⁾
Jean-Pierre Lafon	Secrétaire général au ministère des Affaires étrangères
Michèle Rousseau	Directrice de la demande et des marchés énergétiques à la DGEMP ⁽³⁾ au MINEFI
PERSONNALITÉS QUALIFIÉES	
Frank E. Dangeard	Président-Directeur Général de Thomson
Daniel Foundoulis	Représentant des consommateurs. Membre du Conseil National de la Consommation et du Groupe consultatif européen des consommateurs à Bruxelles
Claude Moreau	Président de la commission interministérielle « Véhicules propres et économes en énergie »
Henri Progllo	Président-Directeur Général de Veolia Environnement
Louis Schweitzer	Président-Directeur Général de Renault SA
REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL (ÉLUS LE 06/05/04)	
Jacky Chorin	
Laurence Drouhin-Hoeffling	
Alexandre Grillat	
Catherine Nédelec	
Philippe Pesteil	
Marie-Catherine Polo	
AUTRES PARTICIPANTS	
Gilbert Venet : Chef de la mission de contrôle économique et financier	
Bruno Rossi : Contrôleur d'État	
René Camporesi : Secrétaire du Comité d'entreprise	
Pierre Merviel : Secrétaire général	
Christine Collaert : Secrétaire générale du Conseil d'administration	

(1) Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.

(2) Centre National d'Études Spatiales.

(3) Direction Générale de l'Énergie et des Matières Premières.



Le personnel des IEG ⁽¹⁾, dont relève celui d'EDF, conserve son statut social. Le financement de ses retraites est adossé au régime général et leur gestion est assurée par une caisse autonome, les surcoûts liés aux avantages sociaux spécifiques étant à la charge des entreprises de la branche.

Pierre Gadonneix, docteur en économie d'entreprise de la Business School de l'Université Harvard, est ancien élève de l'École Polytechnique, diplômé de l'École Nationale Supérieure du Pétrole et des Moteurs. Homme d'entreprise, il a effectué la plus grande partie de sa carrière dans l'industrie. Il était, depuis janvier 1996, Président du groupe Gaz de France qu'il avait rejoint en 1987 comme directeur général. Sous son impulsion, Gaz de France a conduit et achevé sa restructuration financière en poursuivant une forte croissance en France et en Europe. Pierre Gadonneix a été créateur d'une entreprise de services informatiques, directeur à l'Institut de Développement Industriel (IDI), première structure française de fonds d'investissements dans les PME et a exercé d'importantes responsabilités au ministère de l'Industrie, où il a été notamment directeur des Industries Métallurgiques Mécaniques et Électriques. Pierre Gadonneix est, depuis 2004, vice-président Europe du Conseil Mondial de l'Énergie.

LA DIRECTION DU GROUPE : PRAGMATISME ET COLLÉGIALITÉ

Sur proposition du conseil d'administration, Pierre Gadonneix a été nommé Président-Directeur Général d'EDF SA par le gouvernement français le 24 novembre 2004. Il a proposé au conseil de désigner trois directeurs généraux délégués (DGD) comme mandataires sociaux :

- Daniel Camus, DGD Finances,
- Yann Laroche, DGD Ressources Humaines et Communication,
- Jean-Louis Mathias, DGD Intégration Opérations Dérégulé France.

Il a constitué autour de lui une équipe composée des responsables des principaux métiers, des principales fonctions et implantations du Groupe. Outre les trois DGD, ce comité exécutif (Comex) rassemble ainsi les responsables Commerce, Production et Ingénierie, Opérations Régulé France, Participations Internationales ainsi que le directeur général d'EDF Energy. Le Comex forme un premier collège de management qui s'ouvre au besoin à Utz Claassen, Président du directoire d'EnBW, et à Umberto Quadrino, Président d'Edison.

Assisté des fonctions d'appui, il définit et pilote la stratégie du Groupe, dont les grandes orientations sont délibérées en Conseil d'administration. Il contrôle la maîtrise des risques, pilote la performance et organise les synergies. Il promeut les valeurs du Groupe.

Dès la fin 2004, Pierre Gadonneix a élaboré un projet pour le Groupe à l'horizon 2007, dont il a présenté les grandes lignes à l'encadrement. Ce projet a été soumis au Conseil d'administration qui l'a approuvé.

(1) IEG : Industries Électriques et Gazières.



Le Conseil d'administration lors de la séance du 16 mars 2005.



UN NOUVEAU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration de l'établissement public EDF s'était déjà doté d'un mode de fonctionnement appliquant les principales dispositions de la loi française relative aux sociétés cotées en Bourse. Le passage d'EDF à un statut de société anonyme achève cette évolution.

Un conseil renouvelé à 50 %. Le Conseil d'administration de l'EPIC EDF, renouvelé le 9 septembre 2004, a accueilli deux nouveaux membres : Pierre Gadonneix, président sortant de Gaz de France, et Henri Proglio, PDG de Veolia Environnement. Ce conseil accueillait aussi les six représentants des salariés élus le 6 mai par le personnel. Dans sa séance du 14 septembre, il a proposé la nomination de Pierre Gadonneix comme président d'EDF au Gouvernement, qui l'a acceptée lors du Conseil des ministres du 15 septembre.

Après la transformation d'EDF en société anonyme, un nouveau Conseil d'administration a été constitué et 12 sur 18 de ses membres ont été nommés par décret paru au « Journal officiel » du 21 novembre 2004. Il comprend six représentants de l'État, six personnalités qualifiées et les six représentants élus du personnel.

Par rapport au Conseil d'administration de 2003, cet organe marque un profond renouvellement. Il accueille neuf nouveaux membres. Outre Pierre Gadonneix, ont fait ainsi leur entrée Frank E. Dangeard, PDG de Thomson, Henri Proglio, PDG de Veolia Environnement, et Yannick d'Escatha, président du Centre National d'Études Spatiales, qui renforcent ainsi, aux côtés de Louis Schweitzer, PDG de Renault et administrateur d'EDF depuis 1999, la représentation des grandes entreprises françaises de dimension internationale au Conseil d'administration d'EDF. Arrivent également Jean-Pierre Lafon, Secrétaire général au ministère des Affaires étrangères, et Michèle Rousseau, de la DGEMP (Direction Générale de l'Énergie et des Matières Premières), qui assistait auparavant aux séances du Conseil en tant que Commissaire du gouvernement. La représentation salariée est renouvelée d'un tiers, avec l'arrivée de Jacky Chorin, d'Alexandre Grillat et de Philippe Pesteil⁽¹⁾.

Fonctionnement : un nouveau règlement intérieur

Le Conseil d'administration oriente et contrôle l'action et les résultats du groupe EDF au travers de sa responsabilité sur la maison mère. Il délibère sur toutes les orientations stratégiques concernant le Groupe ainsi que sur les sujets que la loi lui a expressément confiés ou qu'il s'est réservés (prise ou cession de participations stratégiques supérieures à 200 millions d'euros, opérations financières à caractère novateur...).

Le Conseil de l'établissement public EDF s'est réuni huit fois en 2004 et le Conseil d'EDF SA trois fois.

(1) La liste des membres du Conseil d'administration figure également dans le chapitre « Rapport sur la gestion », p. 101-102.



Le Comité d'Audit (à gauche)
et le Comité d'Éthique, en séance.

REPÈRES

Les valeurs et la démarche éthique⁽¹⁾

Fidèle à ses engagements, EDF a poursuivi la diffusion de sa charte éthique élaborée en 2003 en l'étendant à la plupart de ses filiales qui l'ont déclinée et intégrée dans leurs propres chartes et guides de conduite. Un dispositif d'alerte éthique a été mis en place, avec un délégué éthique, joignable sur le site internet d'EDF. Le Groupe a confirmé son adhésion au Pacte Mondial des Nations unies et en a adopté le dixième principe sur la lutte contre la corruption.

(1) Cette problématique est développée dans le rapport « Développement Durable 2004 » du groupe EDF.

Le Comité d'Audit a tenu cinq séances. Il a notamment examiné, dès janvier 2004, le programme d'audit et la cartographie des risques d'EDF réalisée en 2003 au niveau du Groupe et en a demandé une actualisation semestrielle. Il a préparé les séances du Conseil sur les comptes annuels 2003 d'EDF et de RTE, étudié la partie contrôle interne du rapport annuel 2003. Il a également analysé les comptes du premier semestre 2004 d'EDF et de RTE.

Le Comité de la Stratégie s'est réuni cinq fois. Il s'est penché sur les orientations stratégiques dans le domaine du gaz et a examiné le projet d'organisation « amont et aval » du Groupe en France. Il a étudié les bilans du contrat de groupe 2001-2003, du contrat de service public et des vingt engagements de service public. À la veille du 1^{er} juillet 2004, il a fait le point sur la politique commerciale d'EDF, sa situation, les offres et les équipes. Il a préparé la séance du Conseil sur le contrat 2001-2007 avec AREVA sur l'aval du cycle du combustible nucléaire.

Le Comité d'Éthique s'est réuni quatre fois. Sa réflexion a porté sur la proximité territoriale en milieu concurrentiel et la solidarité. La politique de sous-traitance dans le nucléaire et les conditions de vie et de travail des prestataires ont mobilisé son attention pendant plusieurs séances, débouchant sur une visite de la centrale de Cruas. Il a examiné le bilan annuel du médiateur, le rapport développement durable et le rapport annuel 2003. Il a également étudié la politique amiante d'EDF, sa démarche de responsabilité sociale ainsi que l'évolution du fonctionnement du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration d'EDF SA a constitué un comité ad hoc pour élaborer son règlement intérieur. Celui-ci crée un **Comité des Rémunérations**. Il supprime les anciennes commissions de l'exploitation et des investissements (cette dernière ne traitait que des marchés). Leurs sujets, tout comme les grands investissements, seront directement examinés en Conseil (au-dessus de 100 M€ pour les marchés, conformément à la pratique des grands groupes). Le texte prévoit aussi le passage en Conseil des sujets liés à la politique du combustible nucléaire.



La construction de l'avenir

— Pour réussir son projet industriel, le Groupe mène un important programme *Altitude 7500* d'augmentation de sa productivité par l'amélioration des performances et la recherche de synergies. Il construit son avenir en alliant la dynamique de sa R&D, la rigueur de sa politique de prévention des risques et la vigilance de ses organes de pilotage.

L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE

Intégrant les programmes d'amélioration lancés précédemment, le nouveau programme *Altitude 7500* vise une économie de 7 500 M€ cumulés à l'horizon 2007 pour l'ensemble du Groupe.

Des progrès de productivité en 2004. En France, des progrès de productivité ont été réalisés dans la production et l'ingénierie par l'adaptation des effectifs, l'optimisation de la maintenance, des achats et de la sous-traitance. Un travail collectif a commencé sur deux projets mobilisateurs : l'un vise une organisation plus pertinente des filières hydraulique et thermique, l'autre une progression durable de la performance des centrales nucléaires.

En Grande-Bretagne, à EDF Energy, les gains de productivité issus des synergies liées aux fusions ont dépassé dès 2004 l'objectif de 189,2 M€ fixé pour 2006.

En Allemagne, EnBW a revu son organisation en profondeur. D'importantes négociations sociales ont débouché sur un accord ambitieux de réduction de la masse salariale. Modération salariale, réduction du temps de travail, révision du calcul des primes, suppression de 2 140 emplois sans licenciement économique : la réduction des charges de personnel devrait atteindre 337 M€ d'ici 2006. Cet effort s'inscrit dans le cadre du programme Top Fit, qui vise 1 Md€ d'économies récurrentes à cette échéance.

EFFECTIFS D'ENBW

	2004	2003
Effectifs (données brutes)	18 556	34 719
Effectifs (données consolidées)	8 692	15 904

POLITIQUE DE L'EMPLOI

	2004	2003
Nombre d'embauches	859	4 786
Nombre de licenciements	160	1 438



En Europe centrale, les sociétés adaptent leurs effectifs et se restructurent comme SSE en Slovaquie qui a filialisé des activités hors de son cœur de métier et réduit ses effectifs après accord avec les syndicats.

La performance par les synergies de métiers. Depuis 2003, les synergies internationales de métiers visent à accroître la performance par la diffusion des meilleures pratiques dans le Groupe. Environ 1 400 personnes volontaires intègrent cette démarche dans leur travail quotidien. Entre 2003 et 2004, les synergies ont réduit les coûts de 13 M€ et augmenté les résultats de 43 M€. Les économies proviennent surtout des synergies dans la vente aux grands clients (plus de 2 M€) et dans l'achat de matériels pour les réseaux de distribution d'électricité, par

effet de volume et d'harmonisation des spécificités (8 M€). Les coopérations dans les services énergétiques avec Dalkia ont apporté aussi des gains importants en France, pour 14,8 M€, et au Royaume-Uni, pour 18 M€.

Ainsi, pour l'achat des pièces de rechange des turbines à gaz, le Groupe négocie avec General Electric un contrat cadre international. De même, pour les réseaux de distribution, des achats groupés de matériels devraient faire gagner 15 M€ par an, dès 2005. Dans la production, la comparaison des coûts de fonctionnement et de maintenance des centrales thermiques à flamme du Groupe devrait déboucher sur un gain annuel de 55 M€. Autre avancée : la plateforme *p@ge* d'échange de connaissances et d'expériences du parc thermique à flamme a été étendue aux autres modes de production et au trading.

Dans la vente aux entreprises présentes dans plusieurs pays européens, un plan d'action a été engagé en 2004 pour optimiser les collaborations entre entités commerciales. L'objectif est de donner au groupe EDF une prééminence de marque par rapport à la concurrence en Europe. Promotion de produits, test d'outils et de méthodes : les actions de 2004 visent à mettre en place et organiser, dans les différents pays, une fonction commerciale de responsable Grand Compte européen.

Dans l'activité commerciale en direction des consommateurs, les synergies ont permis de mieux répondre aux attentes des clients, tout en améliorant la rentabilité des opérations. EDF Energy, Yello, Demasz et EDF disposent d'un outil d'aide à la décision par estimation de la CLV (customer lifetime value) qui détermine la valeur actualisée nette de la contribution économique d'un client tout au long de sa vie. Cet outil de pilotage sera adapté par chacune des sociétés du Groupe.

Sur le marché allemand, la coopération entre Dalkia et EnBW a permis de fidéliser un grand client, le groupe Visteon, séduit par la simplification que lui apporte un interlocuteur unique. Au Royaume-Uni, l'offre commune Performance Partnership d'EDF Energy et de Dalkia,



Développement d'outils informatiques, de cellules photovoltaïques à bas coût de production, analyse du comportement des matériaux, les équipes de la R&D ont l'ambition de faire de l'innovation un atout pour la compétitivité du groupe EDF.

centrée sur les économies d'énergie avec garantie de résultats, a convaincu cinq clients : Xerox, Connex Train Stations, Abingdon Police Station, Evans of Leeds, Zara Retail.

Altitude 7500 : une conquête collective. Plus ambitieux que les précédents programmes, le projet *Altitude 7500* a été présenté en décembre 2004 par Pierre Gadonneix aux 600 managers du Groupe comme « un sommet à conquérir ensemble ». Il constitue l'un des leviers essentiels du projet industriel du Groupe et doit mobiliser les équipes pour économiser 7,5 Md€ sur la période 2005-2007. Il intègre le management des synergies de métiers.

Altitude 7500 porte l'effort collectif sur trois grands champs d'action. Le premier est de réduire les dépenses d'exploitation, par la maîtrise des charges de personnel pour 1,5 Md€ et des achats courants pour 3 Md€, en allégeant la charge des fonctions support, des coûts commerciaux et des systèmes d'information. Le deuxième consiste à diminuer de 1,5 Md€ le besoin en fonds de roulement par une meilleure gestion des stocks et des comptes clients et fournisseurs. Le troisième est de renforcer les synergies dans le Groupe, notamment entre production et vente. Les efforts se répartiront entre la France (70 %) et les autres pays (30 %).

LE DÉVELOPPEMENT PAR L'INNOVATION

Le Groupe s'appuie sur une forte activité de recherche et développement. Cet investissement dans l'avenir souligne l'ambition de faire de l'innovation un atout pour sa compétitivité. Dans un contexte général de maîtrise de ses dépenses, EDF a maintenu son effort de recherche et développement à un niveau significatif : 395 M€.

Principales missions et activités de la R&D. Les travaux de recherche et développement visent à réduire les coûts, améliorer l'exploitation et la disponibilité des centrales, répondre aux exigences de sûreté, de santé et d'environnement, anticiper les évolutions liées aux technologies nouvelles.

Les équipes R&D d'EDF sont réputées pour leur expertise de la physique des matériaux, de la mécanique du solide et des fluides, de l'hydraulique et de l'électrotechnique. Elles ont ainsi mené des travaux pour comprendre, simuler et prévoir les principaux mécanismes de vieillissement des matériaux, élément important pour la durée de vie du parc nucléaire.

Ces équipes disposent d'importants moyens d'essais et d'analyse et développent des outils informatiques. Elles appuient les unités opérationnelles du Groupe et apportent une assistance significative au développement de solutions chez de grands clients.

Elles travaillent sur de nouvelles technologies pour faire accéder l'électricité d'origine solaire à une compétitivité suffisante et accroître l'autonomie des batteries, ou encore pour lever les verrous technologiques limitant le développement des piles à combustible. Elles explorent les modes d'utilisation rationnelle de l'énergie et ont développé des compétences sur les marchés de l'énergie : prévision des prix, maîtrise des risques, sciences de l'environnement.

Les équipes de la R&D fin 2003

2 300 PERSONNES

dont 1/3 de femmes

55 DOCTORATS accueillis

49 NOUVEAUX EMBAUCHÉS

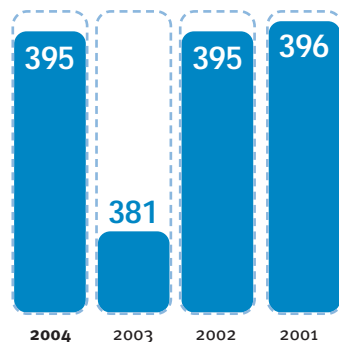
dont 9 issus d'autres pays de l'Union européenne



Dans le cadre de l'European institute for Energy Research (EiFER) en Allemagne, les services R&D d'EDF et EnBW intensifient leur coopération et testent notamment de nouveaux types de piles à combustible.

Budget* consacré à la R&D par EDF SA en France

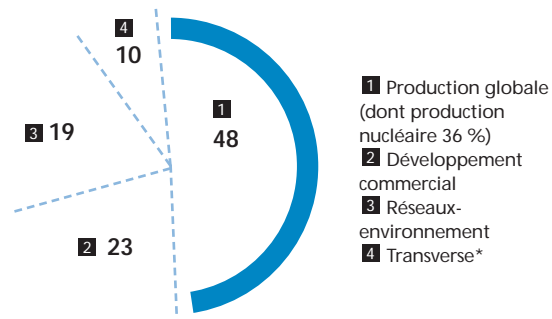
(en millions d'euros)



* Ce sont des coûts propres, auxquels il faudrait ajouter les coûts induits (ex. : Direction Informatique et Télécommunications) pour un chiffre budgétaire complet.

Répartition par secteur de recherche du budget R&D 2004 d'EDF SA

(en %)



* Programmes transverses : projets innovants relatifs à l'amélioration de la performance et à la sécurisation du système d'information du groupe EDF.

Le levier des partenariats. Pour garantir dans la durée et à moindres frais la maîtrise des compétences clés, la R&D d'EDF fait appel à des compétences extérieures et noue des partenariats pour créer un réseau de laboratoires partagés.

Son partenariat avec le CNRS se renforce : après la réalisation en 2003 d'un laboratoire commun, CISEL, pour développer une filière photovoltaïque compétitive, le Laboratoire de Mécanique des Structures Industrielles Durables a été créé et a notamment développé un nouveau matériau pour les piles à combustible.

Avec l'EPRI, Electrical Power Research Institute, les collaborations portent sur l'énergie nucléaire et la gestion future des systèmes électriques. Des chercheurs d'EDF travaillent à Palo Alto aux États-Unis et ceux de l'EPRI sont accueillis en France.

Créé avec l'université allemande de Karlsruhe, l'EiFER, European institute for Energy Research, développe des technologies non polluantes de production d'énergie, pile à combustible et pompes à chaleur notamment, ainsi que des méthodes de développement durable, en particulier en gestion urbaine. Dans ce cadre, les services R&D d'EDF et d'EnBW ont intensifié leur coopération et mis en œuvre des actions communes débouchant sur des résultats rapides.

La R&D poursuit de nombreux travaux avec des partenaires tels que le Thermal Power Research Institute, en Chine, pour l'exploitation thermique et, en France, avec le Centre Scientifique et Technique du Bâtiment, l'Institut de recherche pour l'ingénierie de l'agriculture et de l'environnement, les centres de recherche des écoles d'ingénieurs (Mines, Ponts et Chaussées, Supélec), l'INRIA, etc. Un accord de coopération conclu en 2004 avec cinq universités techniques polonaises installées dans les villes où sont présentes des centrales thermiques d'EDF porte sur la protection de l'environnement. La coopération s'étend à d'autres industriels, comme le Commissariat à l'Énergie Atomique et Framatome ANP (groupe AREVA) dans le domaine nucléaire.



Maîtriser l'impact des installations existantes constitue l'un des programmes de long terme de la R&D d'EDF.

La structuration de l'investissement R&D. 70 % du budget sont consacrés aux programmes d'intervention définis avec les entités opérationnelles, à travers 200 projets et 1 000 affaires.

30 % du budget sont consacrés à un programme de recherche amont, selon quatre axes :

- soutenir dans la durée la performance des outils de production,
- renforcer, dans une logique de développement durable, les services et les relations d'EDF avec ses clients, faciliter l'accès de tous à l'électricité,
- comprendre et maîtriser les règles des marchés de l'électricité pour y obtenir des avantages concurrentiels et optimiser l'arbitrage entre les différentes ressources d'énergie,
- mener des recherches plus universelles, par exemple dans la simulation numérique.

LE DÉVELOPPEMENT PRÉVOYANT

Le Groupe s'est doté de moyens d'identification, d'évaluation et de contrôle des risques couvrant toutes ses activités. Leurs responsables sont directement rattachés au Président-Directeur Général et leurs rapports éclairent les décisions du Comex et du Conseil d'administration⁽¹⁾.

L'audit, levier de cohérence. La fonction audit de Groupe constitue un levier de cohérence. Elle propose à l'ensemble du Groupe une méthodologie alignée sur les normes internationales. Son pilotage est confié à la Direction de l'Audit, à laquelle sont rattachés les auditeurs de la maison mère et des filiales contrôlées par EDF.

Le contrôle de la sûreté nucléaire et de la radioprotection. Avec son équipe, l'Inspecteur général pour la sûreté nucléaire et la radioprotection passe en revue les pratiques, les méthodes de travail et les organisations des installations nucléaires d'EDF. Il établit des comparaisons avec des centrales nucléaires à l'étranger ou des secteurs ayant des exigences similaires de sécurité et de sûreté, comme l'aviation civile. Chaque année, il publie un rapport présenté au Conseil d'administration et diffusé aux médias et au public, accessible sur le site edf.fr.

La gestion des risques⁽²⁾. Créée en 2003, la Direction Contrôle des Risques Groupe (DCRG) a mis en place un système méthodique. Dès décembre 2003, elle a produit une première cartographie des risques, consolidée à l'échelle du Groupe. Cette cartographie est, depuis, mise à jour tous les six mois.

Dès le second exercice de cartographie des risques lancé au 1^{er} semestre 2004, chaque entité a engagé la formalisation de ses plans d'actions pour contrôler convenablement les risques identifiés. Parallèlement, un travail de fond a été engagé sur la dimension financière des risques. L'évolution de la politique d'assurance et de couverture des risques Groupe est désormais décidée en cohérence avec la nouvelle cartographie. L'identification des risques assurables et de ceux qui pourraient ne pas l'être efficacement sera achevée en 2005. Cette logique s'étend aux ressources humaines, avec la mise en place d'un pilotage des compétences clés du Groupe.

(1) Les résultats de leur action sont détaillés dans le rapport de gestion.

(2) Pour une description plus détaillée de la gestion des risques, voir la note 6 du chapitre « Rapport sur la gestion du groupe EDF SA », p. 91-92.

Le contrôle des risques repose avant tout sur une responsabilisation de chaque entité, la DCRG jouant un rôle d'incitation et apportant méthodologie et cohérence. Il s'articule ainsi selon trois niveaux : celui des entités opérationnelles, responsables de l'analyse et du contrôle de leurs risques ; celui des fonctions d'appui qui apportent l'expertise et celui de l'équipe restreinte de la DCRG, qui élabore et diffuse la politique et les méthodes. D'autres instances d'aide au pilotage assistent le PDG en lui apportant des éclairages pour la conduite du Groupe : le médiateur, chargé d'apaiser les différends avec les tiers, la mission Solidarité et la mission Handicap. Tous publient leur rapport, disponible sur le site edf.fr.

Recherche et Développement



Risk_BU : des outils pour la gestion des risques à l'échelle du Groupe

Les entités du Groupe disposent de deux outils de mesure des risques « marchés » conçus par la R&D :

- Risk_BU pour mesurer l'exposition de son portefeuille à l'aide d'indicateurs financiers portant sur le risque de perte de valeur (VaR) et les risques de perte de trésorerie (EaR),
- Risk_Corporate pour agréger les risques au niveau du Groupe et dresser le tableau de bord mensuel présenté au Comex.

Ces outils s'appuient sur une modélisation des fluctuations des prix intégrant les corrélations entre les marchés de gros européens.