

RAPPORT DU PRÉSIDENT
DU CONSEIL DE SURVEILLANCE
2014

RTE LE RÉSEAU DE L'INTELLIGENCE ÉLECTRIQUE



Le réseau de l'intelligence électrique

SOMMAIRE

LE MOT DU PRÉSIDENT	04
INTRODUCTION	06
LA GOUVERNANCE DE RTE	07
1.1. LE CONSEIL DE SURVEILLANCE	08
1.2. LE DIRECTOIRE	12
1.3. PRINCIPES DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DU DIRECTOIRE	13
1.4. FONCTIONNEMENT DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES	14
1.5. PUBLICATION DES INFORMATIONS RELATIVES AUX ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE	14
LE CONTRÔLE INTERNE DE RTE	15
2.1. ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE	17
2.2. POLITIQUE DE GESTION ET DE CONTRÔLE DES RISQUES	19
2.3. LES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE DE RTE	20
2.4. COMMUNICATION ET DIFFUSION DES INFORMATIONS	24
2.5. PILOTAGE DU CONTRÔLE INTERNE	25
LES CONTRÔLES EXTERNES	27
GLOSSAIRE	29
APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF PAR RTE	30
RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	32

Le mot de Didier Mathus,
Président du Conseil de Surveillance RTE

AVEC RTE, L'INTELLIGENCE ÉLECTRIQUE AU SERVICE DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE



L'an passé, j'avais présenté et introduit mon premier rapport en qualité de Président du Conseil de Surveillance en indiquant les principes qui allaient guider mon action. En effet, dans l'exercice de mes responsabilités, je souhaitais refonder les rapports entre le Conseil et le Directoire. J'avais précisé que pour moi les relations entre le Conseil et le Directoire devaient être basées sur la bienveillance et la vigilance.

Nous avons travaillé en ce sens et maintenant c'est le mot confiance qui illustre et qui guide les travaux engagés conjointement par le Conseil et le Directoire. Ainsi, tous les sujets examinés par le Conseil de Surveillance l'ont été en 2014 sur la base d'une réflexion partagée.

Tout en agissant bien évidemment dans le respect de l'indépendance et des compétences du Directoire, nous avons pu engager ensemble en 2014 les nécessaires réflexions sur les évolutions de l'environnement de l'entreprise et ses conséquences pour RTE.

Par ailleurs, dans le cadre de ses missions, le Conseil assume pleinement ses fonctions liées au contrôle de la gestion de la société assurée par le Directoire. À ce titre, RTE, avec un chiffre d'affaires de 4461 millions d'euros en 2014, peut se prévaloir d'un investissement de 1374 millions d'euros. Son résultat net de 379 millions d'euros démontre la solidité de l'entreprise, dans un contexte climatique défavorable.

2014 aura aussi été marquée par le lancement de la discussion de la Loi de Transition Énergétique et, au-delà, par l'émergence du sujet de l'énergie dans les enjeux européens.



Peu à peu les questions touchant à l'énergie prennent une place croissante dans les débats de société. Et, peu à peu, le rôle décisif de RTE dans le système électrique est mis en lumière.

Passage obligé dont l'indépendance est garantie par son statut, le monopole public du transport d'électricité conquiert une place décisive dans l'expertise et l'aide à la décision en matière de mix énergétique.

Cette indépendance, conjuguée au savoir-faire des équipes, a fait de RTE un pivot de tous les débats sur la transition énergétique. Plus que jamais, RTE mérite son label de « réseau de l'intelligence électrique ».

Dans le même temps, RTE, entreprise de service public dédiée à l'intérêt général, voit ses valeurs constitutives,

anticipation, mutualisation, au cœur du rassemblement républicain qui a suivi les attentats de janvier. Un réseau est par principe un lien de solidarité.

La société française semble redécouvrir la nécessité des principes du bien commun qui sont à l'origine d'une entreprise comme RTE qui entend poursuivre son action dans une logique de renforcement de la qualité du service au bénéfice des clients et de la collectivité.

INTRODUCTION

Le Président du Conseil de Surveillance de la Société Réseau de transport d'électricité (RTE) élabore et rend public un rapport sur le gouvernement d'entreprise et les procédures de contrôle interne en application de l'article L. 225-68 alinéa 7 du Code de Commerce. Cette obligation s'impose aux entreprises dont les titres sont admis à la négociation sur un marché réglementé, comme c'est le cas pour RTE.

Selon l'article L. 225-68 alinéa 7 du Code de Commerce, le rapport doit rendre compte :

- ▶ de la composition du Conseil de Surveillance et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein ;
- ▶ des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance ;
- ▶ des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société ;
- ▶ du code de gouvernement d'entreprise auquel l'entreprise se réfère.

De plus, ce rapport doit faire état :

- ▶ des principes pour déterminer les rémunérations des mandataires sociaux ;
- ▶ des modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale.

Au sein de RTE, ce rapport est préparé par le Secrétariat Général, et plus particulièrement l'Inspection Générale, qui pilote un groupe de travail. Ce dernier est composé de représentants, désignés par les directions, qui rendent compte du fonctionnement du Conseil de Surveillance, de la mise en place des procédures de contrôle interne et de la gestion des risques, tant pour RTE que pour ses filiales.

Il a été approuvé par le Directoire et soumis aux Commissaires aux comptes de RTE.

Il a enfin été présenté au Comité de Supervision Économique et d'Audit le 6 février 2015 ainsi qu'au Conseil de Surveillance le 10 février 2015.

Ce rapport est publié en même temps que le rapport d'activité, le rapport de gestion, les comptes annuels et consolidés et le rapport de développement durable.

Ce document prend en compte les dernières recommandations publiées par l'AMF dont notamment la recommandation du 9 février 2012 modifiée le 4 décembre 2013 et le 11 décembre 2014.

LA GOUVERNANCE DE RTE

RTE est une société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance créée le 1^{er} septembre 2005, par voie d'apport partiel d'actifs d'Électricité de France (EDF). Le Directoire dirige et gère la Société sous le contrôle du Conseil de Surveillance dans les limites du cadre fixé notamment par la loi n° 2004-803 du 9 août 2004 et les statuts de la Société.

L'existence, les missions et le fonctionnement de RTE découlent de la transposition, en droit français, de deux directives européennes relatives au fonctionnement du marché de l'électricité par la loi n° 2000-108 du 10 février 2000 et la loi n° 2004-803 du 9 août 2004, selon lesquelles RTE est devenue légalement Gestionnaire de Réseau Public de Transport d'Électricité. Ces missions ont été complétées et l'indépendance de RTE renforcée et précisée, suite à la transposition d'une troisième directive (directive n° 2009/72/CE du Parlement européen et du Conseil du 13 juillet 2009 concernant les règles communes pour le marché intérieur de l'électricité) par l'ordonnance n° 2011-504 du 9 mai 2011 portant codification de la partie législative du Code de l'Énergie.

Conformément à l'article L. 111-9 du Code de l'Énergie, les sociétés gestionnaires de réseaux de transport qui faisaient partie, au 3 septembre 2009, d'une entreprise d'électricité verticalement intégrée au sens de l'article L. 111-10 dudit code (ce qui est le cas de RTE) doivent se conformer au modèle de « gestionnaire de réseau de transport indépendant » (modèle dit « *Independent Transmission Operator* » selon la directive n° 2009/72/CE). L'article L. 111-3 du Code de l'Énergie prévoit que la Commission de Régulation de l'Énergie (CRE) certifie les gestionnaires de réseaux de transport d'électricité préalablement à leur désignation par l'autorité administrative. Dans ce contexte, une procédure de certification

de RTE a été initiée. RTE a adressé sa demande de certification le 6 juin 2011. RTE a été certifié gestionnaire de réseau de transport indépendant par délibération de la CRE en date du 26 janvier 2012.

Les statuts de RTE ont été modifiés le 24 janvier 2012 afin de les mettre en conformité avec l'ordonnance n° 2011-504 du 9 mai 2011 portant codification de la partie législative du Code de l'Énergie et de prendre en compte les demandes exprimées par la CRE en vue de la certification de RTE.

Par ailleurs, conformément aux dispositions des articles L. 111-34 et suivants du Code de l'Énergie, un Contrôleur Général de la conformité a été institué le 22 juillet 2011 par le Président du Conseil de Surveillance, sur proposition du Président du Directoire, après approbation de la CRE. Son rôle et ses missions sont décrits au chapitre contrôle interne.

Le Contrôleur Général de la conformité a accès aux Assemblées Générales, aux réunions du Conseil de Surveillance, aux réunions des comités spécialisés, aux réunions du Directoire ainsi qu'à toutes les réunions utiles à l'accomplissement de ses missions.

Les règles précisant et définissant les missions de RTE et son périmètre d'activités font l'objet de nombreuses dispositions législatives ou réglementaires spécifiques qui ont été en partie intégrées au Code de l'Énergie issu de l'ordonnance précitée n° 2011-504 du 9 mai 2011. Elles sont, en outre, définies dans l'avenant du 30 octobre 2008 à la convention de concession du 27 novembre 1958, par laquelle l'État a concédé à RTE le développement, l'entretien et l'exploitation du Réseau Public de Transport d'Électricité, conformément aux dispositions de la loi n° 2000-108 du 10 février 2000.



En application de l'article L. 225-68 alinéa 8 du Code de Commerce, RTE s'inscrit dans les recommandations du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF⁽¹⁾, à l'exception des spécificités législatives et réglementaires propres à son statut de gestionnaire du Réseau Public de Transport d'Électricité (en ce qui concerne notamment la composition du Conseil de Surveillance et de ses comités ainsi que la durée des fonctions des membres du Conseil de Surveillance).

1.1. LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

1.1.1. Composition du Conseil de Surveillance

Conformément à la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 de démocratisation du secteur public (loi DSP), le Conseil de Surveillance de RTE comprend des représentants de l'État, des représentants de l'actionnaire et des représentants des salariés.

Il est actuellement composé de douze membres, conformément aux dispositions statutaires, dont quatre représentants de l'État, quatre représentants d'EDF, actionnaire unique de la Société, et quatre représentants des salariés.

Conformément à l'article L. 225-68 alinéa 7 du Code de Commerce, le présent rapport doit rendre compte de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil de Surveillance.

À cet égard, il convient de préciser que le Conseil de Surveillance était composé, au 31 décembre 2014, de dix hommes et de deux femmes.

Cette composition respecte les dispositions légales en vigueur, notamment celles énoncées par la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011, relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.

La loi précitée a mis en place les mesures suivantes :

- ▶ La proportion des membres du Conseil de Surveillance de chaque sexe ne peut être inférieure à 40 % (art. 6-1 de la loi DSP).

Cette disposition n'est applicable qu'à compter du deuxième renouvellement du Conseil de Surveillance de RTE suivant la publication de la loi, à savoir à compter de 2020.

- ▶ La proportion des membres du Conseil de Surveillance de chaque sexe nommés par décret (collège Représentants de l'État) en application de l'article 6 de la loi DSP ne peut être inférieure à 20 %.

Cette disposition est actuellement respectée au sein du Conseil de Surveillance.

En application de l'article 11 de la loi DSP, le mandat des membres du Conseil de Surveillance est de cinq ans. Il arrivera à expiration en août 2015.

Le Conseil de Surveillance est composé comme suit :

- ▶ **Didier MATHUS** (Président) – représentant de l'actionnaire ;
- ▶ **Thomas PIQUEMAL** (Vice-Président) – représentant de l'actionnaire ;
- ▶ **Marc ESPALIEU** – représentant de l'actionnaire ;
- ▶ **Nicole VERDIER-NAVES** – représentant de l'actionnaire ;
- ▶ **Pierre FONTAINE** – représentant de l'État ;

- ▶ **Thomas GOSSET** – représentant de l'État ;
- ▶ **Gilles BELLEC** – représentant de l'État ;
- ▶ **Cécile PENDARIES** – représentant de l'État ;
- ▶ **Patrick LARRADET** – représentant des salariés ;
- ▶ **Dominique LORET** – représentant des salariés ;
- ▶ **Patrice SEBILLE** – représentant des salariés ;
- ▶ **Christophe AIME** – représentant des salariés.

Les autres mandats des membres du Conseil de Surveillance sont repris dans le rapport de gestion.

Une attention particulière est portée aux membres de la « minorité » définie selon l'ordonnance n° 2011-504 du 9 mai 2011 portant codification de la partie législative du Code de l'Énergie et transposant la Directive n° 2009/72/CE qui a instauré des incompatibilités spécifiques que doivent respecter ces membres. Le principe retenu à ce jour est que la « minorité » est constituée des quatre représentants de l'État et d'un représentant des salariés.

Ces incompatibilités portent sur trois périodes.

Préalablement à leur désignation (L. 111-26, 1° du Code de l'Énergie), trois types d'incompatibilités sont prévus, à savoir :

- ▶ l'exercice d'activités ou de responsabilités professionnelles dans les autres sociétés composant l'entreprise verticalement intégrée (EVI) pendant une période de trois ans avant leur désignation ;
- ▶ la détention d'intérêt dans les autres sociétés composant l'EVI pendant une période de trois ans avant leur désignation ;
- ▶ l'exercice de responsabilités dans une société dont l'essentiel des relations contractuelles s'effectue avec les autres sociétés composant l'EVI pendant une période de trois ans avant leur désignation.

Pendant la durée de leur mandat (L. 111-26, 2° du Code de l'Énergie), une incompatibilité est prévue avec l'exercice d'activités ou de responsabilités professionnelles dans les autres sociétés composant l'EVI.

Après la cessation de leur mandat (L. 111-27 du Code de l'Énergie), trois types d'incompatibilités sont prévus à savoir :

- ▶ l'exercice d'activités ou de responsabilités professionnelles dans les autres sociétés composant l'EVI

pendant une période de quatre ans après la cessation du mandat ;

- ▶ la détention d'intérêt dans les autres sociétés composant l'EVI pendant une période de quatre ans après la cessation du mandat ;
- ▶ l'exercice de responsabilités dans une société dont l'essentiel des relations contractuelles s'effectue avec les autres sociétés composant l'EVI pendant une période de quatre ans après la cessation du mandat.

Le secrétaire du Comité Central d'Entreprise de RTE est invité de droit à chacune des réunions du Conseil de Surveillance et participe sans voix délibérative.

Les membres du Directoire sont aussi invités aux séances du Conseil de Surveillance.

Le secrétariat général du Conseil de Surveillance est assuré par Monsieur Alain FIQUET, Secrétaire Général Délégué et Directeur Juridique de la Société.

Les règles applicables en matière de cumul des mandats sont respectées par chacun des membres du Conseil de Surveillance.

1.1.2. Fonctionnement du Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance se réunit conformément à la loi aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige et, au moins une fois tous les deux mois, sur convocation du Président ou du Vice-Président, au siège social de la Société ou au lieu désigné dans la convocation.

Il ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente. Le Président organise et dirige les débats et veille à ce que l'intégralité des points fixés à l'ordre du jour soit examinée par le Conseil de Surveillance.

Le Conseil de Surveillance arrête chaque année pour l'année à venir, sur proposition de son Président, un calendrier de ses réunions.

Le Conseil de Surveillance dispose d'un Règlement Intérieur qui rappelle et complète les règles statutaires de fonctionnement du Conseil de Surveillance.

Le Règlement Intérieur précise notamment les conditions de formation et d'information des membres du

⁽¹⁾ Document consultable sur le site du MEDEF

Conseil de Surveillance, ainsi que les devoirs et obligations auxquels ils sont tenus. À ce titre, une mention particulière a été insérée relative à leur obligation de confidentialité, compte tenu du statut particulier de la Société dans le secteur de l'énergie et des sanctions pénales prévues aux articles 16 et 20 de la loi n° 2000-108 du 10 février 2000 en cas de divulgation d'informations dont la confidentialité doit être préservée. La liste de ces informations est fixée par le décret n° 2001-630 du 16 juillet 2001, pris en application de la loi n° 2000-108 susvisée.

Depuis le 1^{er} septembre 2005, date de la création de RTE, le Conseil de Surveillance a tenu entre cinq et dix séances par an. Pour 2014, le Conseil de Surveillance s'est réuni à sept reprises.

En 2012, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF (article 9) et à la recommandation 2012-02 de l'AMF, un bilan du fonctionnement du Conseil de Surveillance, établi sur la base d'un questionnaire d'appréciation réalisé en 2011, a confirmé la qualité de la gouvernance de RTE.

Le code AFEP-MEDEF prévoit une formalisation de l'évaluation à minima tous les trois ans. Toutefois, l'arrivée d'un nouveau président du Conseil de Surveillance mi-2013, conjuguée à la perspective du renouvellement complet des mandats d'administrateurs courant 2015, n'a pas permis d'organiser une nouvelle évaluation. Aussi, courant 2015, le Conseil de Surveillance devra fixer, pour les prochains exercices, un nouveau programme d'évaluation de la gouvernance de RTE.

Le taux de participation effectif des membres du Conseil de Surveillance pour l'année 2014 a été de 81 % (79% en 2013), étant précisé que les membres empêchés se sont généralement fait représenter.

1.1.3. Missions du Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance examine et se prononce sur les décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, financières ou technologiques de la Société, relevant exclusivement de sa compétence. Il contrôle la gestion de la Société assurée par le Directoire. Ce dernier est toutefois, compte tenu de la spécificité relative au statut de gestionnaire du Réseau Public de Transport d'Électricité, seul compétent

pour mettre en œuvre les opérations qui concourent directement à l'exploitation, à l'entretien et au développement de ce réseau.

Après la clôture de chaque exercice, le Conseil de Surveillance vérifie et contrôle les comptes établis par le Directoire.

L'article L. 111-14 du Code de l'Énergie et les statuts de la Société (article 14-V) prévoient des dispositions spécifiques parmi lesquelles il convient de relever les droits dits « de supervision économique ». Ainsi, au titre de ces droits, certaines délibérations du Conseil de Surveillance requièrent une « double majorité », c'est-à-dire à la fois un vote favorable de la majorité de ses membres et un vote favorable de la majorité des membres du Conseil de Surveillance nommés par l'actionnaire EDF.

Il s'agit des délibérations suivantes :

- ▶ les délibérations relatives au budget : approbation du plan financier à moyen terme, approbation du budget annuel dont, en tant qu'il concerne le Réseau Public de Transport, la partie relative aux investissements de ce budget doit être conforme au programme des investissements approuvé par la CRE en application de l'article L. 321-6 II du Code de l'Énergie ;
- ▶ les délibérations relatives à la politique de financement ;
- ▶ les délibérations relatives à tous achats, transferts et ventes d'actifs (en ce compris les acquisitions ou cessions de biens ou droits immobiliers, la souscription, l'apport, l'échange, la cession ou l'achat de valeurs mobilières et la prise de participation immédiate ou différée, ainsi que tous les autres achats, apports et ventes d'actifs, l'acquisition de fonds de commerce ou de valeurs incorporelles, l'apport ou l'échange avec ou sans soulte portant sur des biens, valeurs mobilières ou titres) lorsque ces opérations ne concourent pas directement à l'exploitation, à l'entretien et au développement du Réseau Public de Transport, mais portent notamment sur la valorisation du Réseau Public de Transport d'Électricité, pour un montant unitaire supérieur à vingt millions d'euros ;
- ▶ par exception, l'achat et la vente de valeurs mobilières de placement réalisés dans le cadre de la gestion de la trésorerie courante ne requièrent pas l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance, ce dernier devant toutefois être informé de telles opérations ;

- ▶ la constitution de sûretés ou garanties de toute nature lorsque ces opérations ne concourent pas directement à l'exploitation, à l'entretien et au développement du Réseau Public de Transport d'Électricité, pour un montant supérieur à vingt millions d'euros ;
- ▶ les délibérations relatives à la création de toute société, groupement d'intérêt économique ou autre entité juridique.

C'est ainsi que les différents programmes liés à la politique de financement de RTE, comme les programmes d'émissions obligataires et de billets de trésorerie et les décisions relatives au budget, ont fait l'objet de votes du Conseil de Surveillance à la double majorité.

Par dérogation au droit commun, et en application de l'article L. 111-13 du Code de l'Énergie, il appartient au Conseil de Surveillance de déterminer le montant des dividendes distribués à l'actionnaire.

1.1.4. Comités du Conseil de Surveillance

1.1.4.1. Le Comité de Supervision Économique et de l'Audit

Le nombre de personnes composant le Comité de Supervision Économique et de l'Audit a été porté de cinq à six membres suite à la délibération du Conseil de Surveillance du 23 juillet 2013 portant approbation de la modification du règlement intérieur (article 11.2.1) permettant l'intégration d'un représentant supplémentaire des salariés.

Il est composé comme suit :

- **Marc ESPALIEU** (Président) – représentant de l'actionnaire EDF ;
- **Thomas PIQUEMAL** – représentant de l'actionnaire EDF ;
- **Thomas GOSSET** – représentant de l'État ;
- **Pierre FONTAINE** – représentant de l'État ;
- **Dominique LORET** – représentant des salariés ;
- **Patrick LARRADET** – représentant des salariés.

Les missions du Comité de Supervision Économique et de l'Audit ont été précisées dans le Règlement Intérieur du Conseil de Surveillance, adopté le 8 mars 2006, et s'inscrivent dans les recommandations de l'AMF sur les

comités d'audit. Le Comité de Supervision Économique et de l'Audit étudie et donne son avis, avant passage en séance du Conseil de Surveillance, sur l'ensemble des éléments financiers de la Société, notamment sur le budget et les perspectives économiques et financières, sur les comptes annuels et les résultats semestriels, et sur la politique de suivi et de gestion des risques, notamment par leur cartographie, ainsi que sur le programme d'audits, leurs résultats, le suivi des plans d'actions et de contrôle interne.

Lors de chaque séance du Conseil de Surveillance, le Président du Comité de Supervision Économique et de l'Audit ou un rapporteur fait état des travaux dudit Comité afin de donner les éclaircissements nécessaires aux membres du Conseil de Surveillance préalablement à leur prise de décision.

Le Comité de Supervision Économique et de l'Audit s'est réuni à six reprises en 2014, avec un taux de participation de 69 % (72 % en 2013) étant précisé que les membres empêchés se sont généralement fait représenter.

Le Comité de Supervision Économique et de l'Audit a examiné au cours de l'année 2014 les points suivants :

- ▶ le 7 février 2014 : présentation des comptes et résultats 2013, examen du rapport de gestion du Directoire pour l'année 2013, rapport du Président du Conseil de Surveillance sur le gouvernement d'entreprise et les procédures de contrôle interne, suivi des travaux du Comité et points divers ;
- ▶ le 11 avril 2014 : bilan des audits 2013 et suivi des actions suite à audits, première actualisation du budget 2014, projet de création de la filiale services CIRTEUS, suivi des travaux du Comité et points divers ;
- ▶ le 17 juin 2014 : deuxième actualisation du budget 2014, suivi des travaux du Comité et points divers ;
- ▶ le 22 juillet 2014 : présentation des résultats de RTE au 30 juin 2014, suivi des travaux du Comité et points divers ;
- ▶ le 28 octobre 2014 : troisième actualisation du budget 2014, point annuel sur les filiales de RTE, cartographie des risques, programme d'audits 2015, suivi des travaux du Comité et points divers ;

► le 09 décembre 2014 : quatrième actualisation du budget 2014, Intercomparaison des GRT, suivi des travaux du Comité et points divers. À noter qu'à titre exceptionnel, les examens du budget 2015 de la politique de financement et du PMT ont été reportés au prochain Conseil de Surveillance de janvier 2015 d'un commun accord avec l'actionnaire en raison des changements intervenus dans l'exécutif d'EDF.

1.1.4.2. Le Comité des Rémunérations

Ce Comité a été créé en 2009. Le Règlement Intérieur fixe sa composition à trois membres. Jusqu'en 2013, seuls le représentant de l'État et celui de l'actionnaire y siégeaient.

Par délibération du 23 juillet 2013, le Conseil de Surveillance a décidé d'y nommer un représentant des salariés.

Depuis cette date, le Comité des Rémunérations est composé des trois membres du Conseil de Surveillance suivants :

- **Nicole VERDIER-NAVES** (Président) – représentant de l'actionnaire EDF ;
- **Thomas GOSSET** – représentant de l'État ;
- **Patrice SEBILLE** – représentant des salariés.

Les missions du Comité des Rémunérations ont été précisées dans le Règlement Intérieur du Conseil de Surveillance.

Par délibération du 25 juin 2013 et suite aux modifications apportées à l'article 3 du décret n° 53-707 relatif au contrôle de l'État sur les entreprises publiques nationales, le Conseil de Surveillance a adopté en conséquence une modification de l'article 11-3-2 du Règlement Intérieur, portant sur les missions du Comité des Rémunérations.

Par ailleurs, par délibération du 23 juillet 2013 portant modification du Règlement Intérieur, le Conseil de Surveillance a décidé d'élargir la compétence de ce Comité qui est désormais compétent pour donner un avis en vue de la fixation, le cas échéant, des rémunérations de toutes natures susceptibles d'être allouées aux mandataires sociaux pour l'exercice de leur mandat.

Dans la version précédente, ce Comité était chargé d'émettre des recommandations au Conseil de Surveillance seulement pour les rémunérations des membres du Directoire.

Ainsi, les avis et propositions du Comité des Rémunérations doivent tenir compte des règles applicables en matière de rémunération des dirigeants d'entreprises publiques et des spécificités liées au statut de gestionnaire de réseaux de la Société.

Par la suite, ses avis et propositions sont communiqués au Conseil de Surveillance, accompagnés des pièces significatives sur l'ensemble des éléments de rémunération (rémunération fixe, part variable dont les critères d'objectifs et l'appréciation des résultats obtenus par le dirigeant au regard de ces objectifs, éventuelles rémunérations périphériques s'il y a lieu) des membres du Directoire. C'est sur cette base que le Conseil de Surveillance prend une délibération fixant les termes de la rémunération.

Enfin, la délibération du Conseil de Surveillance relative à la rémunération des membres du Directoire est transmise, pour approbation, au Ministre chargé de l'Économie.

En 2014, le Comité des Rémunérations s'est réuni à deux reprises les 5 mars et 17 avril 2014 pour examiner les points suivants :

- examen des résultats des critères définis pour la rémunération variable des membres du Directoire ;
- détermination de la rémunération fixe des membres du Directoire ;
- fixation de la rémunération du Président du Conseil de Surveillance.

1.2. LE DIRECTOIRE

Le Directoire est actuellement composé de trois membres, personnes physiques, nommés pour une durée de cinq ans par le Conseil de Surveillance. Depuis la transposition de la Directive n° 2009/72/CE, les modalités de nomination des membres du Directoire sont déterminées par les articles L. 111-29 à L. 111-32 et L. 111-44 du Code de l'Énergie.

En application de ces dispositions, le Conseil de Surveillance désigne, après approbation de l'autorité administrative, le Président du Directoire, ainsi que, sur proposition de ce dernier, les autres membres du Directoire. L'identité des personnes, la nature de leurs fonctions, et les conditions, notamment financières et de durée, régissant leur mandat doivent être, préalablement à toute nomination ou reconduction, notifiées par le Conseil de Surveillance à la CRE.

Le Directoire était composé comme suit en 2014 :

- **Dominique MAILLARD**, Président ;
- **Hervé LAFFAYE** ;
- **Philippe DUPUIS**.

L'ordonnance n° 2011-504 du 9 mai 2011 transposant la Directive n° 2009/72/CE a par ailleurs instauré, concernant les membres du Directoire, des incompatibilités spécifiques, comme ne pas avoir exercé d'activités ou de responsabilités professionnelles dans les autres sociétés composant l'entreprise verticalement intégrée d'électricité, ni avoir détenu d'intérêt dans ces sociétés, ni avoir exercé de responsabilités dans une société dont l'essentiel des relations contractuelles s'effectue avec ces sociétés.

Ces incompatibilités portent sur trois périodes : préalablement à leur désignation (L. 111-30 du Code de l'Énergie), pendant la durée de leur mandat (L. 111-30 I 3° du Code de l'Énergie) et après la cessation de leur mandat (L. 111-31 du Code de l'Énergie).

Il est à noter que, fin 2014, l'État, dans un souci de bonne gouvernance et de stabilité, a jugé opportun de laisser la possibilité au Président du Directoire d'achever son mandat s'il atteint la limite d'âge (65 ans)⁽²⁾ dans les six derniers mois dudit mandat, ce que Dominique MAILLARD, 65 ans en mars 2015, a accepté. Cette possibilité ne sera effective qu'une fois intervenue une modification des statuts, autorisée par l'Assemblée Générale Extraordinaire de RTE dûment convoquée par le Conseil de Surveillance pour le 14 janvier 2015.

Conformément au décret 2005-1069 du 30 août 2005 et dans les limites instaurées, le Directoire dirige la Société et est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société.

Compte tenu de la spécificité de celle-ci, le Directoire est seul compétent pour mettre en œuvre les opérations qui concourent directement à l'exploitation, à l'entretien et au développement du réseau d'électricité. Les décisions qui ont trait à la gestion du réseau relèvent de la seule compétence du Directoire conformément à l'article L. 111-13 alinéa 2 du Code de l'Énergie, en ce compris l'élaboration du schéma décennal de développement du réseau ainsi que celles relatives aux activités courantes. Le Directoire et son Président ont, avec l'appui de la Direction Juridique de la Société, mis en place un système de délégations de pouvoirs (Cf. paragraphe 2-1-4).

Conformément à l'article L. 321-6 II du Code de l'Énergie, le Directoire établit un programme annuel d'investissement qu'il soumet à l'approbation de la CRE.

Le Directoire présente régulièrement au Conseil de Surveillance des rapports qui retracent les principaux actes ou faits intervenus dans la gestion de la Société. Il l'informe, en outre, des événements importants qui ont eu lieu entre chaque séance du Conseil de Surveillance.

Enfin, conformément aux dispositions du Code de Commerce, il appartient au Directoire d'arrêter chaque année les comptes de la Société et d'établir un rapport de gestion qui seront soumis au Conseil de Surveillance et à l'Assemblée Générale.

1.3. PRINCIPES DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DU DIRECTOIRE

1.3.1. Rémunération des membres du Conseil de Surveillance

En 2014, RTE n'a versé une rémunération au titre de l'exercice de son mandat social qu'au Président du Conseil de Surveillance couvrant la période allant de sa nomination en juillet 2013 à la fin de l'exercice 2014, le versement au titre de 2013 n'ayant pu avoir lieu, en raison de l'approbation intervenue début 2014 du Ministre chargé de l'Économie conformément à l'article 3 du décret 53-707 du 9 août 1953.

⁽²⁾ Limite d'âge fixée à 65 ans selon les dispositions de l'article L. 225-60 du Code de Commerce.

LE CONTRÔLE INTERNE DE RTE

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-81 alinéa 1 du Code de Commerce, cette rémunération a fait l'objet d'une proposition de la part du Comité des Rémunérations, communiquée au Conseil de Surveillance qui a fixé par délibération le 28 mai 2014, après approbation du Ministre chargé de l'Économie, les termes de la rémunération.

En outre, les membres du Conseil de Surveillance qui représentent les salariés perçoivent, quant à eux, une rémunération de la part de RTE, au titre de leur contrat de travail (salaires et avantages en nature).

Par ailleurs, aucun des membres du Conseil de Surveillance ne bénéficie de jetons de présence en l'absence de résolution votée en ce sens par l'Assemblée Générale. Il convient, en outre, de préciser que la loi DSP prévoit expressément la gratuité des mandats des représentants de l'État et des représentants des salariés au Conseil de Surveillance.

1.3.2. Rémunérations des membres du Directoire

Les modalités de rémunération des membres du Directoire sont fixées par l'article 2 du décret n° 2005-1481 du 25 novembre 2005 prévoyant les mesures garantissant les intérêts professionnels des personnes assurant des fonctions de direction dans la société gestionnaire du Réseau de Transport d'Électricité. Conformément à ce décret, les membres du Directoire qui exercent un emploi effectif dans la Société conservent leur contrat de travail avec la Société. S'ils n'exercent pas un tel emploi, le contrat de travail est suspendu à compter de leur nomination en qualité de membre du Directoire et ils conservent, le cas échéant, leurs droits à ancienneté et avancement et tous les avantages prévus par le décret du 22 juin 1946. Leur contrat produit à nouveau ses effets lorsqu'ils cessent d'exercer des fonctions de membre du Directoire.

Par ailleurs, le Code de l'Énergie prévoit que la rémunération des membres du Directoire (et plus généralement des dirigeants de l'entreprise) ne peut être déterminée que par des indicateurs, notamment de résultats, propres à RTE en sa qualité de gestionnaire du réseau de transport (article L. 111-33 du Code de l'Énergie).

1.4. FONCTIONNEMENT DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les modalités particulières de participation de l'actionnaire unique de RTE aux Assemblées Générales sont prévues par les articles 21 et suivants des statuts de RTE.

L'Assemblée Générale de RTE a tenu une séance en 2014 :

▶ le 17 juin 2014, l'Assemblée Générale Ordinaire a notamment approuvé les comptes de l'exercice 2013 et a ratifié la nomination par cooptation de M. Didier MATHUS en qualité de membre du Conseil de Surveillance.

1.5. PUBLICATION DES INFORMATIONS RELATIVES AUX ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

RTE n'émettant sur le marché Euronext Paris que des titres de créance ne donnant pas accès au capital, la réglementation relative aux offres publiques ne lui est pas applicable.

RTE adapte en continu sa manière de répondre aux enjeux attachés à ses missions en tenant compte des attentes de ses clients, des avancées technologiques, du développement des compétences de ses équipes, de l'espace géographique sur lequel s'étend son réseau ou encore de ses interactions avec les autres GRT voisins.

Fin 2013, la deuxième partie de la réorganisation de l'entreprise a été finalisée, avec la déclinaison en régions de l'organisation par métier qui avait été mise en place en 2012 au niveau des fonctions centrales. Des Centres Exploitation, Maintenance et Développement-Ingénierie ont ainsi été créés en région, de manière à permettre un pilotage plus simple, avec des responsabilités mieux établies dans l'exercice des missions opérationnelles de RTE et des grandes fonctions nécessaires à l'exercice de ces missions. Cette nouvelle organisation a, bien évidemment, eu pour conséquence une adaptation du dispositif de contrôle interne de l'entreprise, au service de la stratégie de RTE.

L'organisation de RTE est articulée autour de cinq grands pôles d'activité :

- ▶ Économie-Marchés-Innovation (EMI),
- ▶ Opérations,
- ▶ Finances-Achats-SI/Télécom (FASIT)
- ▶ Ressources Humaines (RH),
- ▶ Secrétariat Général (SG).

L'objectif de cette seconde partie est de présenter, sans être obligatoirement exhaustif, le dispositif de contrôle interne qui applique les principes du cadre de référence publié par l'Autorité des Marchés Financiers des sociétés françaises dont les titres sont admis à la négociation sur un marché réglementé⁽³⁾, sous réserve

des spécificités liées au statut de gestionnaire de réseau de transport.

Le dispositif porte sur l'ensemble des activités de RTE et se donne pour finalité d'apporter au management une assurance raisonnable quant à la maîtrise des activités, l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources.

Les Directeurs de pôles, le Secrétaire Général et les Directeurs Métiers sont responsables de la maîtrise des risques propres à leurs activités et, à ce titre, ils diffusent le référentiel de contrôle interne dans les organisations qui relèvent de leur responsabilité et veillent à l'application des directives de RTE.

La politique de contrôle interne de RTE, en date du 18 mai 2011, rappelle que la gestion des risques et le contrôle interne constituent un outil d'action, de maîtrise et de surveillance, concernant chaque collaborateur de l'entreprise et sollicitant chaque manager aux différents niveaux pour maîtriser et contrôler les principaux risques liés à ses activités.

Elle précise que le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne mis en œuvre vise à assurer :

- ▶ la conformité aux exigences légales et réglementaires,
- ▶ l'application des décisions et orientations fixées par la Direction,
- ▶ le bon fonctionnement des processus, y compris ceux concourant à la sauvegarde des actifs,
- ▶ la fiabilité des informations financières et opérationnelles.

En matière de contrôle interne, l'année 2014 s'est inscrite dans la volonté de mettre à la disposition des managers des outils opérationnels répondant aux besoins en matière de gestion des risques et de

⁽³⁾ Cadre de référence publié en 2007, actualisé en 2010 et 2012.



contrôle interne, que ce soit au niveau des Centres régionaux ou des Directions centrales.

Ainsi, les principaux événements ayant impacté le dispositif de contrôle interne de l'entreprise en 2014 sont :

- ▶ la poursuite de l'accompagnement des Directeurs Métiers pour élaborer la cartographie de leurs principaux risques et en déduire les orientations de contrôle et de surveillance à diffuser aux entités contribuant à leur métier,
- ▶ la mise à jour du Guide de contrôle interne de RTE tenant compte du retour sur expérience (REX) 2013 établi à l'occasion de l'auto-évaluation, avec, en particulier, un ajout important concernant le risque de fraude, puis sa diffusion aux entités de RTE au printemps 2014,
- ▶ l'auto-évaluation du dispositif de contrôle interne de RTE par consolidation et analyse des bilans de contrôle interne de toutes les entités de l'entreprise.

Au sein de l'entreprise, le Contrôleur Général de la conformité (voir supra chapitre 1) est chargé, conformément aux dispositions de l'article L. 111-34 du Code de l'Énergie, de « veiller, sous réserve des compétences attribuées en propre à la CRE, à la conformité des pratiques de RTE avec les obligations d'indépendance auxquelles elle est soumise vis-à-vis des autres sociétés appartenant à l'entreprise verticalement intégrée ».

En application de ces dispositions, le Contrôleur Général est notamment chargé :

- ▶ de vérifier l'application par RTE des engagements figurant dans le code de bonne conduite prévu à l'article L. 111-22 ;
- ▶ d'établir un rapport annuel sur la mise en œuvre de ce code qu'il transmet sous sa propre responsabilité à la CRE ;

- ▶ de vérifier la bonne exécution du Schéma Décennal de Développement du Réseau de Transport d'Électricité ;
- ▶ d'aviser sans délai la CRE de tout projet de décision reportant ou supprimant la réalisation d'un investissement prévu dans le Schéma Décennal de Développement du Réseau et de toute question portant sur l'indépendance de RTE.

L'entreprise est tenue de lui communiquer toutes les informations nécessaires à l'exécution de sa mission, y compris celles qui concernent les filiales incluses dans son périmètre de consolidation établies en France, sans que puissent lui être opposées les dispositions de la section 5 du chapitre 1^{er} du titre 1^{er} du livre 1^{er} du Code de l'Énergie.

Il demande, le cas échéant, tous les éléments d'information complémentaires.

Le Contrôleur Général de la conformité n'est soumis ni à l'autorité du Président du Directoire, ni à celle du Président du Conseil de Surveillance. Il n'est subordonné à aucun des dirigeants de RTE et bénéficie d'une totale indépendance dans l'exercice de ses missions. Sous réserve des informations qu'il doit transmettre à la CRE, le Code de l'Énergie dispose en son article L. 111-35 qu'il est simplement tenu à une obligation de discrétion professionnelle quant aux informations commercialement sensibles qu'il recueille dans le cadre de ses fonctions.

Il rend compte directement à la CRE des observations ou propositions qu'il peut être amené à formuler.

RTE ne développe dans ce rapport que les contrôles dont il assure le pilotage. L'entreprise est néanmoins soumise à de nombreux contrôles externes dont la liste figure en annexe 1.

2.1. ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

2.1.1. L'organisation de RTE

Le Directoire fixe les objectifs stratégiques de l'entreprise et définit l'organisation et le mode de fonctionnement de RTE. La bonne application des politiques et décisions du Directoire est contrôlée au travers du système de management et des contrats de performance et feuilles de route.

La ligne managériale de RTE est structurée à trois niveaux :

- ▶ les dirigeants élaborent les politiques et les objectifs d'entreprise, allouent les ressources, évaluent les performances et décident des actions d'amélioration à mettre en œuvre,
- ▶ les managers de managers déterminent les objectifs collectifs contribuant aux objectifs d'entreprise et en contrôlent la réalisation,
- ▶ les managers de proximité assurent la mise en œuvre des objectifs collectifs, définissent les objectifs individuels et en contrôlent la réalisation.

Après celle des fonctions centrales de RTE en 2012, c'est en région que s'est poursuivie, fin 2013, la réorganisation de l'entreprise. Les activités exercées au sein des cinq pôles de RTE sont regroupées en métiers, correspondant chacun à un ensemble d'activités cohérent.

Dans chaque région, une délégation de RTE représentant le Comité Exécutif est nommée pour assurer la communication externe et favoriser la coopération entre les métiers. Les métiers clients-marchés, ressources humaines, immobilier-logistique disposent dorénavant d'agences régionales. Ces évolutions doivent permettre d'améliorer l'efficacité des activités. Le dispositif de contrôle interne de l'entreprise tient compte de cette nouvelle donne avec, en particulier, la mutualisation dans les régions des missions de correspondant contrôle interne, au sein des Centres Maintenance.

2.1.2. Le dispositif de contrôle interne

Pour sécuriser l'atteinte des objectifs d'entreprise, une consolidation progressive du dispositif de contrôle interne de RTE est engagée depuis 2012, en tenant compte de la nouvelle organisation des fonctions centrales, puis des entités régionales. L'implication des Directeurs Métiers est ainsi requise pour maîtriser les

risques liés à leurs activités, en lien étroit avec les entités concernées.

Cette démarche concerne chacun des métiers de RTE mais également les entités (opérationnelles et fonctionnelles) qui y contribuent. Elle vise à :

- ▶ homogénéiser et systématiser les pratiques en matière de gestion de risques et de contrôle interne,
- ▶ renforcer la surveillance des dispositifs mis en œuvre et les placer dans une démarche d'amélioration régulière, notamment via l'analyse et le traitement des dysfonctionnements repérés et l'auto-évaluation annuelle.

Pour aider au déploiement de ces évolutions, trois réseaux de correspondants en charge de la gestion des risques et du contrôle interne sont animés par la Direction de l'Audit et des Risques (Secrétariat Général) :

- ▶ le réseau des correspondants contrôle interne de chacun des cinq pôles de RTE,
- ▶ le réseau des correspondants contrôle interne des Directions Métiers, créé en 2014,
- ▶ le réseau des correspondants contrôle interne en région (une personne par région, exerçant dans les Centres Maintenance depuis fin 2013) ; il est à noter que ces correspondants en région eux-mêmes animent des relais locaux, hébergés dans les différents centres.

2.1.3. Les acteurs

Les principaux acteurs de la démarche de gestion des risques et de contrôle interne de RTE sont les suivants :

Le Comité Exécutif :

Les membres du Directoire, le Directeur général adjoint chargé des Ressources Humaines, le Secrétaire Général et le Directeur de cabinet constituent le Comité Exécutif. Ce dernier valide les orientations générales en matière de gestion de risques/contrôle interne et leurs évolutions, la cartographie des risques d'entreprise de RTE, dits « risques majeurs », ainsi que le programme d'audits internes de RTE. Il suit les plans d'actions en résultant, et décide en tant que de besoin du lancement d'un audit global du dispositif de contrôle interne de RTE.

Le Secrétariat Général :

Au sein du Secrétariat Général, la Direction de l'Audit et des Risques s'appuie sur des ressources dédiées en charge du contrôle interne et de la gestion de risques

(deux personnes) pour la conception du dispositif de contrôle interne de RTE, son animation, sa surveillance et son évaluation (missions confiées par le Directoire au Secrétariat Général). À cet effet, elle a en charge :

- ▶ l'élaboration et la diffusion des outils de la gestion de risques et du contrôle interne (Guide annuel de contrôle interne de RTE, méthodologie de gestion des risques),
- ▶ le pilotage du processus d'élaboration de la cartographie des risques majeurs de RTE,
- ▶ l'animation des réseaux de correspondants contrôle interne,
- ▶ l'appréciation des méthodes et moyens mis en œuvre,
- ▶ la surveillance d'ensemble du dispositif de contrôle interne de l'entreprise, en pilotant notamment la démarche annuelle de bilans des dispositifs de contrôle interne ainsi que le programme d'audits internes.

La Direction Juridique assure une veille normative et contrôle la conformité des contrats sous l'angle de la protection des actifs de RTE.

Pour l'ensemble des cinq pôles de RTE :

Le responsable de pôle (appuyé par un correspondant contrôle interne) :

- ▶ fournit au Comité Exécutif l'assurance raisonnable de maîtriser les principaux risques du pôle,
- ▶ oriente à cet effet les activités de gestion de risques et de contrôle interne des métiers et entités de son périmètre au regard du bilan annuel reposant notamment sur les bilans des entités qui le composent,
- ▶ s'assure que les métiers et entités de son périmètre maîtrisent les risques de leurs activités et procèdent à une surveillance continue de leurs dispositifs de maîtrise.

Le Directeur Métier (appuyé par un correspondant contrôle interne Direction) :

- ▶ fournit au responsable du pôle l'assurance raisonnable de maîtriser les principaux risques de son métier,
- ▶ pilote, dans cette perspective et en lien avec les entités concernées par le métier, la maîtrise des risques du métier et le traitement des interfaces avec les autres métiers avec lesquels il a des interactions,

- ▶ remonte aux Référents Risques majeurs (cf. ci-après) la liste des principaux risques, en identifiant les risques potentiellement majeurs pour RTE,
- ▶ surveille le dispositif de maîtrise des risques du métier.

Le Référent Risques majeurs :

- ▶ propose les évolutions de la cartographie des risques majeurs,
- ▶ est responsable de la bonne identification et de l'évaluation de ces risques et s'assure de l'efficacité des plans de maîtrise associés.

Le responsable d'entité (appuyé par un correspondant contrôle interne) :

- ▶ fournit aux responsables des métiers concernés par des activités de l'entité l'assurance raisonnable de maîtriser les principaux risques de ces métiers,
- ▶ met en œuvre les prescriptions des métiers concernant la maîtrise des risques des métiers,
- ▶ surveille les dispositifs de maîtrise mis en œuvre, via l'analyse puis le traitement des principaux écarts et dysfonctionnements.

Au sein du pôle Finances, Achats, Systèmes d'Information et des Télécommunications (FASIT), le département contrôle de gestion (DCG) de la Direction Finances assure vis-à-vis des Directions et entités un rôle de contrepartie dans le pilotage de la performance et son amélioration. Par ailleurs, le service comptable et fiscal (SCF) de la Direction Finances définit et maintient le référentiel de contrôle interne comptable et fiscal à partir duquel les entités de RTE élaborent la partie de leur plan de pilotage du contrôle interne dans ce domaine et gère la relation de l'entreprise avec les Commissaires aux comptes (CAC).

2.1.4. Les délégations de pouvoirs

Les délégations de pouvoirs et de représentations au sein de RTE reposent sur un système à deux niveaux :

- ▶ les délégations qui poursuivent un objectif d'organisation interne de l'entreprise dans sa gestion courante que l'on appelle « délégations de représentation » ;
- ▶ les délégations qui ont pour objet d'identifier les personnes disposant de pouvoirs et de responsabilités en matière pénale que l'on appelle « délégations de pouvoirs et de responsabilités ».

Délégations de représentation

Ces délégations (établies volontairement par l'entreprise) ont vocation à organiser les domaines de gestion courante de RTE, qui ne sont pas susceptibles de mettre en cause d'éventuelles responsabilités pénales.

Au sein d'une société anonyme avec Directoire et Conseil de Surveillance, c'est le Directoire qui assure collégalement la direction générale de l'entreprise. Il lui appartient donc, dans son ensemble, de déléguer ses pouvoirs pour l'accomplissement d'actes de gestion administrative de l'entreprise.

Délégations de pouvoirs et de responsabilités

Les délégations de pouvoirs et de responsabilités permettent au délégant de transférer une partie de ses pouvoirs et de ses responsabilités à un délégataire qui les exercera en ses lieux et place. Ce type de délégation, contrairement à la délégation de représentation, dessaisit le délégant de ses attributions.

Dans une entreprise dont la taille et l'étendue géographique ne permettent pas au dirigeant de veiller personnellement au respect de l'ensemble de la réglementation, elle permet la reconnaissance des responsabilités au plus près de leur exercice.

2.2. POLITIQUE DE GESTION ET DE CONTRÔLE DES RISQUES

Le dispositif de gestion des risques d'entreprise repose sur un Comité Risques qui examine chaque semestre le dossier « Risques majeurs ». Le Comité Exécutif dispose ensuite de ce dossier qui lui permet d'avoir une présentation consolidée des risques majeurs de l'entreprise et de leur niveau de maîtrise. À cette occasion, il apprécie le recensement et l'analyse des risques internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de RTE. Le Secrétariat Général est chargé de l'animation de la gestion des risques et du développement d'une culture spécifique au niveau de RTE.

La gestion des risques est mise en œuvre dans le contexte des objectifs de l'entreprise. La note « Gestion des risques - Organisation et Méthodologie » du 5 novembre 2012 précise les rôles de chacun des acteurs et les différents niveaux d'identification et de traitement des risques :

- ▶ au niveau national, pour les risques majeurs (risques qui, s'ils surviennent, ont un impact significatif sur RTE),
- ▶ au niveau métier, pour les risques du métier,
- ▶ au niveau entité, pour les risques spécifiques à l'entité.

- L'identification des risques majeurs et des actions de traitement envisageables sont de la responsabilité des référents risques majeurs. Cette liste de risques régulièrement actualisée est complétée autant que nécessaire par les risques potentiellement majeurs dont l'identification relève des Directeurs Métiers au travers de leurs analyses de risques respectives.

- Les risques « métier » sont liés aux activités d'un métier exercées par les entités qui relèvent de ce métier. Il appartient au Directeur Métier d'identifier parmi ces risques ceux qui peuvent être éligibles à la liste des risques majeurs. Le Comité Risques statue sur cette proposition.

- Les risques d'entités, sont une déclinaison des risques des métiers auxquels elles contribuent, en prenant en compte leur contexte spécifique. La cartographie des risques des entités se nourrit donc des risques attachés aux processus, projets et activités déployés par les entités.

En 2014, le Comité Risques, constitué des référents risques majeurs des Directions, et présidé par le Secrétaire Général de RTE, a poursuivi l'analyse et l'actualisation des risques majeurs de l'entreprise. Un examen de ce dossier risques majeurs a lieu chaque semestre avant d'être présenté au Comité Exécutif. Le dossier complet des risques majeurs a été examiné par le CSEA le 28 octobre 2014.

Ce dossier risques majeurs 2014 a présenté des évolutions plus spécialement dans le domaine du SI-Télécommunications, avec l'introduction d'un nouveau risque « Défaillance des Moyens de Télécommunications » lié au fonctionnement des moyens de télécommunications qui par leur nature et leur densité conditionnent de plus en plus l'exécution des missions essentielles de RTE. Un autre risque spécifique « Défaillance du SI Marchés et Interconnexions » a été également introduit, du fait de la nécessité pour ce SI de fonctionner 7 j/7 et 24 h/24, la multiplication des

services offerts, l'imbrication de plus en plus forte entre les différents pays européens, l'exigence des clients pour une disponibilité toujours plus haute, rendant tout incident sur le SI de plus en plus critique pour RTE.

Les risques spécifiques « cœur de métier » de RTE voient des évolutions qui sont le reflet de l'efficacité des actions de maîtrise mises en place par l'entreprise, de même dans le domaine plus spécifique des Finances, avec le risque « Défaillance fournisseurs » revu à la baisse, les actions de maîtrise de ce risque ayant prouvé leur efficacité.

Le guide de contrôle interne de RTE est mis à jour chaque année depuis 2012 pour intégrer les évolutions des risques métier et comporte une rubrique « maîtrise des principaux risques » qui permet de contribuer à l'évaluation du degré de maîtrise des risques des entités au travers des bilans annuels de contrôle interne réalisés par les entités et par les métiers.

Enfin, les différents audits menés en interne ont contribué à établir les niveaux de maîtrise affichés pour les risques majeurs relevant du périmètre de ces audits.

2.3. LES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE DE RTE

2.3.1. Les procédures de contrôle relatives au fonctionnement des processus internes des pôles EMI, Opérations, RH et SG

Le manager d'entité fournit aux responsables des métiers auxquels l'entité contribue l'assurance raisonnable de maîtriser les principaux risques de ces métiers.

Dans cette perspective, il met en œuvre, en tenant compte des spécificités de l'entité, les prescriptions des métiers pour élaborer sa propre analyse des risques, en matière de maîtrise des principaux risques identifiés et de contrôles associés (proportionnés aux enjeux et aux risques). Lorsque la taille de l'entité le justifie, et notamment lorsqu'il s'agit d'une unité opérationnelle, elle trace ces analyses sur des documents destinés à matérialiser les liens activités – risques – actions de maîtrise – contrôles.

Le manager d'entité dispose également depuis 2012 d'un référentiel de contrôle interne (le Guide de Contrôle Interne de RTE), élaboré sous l'égide de la Direction de

l'Audit et des Risques avec le concours des directeurs métier de RTE. Ce guide présente une liste de questions que le manager doit se poser pour maîtriser les risques liés aux activités de l'entité qu'il dirige.

Dans toutes les entités, le manager organise la surveillance de son dispositif de contrôle interne sur la base des orientations transmises par les métiers auxquels son entité contribue, en :

- ▶ identifiant les principaux écarts/dysfonctionnements,
- ▶ élaborant et pilotant un plan annuel de surveillance de son dispositif de contrôle interne (analyse des écarts, contrôles ponctuels a posteriori, audits,...),
- ▶ auto-évaluant chaque année son dispositif dans son bilan du contrôle interne.

La publication par les métiers de leurs orientations de surveillance (adossées à la cartographie de leurs principaux risques) a démarré en 2013 et a été finalisée en 2014 par la quasi-totalité des métiers de RTE. Elle fera l'objet d'une mise à jour au début de chaque année.

La surveillance conduit le manager d'entité à élaborer et piloter un programme d'actions d'amélioration ou de correction pour remédier aux faiblesses identifiées.

2.3.2. Les procédures de contrôle relatives au fonctionnement des processus internes du pôle FASIT

La Mission Maîtrise des risques, composée de deux personnes, est chargée d'animer le dispositif du contrôle interne et de gestion des risques des entités du pôle FASIT, en lien avec les orientations de l'Entreprise portées par le Secrétariat Général. De plus, dans son rôle de supervision, elle s'assure de la complétude et de la robustesse des dispositifs en place.

Plus particulièrement, dans le domaine de la prévention de la fraude, elle a conduit des actions de sensibilisations et animé des ateliers d'identification et de maîtrise des zones à risques dans les processus/activités de FASIT.

2.3.2.1. L'élaboration et le traitement de l'information financière et comptable

Organisation et rôle de la Direction Finance (DF)

La DF constitue avec les directions « Achats » et « Systèmes d'Information et Telecom » l'un des cinq pôles d'activités de RTE.

Elle coordonne le travail d'un ensemble d'experts exerçant dans les domaines de la comptabilité, de la fiscalité, du contrôle de gestion, de la trésorerie, de la gestion de la dette, de l'économie, de la régulation et de la finance.

Ses missions sont de :

- ▶ contribuer à la réflexion stratégique et à la performance financière de RTE ;
- ▶ produire les comptes sociaux et consolidés du Groupe RTE dans le respect des délais et des normes en vigueur ;
- ▶ gérer la trésorerie et le financement de RTE ;
- ▶ assurer les grands équilibres financiers de RTE, notamment lors des discussions tarifaires avec le régulateur, dans le respect des lois et règlements et des procédures de contrôle interne.

Elle est organisée en quatre départements et services :

- DCG : Département Contrôle de Gestion,
- SCF : Service Comptabilité et Fiscalité,
- SFT : Service Financement et Trésorerie,
- TREFF : Département Tarif Régulation Économie Finances Filiales.

Établissement de l'information financière

TREFF élabore annuellement le budget de RTE et ses quatre actualisations successives. Il produit également des perspectives économiques et financières à moyen terme qui alimentent l'allocation interne des ressources et le dialogue avec les acteurs externes concernés (Conseil de Surveillance, CRE, agences de notation).

Sur la base de ces exercices prévisionnels, DCG décline l'allocation des ressources par métier et en assure le suivi dans le cadre de sa contribution à la performance financière de RTE tandis que le SFT en déduit les soldes de trésorerie et les besoins de financement pour ses activités propres (gestion de la trésorerie et gestion de la dette).

Les normes comptables du Groupe

La DF est responsable de la production des comptes consolidés du groupe RTE établis conformément aux normes IFRS telles qu'approuvées par la réglementation européenne au 31 décembre 2014 et des comptes sociaux établis selon les règles en vigueur conformément aux règles du Plan Comptable Général 2014.

Le SCF assure la veille réglementaire en matière de normes comptables et définit les standards comptables applicables à l'échelle du Groupe.

Établissement de l'information comptable : le processus d'établissement des comptes de RTE

Le SCF est organisé par pôle représentant chacun des grands domaines du métier. Cette organisation présente l'avantage de répondre à toute évolution organisationnelle dans l'entreprise et de permettre un meilleur pilotage des compétences garantissant la fiabilité des données comptables et fiscales.

Le processus de reporting mensuel assure la fiabilisation des comptes du Groupe. Une procédure de « pré-clôture » au 31 mai et au 30 novembre permet un examen approfondi selon les mêmes principes que la clôture annuelle. Le Groupe n'établit pas de comptes semestriels.

Les principales options de clôture ainsi que les transactions majeures d'une période donnée sont analysées préalablement aux clôtures finales et font l'objet d'une revue par les Commissaires aux comptes. Cette procédure permet la détection anticipée d'anomalies éventuelles et leur correction pendant les phases de clôture.

RTE, consolidé dans les comptes du Groupe EDF selon la méthode de la « mise en équivalence », transmet à EDF, d'une manière agrégée, les données et éléments d'information comptables nécessaires.

Contrôle de l'information financière

Dans le cadre de la politique de contrôle interne de RTE, chaque entité de la DF élabore son plan de Surveillance du Contrôle interne en lien avec son analyse de risques. La Mission Maîtrise des Risques s'assure de la pertinence des dispositifs en place. À ce titre, par exemple, un outil de contrôle permet d'assurer la gestion des utilisateurs qui détiennent des habilitations incompatibles entre elles au sens de la séparation des tâches. À noter également qu'un retour sur expérience (REX) est réalisé avec les métiers sur les causes des écarts constatés entre réalisations et prévisions dans le but de conforter en permanence la fiabilité des exercices prévisionnels.

Concernant la gestion du risque de contrepartie, le principe d'une gestion décentralisée du risque adaptée

à la taille et aux enjeux de l'entreprise et reposant sur la responsabilisation des acteurs les mieux à même de mettre en œuvre les actions correctives a été retenu. Ainsi, pour la DF, ce principe est mis en œuvre au sein du SFT sur la base du respect d'un cadre de travail prescrivant les règles à suivre par les opérateurs de trésorerie qui donne lieu à un reporting journalier. Afin de s'assurer que, suite aux actions mises en œuvre au niveau opérationnel, le risque est maîtrisé à la maille de RTE, un comité de coordination et de synthèse se réunit tous les trimestres : il constitue un lieu d'échange périodique entre les acteurs concernés par le risque de contrepartie au sein de l'entreprise. Plus particulièrement, en fin d'exercice, la pertinence des provisions constituées est vérifiée au regard des procédures en cours avec certains clients et/ou fournisseurs de RTE.

Contrôle de l'information comptable

L'organisation du contrôle permanent de l'information comptable repose sur le dispositif de Contrôle Interne Comptable et Fiscal animé par le SCF. Ainsi :

- ▶ le directeur comptable est responsable du bon fonctionnement des procédures internes comptables et du système de contrôle des traitements comptables, qui garantit la fiabilité des données comptables du Groupe et en rend compte au mandataire social en charge des finances,
- ▶ les pôles de production comptable exercent des contrôles permanents comptables de premier niveau sur les opérations dont ils sont responsables puis des analyses mensuelles des variations des soldes de comptes et du contenu des comptes (justifications des comptes),
- ▶ le pôle « Élaboration des Documents Légaux et Filiales » (EDLF) anime le dispositif d'arrêtés mensuels et d'établissement des comptes annuels. Le dispositif repose sur des notes d'instructions aux différents acteurs concourant à l'enregistrement des faits économiques, la déclinaison régulière de gammes de contrôle et un planning partagé des gestes à réaliser. Le pôle EDLF utilise les analyses de variation et de contenu des comptes établies par les pôles de production. À partir de la dernière semaine de décembre, le pôle EDLF passe en revue quotidiennement l'avancement des contrôles et gestes de clôture à réaliser, avec l'ensemble des pôles de production, le contrôle de gestion et la Direction Informatique,

- ▶ une activité de Contrôle Interne Comptable et Fiscal pilote l'ensemble du dispositif des contrôles CF dans les processus opérationnels « amont » (évaluation de la qualité comptable des faits générateurs) et dans les processus comptables d'établissement des comptes (évaluation de la production comptable « aval »).

2.3.2.2. Sécurité et confidentialité des Systèmes d'Information

Les objectifs de sécurité du SI sont définis dans la politique de sécurité de RTE. Ils s'articulent autour de quatre grands thèmes que sont la criticité des informations métiers (niveau de sécurité au regard des enjeux et habilitations voulues), les dispositions techniques (infrastructures et applications), les dispositions organisationnelles et le comportement des acteurs.

Le Comité de Pilotage de sécurité du SI a pour mission de garantir la conformité des orientations du SI avec la politique de Sécurité du SI et la maîtrise du risque majeur de RTE « Sécurité du SI ». Pour cela il s'appuie sur le contrôle interne afin d'en tirer les enseignements et propositions d'actions et de coordonner les animations des réseaux de correspondants locaux conduites par les Responsables Sectoriels de la Sécurité. Il est le référent des fiches de risques portant sur la sécurité du SI. Il commande les audits de sécurité. Il auditionne si besoin les pilotes des grands projets du SI sur le champ de la prise en compte de la sécurité. Il approuve le rapport annuel sur la maîtrise de la sécurité du SI de RTE et définit les axes de progrès à prioriser.

Pour chaque projet, une analyse de la sécurité est réalisée dès les phases amont (en lien avec les acteurs de la sécurité et les architectes des domaines concernés) afin de spécifier les besoins fonctionnels de sécurité selon des thèmes définis. Le référentiel de pilotage des projets précise explicitement, au sein des phases d'opportunité et de faisabilité, les modalités d'élaboration et de vérification des exigences sécurité. Un contrôle de la mise en œuvre de ce référentiel est intégré dans les revues de projet effectuées lors de chaque prise de décision.

L'évaluation du niveau de sécurité du SI de RTE s'appuie sur trois outils distincts :

- ▶ une surveillance permanente et des contrôles systématiques : effectués sur l'ensemble des activités,

opérations ou systèmes, en vue de déterminer s'ils sont implémentés ou exécutés ou utilisés de la façon prévue, s'ils donnent les résultats souhaités, et s'ils ne présentent pas de vulnérabilités liées à une mauvaise mise en œuvre ;

- ▶ des audits réalisés dans le but d'attester qu'un système, une activité, ou une opération est correctement conçu et implémenté pour répondre raisonnablement aux objectifs de sécurité mis en évidence par une analyse de risques, et/ou d'évaluer sa conformité au référentiel de sécurité ;
- ▶ le tableau de bord de la sécurité du SI, alimenté à partir des résultats des contrôles, des audits ainsi que des informations issues du traitement des événements de sécurité. Celui-ci permet de disposer d'une vision synthétique de la situation de la sécurité et tout particulièrement de suivre l'évolution du niveau global de sécurité du SI de RTE, de remonter des alertes et informations pertinentes à la Direction de RTE et de vérifier si la stratégie définie dans la Politique de sécurité du SI de RTE est adaptée et permet la maîtrise des risques de sécurité.

L'année 2014 a été marquée par les premiers travaux induits par la loi de programmation militaire promulguée en décembre 2013. Même si le décret d'application ne paraîtra qu'en 2015, l'ANSSI a publié début 2014 un document sur la sécurité des systèmes industriels qui préfigure les exigences que RTE devra respecter pour ses systèmes d'information vitaux. RTE a mené au cours de l'année 2014 une analyse d'impact sur son SI des recommandations de ce document. La fin de l'année a été marquée par les premières discussions avec l'ANSSI et le ministère de tutelle en vue de la publication du décret d'application.

En 2014, comme les années précédentes, plusieurs audits sécurité et revues de conformité ont été réalisés. Les éléments recueillis confirment que le niveau de sécurité est assez satisfaisant au regard des exigences actuelles de RTE ; des actions d'amélioration ont été engagées pour pallier les vulnérabilités identifiées.

2.3.2.3. Le contrôle des achats

Pour les achats passés par la Direction des Achats en tant qu'opérateur, un contrôle spécifique est mis en place. Outre le contrôle managérial qui s'applique sur l'ensemble des dossiers traités dans le cadre d'un

binôme technicien-acheteur, un contrôle a priori est effectué de façon systématique, par une fonction de contrôle spécialisée, pour tous les dossiers d'achat d'un montant supérieur à 2 M€.

Les autres achats, effectués par les différentes entités, sont contrôlés dans le cadre du plan de contrôle interne comptable et fiscal, mis en place au sein de chacune d'entre elles.

La démarche « Déontologie Achats », d'abord engagée au périmètre de la Direction des Achats, a été étendue depuis 2012 à l'ensemble des acteurs « Achats » de RTE. Elle vise notamment à garantir l'objectivité et l'indépendance de jugement de tous les acteurs et leur impartialité dans leurs relations avec les fournisseurs. Au-delà de l'application des règles, elle affirme certains principes d'action et de comportement pour chacun. Dans ce cadre, un déontologue achats a été nommé. Chaque salarié ayant un questionnement sur la conduite à tenir dans une situation qu'il considère comme à risque et relevant de la déontologie achats doit solliciter sa hiérarchie ou le déontologue achats de RTE.

2.3.2.4. Le contrôle de RTE sur ses filiales

Le Comité des filiales et des participations est consulté sur les principaux actes touchant à la vie des filiales (modification des statuts, de contrats significatifs, opérations sur le capital, achat ou cession d'actifs, politique de fixation des dividendes...). Il propose au COMEX la position que l'entreprise adoptera dans les organes de gouvernance des filiales.

La Direction Finances, chargée du secrétariat de ce comité, instruit les dossiers qui y sont présentés et suit l'activité des filiales. En particulier, elle présente chaque trimestre au Comité un état financier des filiales incluant une analyse des risques et des actions de maîtrise associées. Une séance par an est exclusivement consacrée à l'examen du budget de l'année N+1, du plan à moyen terme et de la stratégie de chaque filiale.

À fin 2014, RTE est engagé directement ou indirectement dans neuf filiales où il détient a minima 50 % du capital. Le poids financier dans les comptes de RTE reste toutefois peu significatif.

2.3.3. Le contrôle technique des ouvrages (CTO)

Les articles 13 à 15 du décret du 1^{er} décembre 2011 instituent un contrôle technique destiné à vérifier la

conformité des ouvrages aux prescriptions techniques qui leur sont applicables. Il est réalisé à la mise en service des ouvrages et renouvelé tous les 20 ans. Ce contrôle est confié à un « organisme technique » certifié en qualité (ISO 9001), indépendant au moins fonctionnellement du gestionnaire du réseau. Pour répondre à cette exigence, RTE a mis en place le CTO, organisme rattaché à son Secrétariat Général.

Les modalités d'application de ces contrôles sont définies par un arrêté ministériel du 14 janvier 2013, qui précise la liste des vérifications à effectuer, les cas où les contrôles peuvent être exécutés sur la base d'un sondage sur des parties de l'ouvrage considéré et les cas d'exemption de tout contrôle. Cet arrêté distingue les modalités du contrôle initial effectué sur un « ouvrage neuf » de celles du contrôle sur les ouvrages existants. Indépendamment du contrôle de la conformité des ouvrages aux prescriptions techniques applicables, le CTO se voit confier un rôle de « signalement des risques graves pour les personnes et les biens » (article 14 de l'arrêté). Son compte rendu précise ainsi, le cas échéant, les prescriptions techniques les plus récentes pour lesquelles une mise en conformité lui paraît nécessaire.

En décembre 2014, le CTO, qui était déjà certifié ISO 9001, a obtenu l'accréditation COFRAC.

2.3.4. L'organisation des contrôles dans le domaine de l'environnement et la prise en compte des enjeux du développement durable.

RTE est certifiée ISO 14001 par l'AFAQ et le certificat a été renouvelé en avril 2012. Fin 2013, RTE a été audité par l'organisme certificateur en vue du renouvellement de son certificat jusqu'à mai 2015.

L'objectif du Système de Management Environnemental de RTE est quadruple, il s'agit de :

- ▶ respecter la réglementation,
- ▶ développer un comportement environnemental tangible, lisible et durable,
- ▶ manager les aspects environnementaux de nos activités (anticiper, prioriser, optimiser, responsabiliser),
- ▶ identifier et maîtriser les dépenses explicites de RTE en matière d'environnement.

Le système de management environnemental doit maîtriser les impacts environnementaux que RTE a

identifiés et sur lesquels il a les moyens d'avoir une influence : identification des aspects environnementaux significatifs afin de prévenir les pollutions (impacts environnementaux significatifs). Les travaux réalisés en interne et sous-traités sont suivis avec un même niveau d'exigence. Les compétences des prestataires qui interviennent pour le compte de RTE sont donc évaluées lors des chantiers.

L'amélioration continue du système de management environnemental s'appuie sur le Comité Environnement Concertation en charge de définir les orientations de la politique environnementale de RTE et vérifier l'atteinte des objectifs.

Dans ce cadre, les programmes de management environnemental sont repris chaque année pour évaluer l'avancement de ses actions et garantir la prise en compte des évolutions des exigences réglementaires ou du contexte, des points de vue des parties intéressées, des audits internes et externes régulièrement programmés.

RTE réalise des audits de son système de management environnemental tous les trois ans, en recourant à un cabinet spécialisé.

L'organisation des responsabilités au niveau du système de management environnemental sont les suivantes. Au niveau national, le Président du Directoire est signataire de la politique environnementale. Un Comité Environnement Concertation, présidé par le Directeur Général Adjoint en charge des opérations, assure le pilotage stratégique en liaison avec tous les métiers de RTE.

2.4. COMMUNICATION ET DIFFUSION DES INFORMATIONS

La documentation financière de RTE fait l'objet d'une mise à jour annuelle (comptes certifiés par les Commissaires aux comptes, rapport de gestion, prospectus de base du programme EMTN visé par l'Autorité des Marchés Financiers, document de présentation financière validé par la Banque de France...).

En matière de publication des informations comptables et financières, l'entreprise respecte les dispositions légales. Un comité de lecture regroupant des profils de compétences variées a été créé au sein du SCF.

Il s'assure de la fiabilité des informations contenues dans les rapports de gestion et plaquettes annuels des comptes (sociaux et consolidés).

Dans son rapport publié en novembre 2012 sur le fonctionnement des marchés de gros de l'électricité, la CRE a rappelé qu'elle avait approuvé les évolutions des règles proposées par RTE : « En 2012, la plateforme transparence du gestionnaire de réseau s'est dotée d'une page permettant aux producteurs de déclarer toute information complémentaire aux données déjà publiées, en particulier données de prévisions et arrêts fortuits. Cette évolution apporte une réponse aux obligations du règlement relatif à la transparence et à l'intégrité des marchés de l'énergie (REMIT) ».

2.5. PILOTAGE DU CONTRÔLE INTERNE

Le pilotage du contrôle interne repose sur la surveillance qu'effectue RTE de son dispositif tout au long de l'année via la conduite d'audits et grâce à l'analyse des bilans annuels de contrôle interne effectués par toutes ses entités (centres opérationnels et Directions). Toutefois, le contrôle interne ne peut donner une garantie absolue que l'ensemble des risques, notamment d'erreurs ou de fraudes, est totalement éliminé ou maîtrisé.

2.5.1. La surveillance par les audits

Le Président du Directoire arrête chaque année un programme d'audits, qu'il communique au Comité de Supervision Économique et d'Audit.

Depuis 2012, le programme d'audit annuel intègre des audits des dispositifs de contrôle interne des entités, audits dont l'objectif principal est de s'assurer de la réalité et de l'efficacité des dispositions de maîtrise des activités mises en œuvre dans ces entités. En 2014, trois audits de dispositifs de contrôle interne de Directions ont été réalisés par la Direction de l'Audit de RTE, et un audit du dispositif de contrôle interne de l'entreprise a été effectué au quatrième trimestre par un cabinet externe.

La phase d'élaboration et de mise en œuvre des plans d'actions suite aux audits fait l'objet d'actions de maîtrise renforcées et montre des signes de progression. En particulier, les pilotes opérationnels en charge

de l'élaboration des plans d'actions sont systématiquement accompagnés dans cette activité par la mission d'audit. De plus, la Direction de l'Audit et des Risques se prononce sur la couverture des recommandations par les plans d'actions. Un bilan de la mise en œuvre des plans d'actions consécutifs aux audits a été présenté en Comité Exécutif le 25 mars 2014 et en Comité de Supervision Économique et d'Audit le 11 avril 2014.

Les actions initiées suite au diagnostic effectué en juin 2013 par l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) ont été réalisées : les quatre axes d'amélioration identifiés ont été intégrés dans les pratiques d'audit à RTE, notamment dans la coordination entre les démarches d'audit et d'évaluation des risques. En outre, un manuel d'audit propre à RTE a été élaboré, qui met l'accent sur la méthodologie d'audit et représente le support privilégié de la formation des nouveaux arrivants.

Enfin, dans le cadre de la mise en tension du dispositif anti-fraude, une action de datamining a été réalisée courant du premier semestre au niveau des achats : cette opération a permis de détecter des zones plus fragiles dans les processus, et de mettre donc en œuvre des actions de sécurisation. Aucune fraude n'a été identifiée.

2.5.2. Lutte contre la fraude

En 2014, la démarche de sensibilisation de l'ensemble des managers de l'entreprise (entités opérationnelles et fonctions centrales) à la lutte contre la fraude par la Direction de l'Audit et des Risques a été poursuivie, sur la base d'un mémento pédagogique diffusé au sein des lignes managériales. Cette démarche a pour objectif de faciliter l'identification des situations à risques pour mieux se protéger de la fraude, de façon individuelle et collective et renforcer, si besoin, le dispositif de contrôle interne.

En complément, le travail d'identification des risques de fraude inhérents à chaque métier s'est poursuivi en 2014 avec l'ensemble des métiers.

Par ailleurs, une étude a été demandée, en fin d'année 2014, à un cabinet externe, afin de dynamiser et d'orienter l'existant vers un système opérationnel mieux adapté aux métiers et à la culture de l'entreprise, en prévention, détection et traitement de la fraude.

2.5.3. La surveillance via l'auto-évaluation annuelle

En tenant compte de l'expérience acquise au cours des années précédentes en termes d'auto-évaluation, le choix a été fait, début 2014, de relier plus directement cette évaluation aux risques de l'entreprise et des métiers, donc de cibler précisément les questions en fonction des enjeux. L'objectif était de conforter l'appropriation de la démarche par les managers en leur donnant la possibilité d'étayer leurs réponses par des contrôles inclus dans leur plan de contrôle interne. Les directions métier ayant réalisé ou mis à jour les cartographies de leurs risques spécifiques, il leur a donc été demandé d'émettre un nombre limité d'orientations de surveillance métier, en lien direct avec leurs risques priorités, à l'intention des entités.

Chaque manager a dû ensuite se prononcer sur son degré de maîtrise des risques des métiers auxquels son entité contribue (plus spécifiquement, des risques « cœur de métier » et des risques transverses), et formaliser ce bilan avec un zoom sur les points forts de son organisation et un engagement sur les actions à mettre en œuvre en 2015 pour traiter les dysfonctionnements identifiés.

Toutes les entités opérationnelles de RTE, ainsi que la quasi-totalité des Directions centrales, ont ainsi produit un bilan d'évaluation de leur dispositif de contrôle interne à fin 2014. L'analyse de ces bilans, enrichie par les constats effectués lors des différents audits, internes ou externes, menés durant l'année, a permis d'établir qu'au global le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne est bien conçu : l'ensemble des fonctions clés du contrôle interne sont bien identifiées, et les modalités d'organisation sont alignées avec les pratiques managériales de l'entreprise.

L'analyse et la maîtrise des risques au cœur des différents métiers de l'entreprise sont également globalement robustes. L'audit externe a toutefois souligné un déficit de formalisation et de valorisation des actions de contrôle au regard des risques encourus, cette absence de formalisation complexifiant l'opposabilité du dispositif et sa capacité à être évalué. En s'appuyant sur les progrès et les bonnes pratiques constatés en 2013, l'ensemble des métiers a poursuivi la mise en œuvre de la démarche de contrôle interne.

Le dispositif de contrôle interne de l'entreprise s'oriente progressivement vers la maîtrise durable des activités via :

- ▶ le pilotage des plans de surveillance des dispositions de maîtrise des risques des métiers au niveau national et dans les entités, et ce dans une logique d'amélioration continue, en tenant compte des contrôles réalisés et de l'analyse des défaillances et dysfonctionnements,
- ▶ la diffusion annuelle de la mise à jour du Guide de Contrôle interne de l'entreprise comportant les principales questions liées à la maîtrise des risques en continu de l'ensemble des métiers de RTE ainsi qu'au respect des principales réglementations concernant l'entreprise,
- ▶ la réalisation d'audits internes des dispositifs de contrôle interne des entités régionales ou de fonctions centrales,
- ▶ l'évaluation annuelle du dispositif qui fournit un bilan permettant, en tant que de besoin, d'apporter des améliorations au dispositif.

L'année 2013 avait été mise à profit pour réviser le corpus documentaire et méthodologique relatif à la gestion des risques et au contrôle interne pour le mettre en cohérence avec la nouvelle organisation. En 2014, l'accent a été mis sur l'explicitation des principes de surveillance à mettre en œuvre, avec la priorisation des actions permettant de rationaliser l'utilisation des ressources. Le référentiel de contrôle comptable et fiscal a été revu et diffusé début 2014.

Les recommandations issues de l'étude sur le dispositif anti-fraude de RTE, ainsi que celles qui seront émises dans le cadre de l'audit externe du Contrôle Interne, conduit par Grant Thornton, seront mises en œuvre en 2015.

L'accompagnement personnalisé des managers va s'intensifier en 2015 pour les aider à renforcer la maîtrise des risques de leurs entités et à gagner en termes d'efficacité de la boucle d'amélioration, que ce soit en national-local ou en transverse (inter-régions). Au niveau des métiers, l'accent portera sur la coordination des actions concernant les risques liés aux interfaces.

LES CONTRÔLES EXTERNES

En plus des contrôles internes exposés dans ce rapport, les activités de RTE sont également soumises notamment aux contrôles externes suivants :

▶ **La Commission de Régulation de l'Énergie**

Elle approuve entre autres les programmes d'investissement du gestionnaire du Réseau Public de Transport d'Électricité et elle propose aux ministres les tarifs d'utilisation du réseau de transport. Elle peut diligenter des audits dans le domaine financier.

▶ **La Cour des comptes**

La Cour des comptes exerce à périodicité régulière un contrôle des comptes de RTE. Elle peut aussi diligenter d'autres contrôles.

▶ **L'Administration fiscale**

L'Administration fiscale s'assure du respect par RTE des dispositions du Code Général des Impôts, en particulier dans l'interprétation et/ou la mise en œuvre qui en sont faites.

▶ **La Commission des marchés**

L'arrêté du 17 octobre 2006 fixe les règles de la Commission des marchés de RTE. Cette Commission externe est amenée à exercer un contrôle des marchés passés par RTE en fonction des montants :

- examen préalable systématique des marchés d'un montant supérieur ou égal à 10 M€,
 - examen préalable, si retenu par le Comité d'éligibilité, des marchés d'un montant compris entre 5 et 10 M€,
 - examen a posteriori, si retenu par le Comité d'éligibilité, des marchés d'un montant compris entre 0,5 et 5 M€.
- Une seule exclusion est prévue par l'article 6 de l'arrêté : les marchés pour la fourniture d'énergie ou de combustibles destinés à la production d'énergie, en particulier les marchés de mise en œuvre des services et réserves nécessaires à la stabilité du réseau et les marchés de compensation des pertes liées à l'acheminement de l'électricité ».

▶ **Les agences de notation**

Les agences de notation évaluent la qualité de signature d'un débiteur, c'est-à-dire sa capacité à faire face au service de la dette. Pour ce faire, elles déterminent des notes après une analyse approfondie de la situation de l'Entreprise. Ces notes reposent sur une analyse des bilans, des cours historiques des émissions précédentes et sur des éléments plus qualitatifs liés à la stratégie de l'entreprise, à la composition de son management ou à son environnement. Ces notes sont réexaminées régulièrement. L'agence de notation Standard & Poor's qui assure la notation de RTE depuis 2006 a confirmé la note long terme de l'entreprise le 19 novembre 2014 à A+, avec perspective stable.

GLOSSAIRE

► **Les Commissaires aux comptes**

Le cabinet MAZARS et le cabinet DELOITTE et ASSOCIÉS assurent le Commissariat aux comptes de RTE. Dans le cadre de leur mission de certification des comptes, ils prennent connaissance des systèmes comptables et de contrôle interne mis en place. Les Commissaires aux comptes certifient les comptes de RTE au 31 décembre et passent en revue les éléments transmis par RTE à la Maison Mère pour l'élaboration des comptes consolidés de cette dernière. Ils formulent leurs observations éventuelles sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenue dans le rapport du Président du Conseil de Surveillance. Ils participent aux séances du Conseil de Surveillance et CSEA qui examinent les comptes de RTE.

Il convient de préciser que suite à la transposition de la Directive n° 2009/72/CE, et conformément aux dispositions de l'article L. 111-15 du Code de l'Énergie, les comptes sociaux de la Société doivent être certifiés par au moins un Commissaire aux comptes qui ne certifie ni les comptes d'une autre partie de l'entreprise verticalement intégrée telle que définie par le Code de l'Énergie, ni les comptes consolidés de cette dernière.

En vue de s'assurer du respect de cette disposition, les statuts de RTE prévoient désormais que les Commissaires aux comptes adressent avant leur désignation par l'Assemblée Générale, puis chaque année avant l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes annuels, un document précisant s'ils certifient ou non les comptes d'une autre partie de l'entreprise verticalement intégrée. Ce document a été fourni par le Cabinet MAZARS le 18 décembre 2014.

► **L'Autorité de Contrôle des Marchés Financiers (AMF)**

Elle valide tous les ans, par délivrance d'un visa, le document de référence établi pour le programme d'emprunts obligataires de RTE. L'AMF se livre également à une revue des comptes et du rapport de gestion pouvant donner lieu à recommandations ou demandes auxquelles RTE répond.

AMF	Autorité des Marchés Financiers
ANSSI	Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information
CRE	Commission de Régulation de l'Énergie
CSEA	Comité de Supervision Économique et d'Audit
DAR	Direction de l'Audit et des Risques
DCG	Département Contrôle de Gestion
EMI	Économie, Marchés et Innovation
EVI	Entreprise Verticalement Intégrée
FASIT	Finances Achats Système d'Information et des Télécommunications
GRT	Gestionnaire de Réseau de Transport
ITO	Independent Transmission Operator
MCO	Maintien en Conditions Opérationnelles

PCG	Plan Comptable Général
REMIT	Règlement (UE) n° 1227/2011 concernant l'intégrité et la transparence du marché de gros de l'énergie publié au journal officiel de l'UE le 8 décembre 2011. REMIT interdit les abus de marchés sur les marchés européens de l'électricité et du gaz et confie la surveillance de ces marchés à l'ACER, en coopération avec les régulateurs nationaux.
SCF	Service Comptable et Fiscal
SFT	Service Financement Trésorerie
SG	Secrétariat Général
SI	Système d'Information
TREFF	Département Tarif Régulation Économie Finances Filiales
UFE	Union Française de l'Électricité

APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF PAR RTE

En application de l'article L. 225-68 al.8 du Code de Commerce, RTE se réfère au code de gouvernement d'entreprise élaboré par l'AFEP et le MEDEF (actualisé en juin 2013).

En référence au **principe « appliquer ou expliquer »**, le rapport du Président du Conseil de Surveillance (CS) de RTE précise dans la présente annexe les dispositions du Code AFEP-MEDEF qui ne sont pas appliquées et les raisons pour lesquelles elles ont été écartées.

	RECOMMANDATIONS NON APPLIQUÉES	EXPLICATIONS
La représentation des salariés (recommandation n° 7)	Le Code AFEP-MEDEF rappelle les règles prévues par le Code de Commerce relatives à la désignation des administrateurs représentant les actionnaires salariés (L. 225-23) et des administrateurs salariés (L. 225-27 et L. 225-27-1).	La composition du CS de RTE est organisée par la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public (loi DSP).
Les actionnaires minoritaires (recommandation n° 8)	Il est recommandé de ne pas multiplier les administrateurs représentants de catégories d'intérêts spécifiques, au risque de provoquer des affrontements d'intérêts particuliers.	EDF est actionnaire unique de RTE. En outre, en application de la loi DSP, le CS de RTE est nécessairement composé de trois catégories de membres.
La durée des fonctions des administrateurs (recommandation n° 14)	La durée des mandats des administrateurs ne peut pas excéder quatre ans (avec faculté de renouvellement).	En application de l'article 11 al. 1 ^{er}) de la loi DSP, la durée du mandat des membres du CS de RTE est impérativement de cinq ans.
	Les mandats doivent être échelonnés de façon à éviter les renouvellements en bloc.	En application de l'article 7 al.2 du décret n° 83-1160 du 26 décembre 1983 portant application de la loi DSP, les mandats « prennent fin le même jour pour tous les membres à l'issue de la période de cinq années fixée à l'alinéa 1 ^{er} de l'article 11 ». Cette règle est également applicable aux membres du CS représentant les salariés.
	Lors de la nomination ou du renouvellement des membres du CS, il doit être adressé aux actionnaires une notice bibliographique décrivant les grandes lignes de son CV.	Les représentants de l'État étant désignés par décret et les représentants des salariés étant élus, cette recommandation ne concernerait a priori que les membres du CS désignés par l'actionnaire unique, qui connaît nécessairement le CV des membres du CS qu'il désigne.
La durée des fonctions des administrateurs (recommandation n° 14)	Bien que la loi ne l'impose pas, il est indispensable que les statuts ou le règlement intérieur fixent un nombre minimum d'actions que doit détenir personnellement chaque administrateur, et qui doit figurer dans le rapport annuel et/ou dans la brochure ou l'avis de convocation adressé aux actionnaires.	Le capital de RTE ne peut être détenu que par l'État, EDF ou une entreprise publique (art L. 111-41 du Code de l'Énergie).

	RECOMMANDATIONS NON APPLIQUÉES	EXPLICATIONS
Le comité en charge de la sélection ou des nominations (recommandation n° 17)	Chaque conseil doit constituer en son sein un comité de sélection ou des nominations des administrateurs et dirigeants mandataires sociaux, qui peut être ou non distinct du comité des rémunérations.	La nomination des membres du CS ne peut faire l'objet d'une sélection préalable par un comité, tout au moins en ce qui concerne les représentants de l'État (qui sont nommés par décret) et les représentants des salariés (qui sont élus par les salariés). S'agissant de la décision de nomination du Président et des membres du Directoire de RTE, qui relève de la compétence du CS, il est précisé les règles suivantes de nomination propres à RTE, qui expliquent les raisons de la non-application de la recommandation : - la désignation du Président du Directoire ne peut se faire qu'après notification à la Commission de régulation de l'énergie (CRE) et accord du Ministre chargé de l'Énergie (L. 111-29 et L. 111-44 du Code de l'Énergie) ; - la nomination des membres du Directoire se fait sur proposition du Président du Directoire et après notification à la CRE (L. 111-29 du Code de l'Énergie).
La cessation du contrat de travail en cas de mandat social (recommandation n° 22)	Il est recommandé, lorsqu'un dirigeant devient mandataire social, de mettre fin au contrat de travail qui le lie à la société ou à une société du Groupe.	En application de l'article 2 du décret n° 2005-1481 du 25 novembre 2005, les membres du Directoire qui exercent un emploi effectif au sein de RTE conservent leur contrat de travail. À défaut, leur contrat de travail est suspendu. Au sein de RTE, deux membres du Directoire sont concernés, leur contrat de travail étant suspendu.
Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux (recommandation n° 23)	<u>Obligation de conservation d'actions</u> : l'octroi d'une rémunération est lié à la détention et à la conservation d'un nombre significatif d'actions, fixé périodiquement par le CS. Les titres doivent être conservés au nominatif jusqu'à la fin des fonctions du dirigeant.	Les dirigeants de RTE ne peuvent pas détenir d'actions de la société, le capital de RTE ne pouvant être détenu que par l'État, EDF ou une entreprise publique.
Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux (recommandation n° 23)	Indemnités de prise de fonctions, de non-concurrence et de départ : le code organise les conditions d'octroi de ces indemnités.	De telles indemnités ne sont pas versées aux membres du Directoire.
	Options d'actions et actions de performance.	Les membres du Directoire ne se voient pas attribuer d'options d'actions et d'actions de performance, RTE étant détenue à 100 % par EDF.
	Régimes de retraite supplémentaire.	Les membres du Directoire de RTE ne bénéficient pas d'un régime de retraite supplémentaire.
L'information sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux (recommandation n° 24)	Le rapport annuel doit indiquer le montant global et individuel des jetons de présence versés aux administrateurs et les règles de répartition entre ceux-ci.	Seuls les membres du CS représentant l'actionnaire peuvent percevoir des jetons de présence mais il ne leur en est jamais attribué en pratique.
	Le rapport annuel doit comporter : - une description de la politique d'attribution d'options d'actions ; - une description de la politique d'attribution d'actions à l'égard des salariés et des dirigeants mandataires sociaux.	Les salariés et les mandataires sociaux ne peuvent pas détenir d'actions de RTE, il n'y a pas d'attribution d'options d'actions ni d'attribution d'actions.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE Exercice clos le 31 décembre 2014

Mazars
Tour Exaltis
61, rue Henri Regnault
92 075 La Défense

Deloitte & Associés
185, avenue Charles de Gaulle
B.P. 136
92 524 Neuilly-sur-Seine Cedex

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société RTE-Réseau de transport d'électricité et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de Commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de Commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil de Surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de Commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise. Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de Commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président.

Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil de Surveillance, établi en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de Commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil de Surveillance comporte les autres informations requises à l'article L. 225-68 du Code de Commerce.

Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 11 février 2015

Les Commissaires aux comptes

Mazars
Dominique Muller

Deloitte & Associés
Patrick E. Suissa

Conception / Réalisation : I W
Crédits photographiques : BEAUCARDET William, BRANDSTROM Sophie, BANON Olivier, SASSO Christel.



Le réseau de l'intelligence électrique

1, terrasse Bellini TSA 41000
92919 La Défense Cédex
www.rte-france.com