

Rapport complémentaire
de la Présidente du Conseil d'administration

→ **sur le gouvernement
d'entreprise et les procédures
de contrôle interne
et de gestion des risques**



Sommaire

Mot de la Présidente	49		
→ Gouvernance - Fonctionnement du Conseil d'administration	49		
→ Procédures de contrôle interne	52		
1. Politique de contrôle/pilotage	52		
2. L'environnement de contrôle	52		
2.1 Intégrité et éthique	52		
2.2 Philosophie et style de management : la démarche de progrès	52		
2.3 Les acteurs du contrôle interne	53		
2.3.1 Le pilotage général : une approche par la gestion des risques			
2.3.2 L'engagement de tous les acteurs et l'articulation des rôles			
2.4 Délégations de pouvoirs et domaines de responsabilité	54		
2.5 Tutelle et contrôle externes	55		
		3. Les procédures de contrôle relatives à la réalisation et à l'optimisation des opérations : une approche par la gestion des risques	55
		4. Les procédures de contrôle relatives à la fiabilité des informations financières	56
		4.1 Organisation et rôle de la Direction financière	56
		4.2 Etablissement de l'information financière	57
		4.3 Budget et plans pluriannuels	57
		4.4 Système d'information	57
		4.5 Contrôle de l'information financière	57
		4.6 Objectifs à court et moyen terme	58
		5. Les procédures de contrôle relatives à la conformité aux évolutions des lois et des règlements	58
		6. Le contrôle des filiales	58
		6.1 Le contrôle des dirigeants	59
		6.2 Le contrôle de l'activité	59
		6.3 Le contrôle financier	59
		→ Pouvoirs du Directeur général et du Directeur général délégué	60

→ RAPPORT COMPLÉMENTAIRE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Messieurs les actionnaires,

En application de l'article L.225-37 du code de commerce, issu de la loi « de sécurité financière » du 1^{er} août 2003, il appartient à la Présidente du Conseil d'administration de rendre compte, dans un rapport joint au rapport de gestion, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société. Ce rapport doit en outre indiquer les éventuelles limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du directeur général.

Ce rapport a été élaboré par un groupe de travail animé par le pôle Audit qui a réuni des experts de la direction juridique, de la direction financière et du secrétariat du Conseil d'administration. Différents contributeurs tels que la direction des ressources humaines, le département informatique et plus généralement les acteurs du contrôle interne ont également été sollicités.

Gouvernance - Fonctionnement du Conseil d'administration

Le fonctionnement du Conseil d'administration obéit aux règles communes du code de commerce mais également aux règles particulières de la loi de démocratisation du secteur public du 26 juillet 1983 à laquelle ÉS est soumise en tant qu'entreprise publique de « second rang ».

Le Conseil d'administration est composé de 12 personnes physiques, sachant que depuis la cession des titres détenus par la société Électricité de Laufenbourg, jusqu'alors deuxième actionnaire d'ÉS, en septembre 2007, un poste d'administrateur est toujours inoccupé au 31/12/2008.

- > 5 administrateurs liés à l'actionnaire majoritaire EDF/EDEV,
- > 2 administrateurs indépendants, 1 désigné par la ville de Strasbourg, 1 issu du monde économique régional,
- > 4 administrateurs élus du personnel.

En sus des dispositions de droit commun telles qu'elles résultent du code de commerce et de ses modifications induites par la loi

NRE, le Conseil d'administration est soumis, quant à ses décisions, à l'article 7 de la loi de démocratisation du secteur public précitée qui dispose que : « Aucune décision relative aux grandes orientations stratégiques, économiques, financières ou technologiques de l'entreprise, notamment sur le contrat de plan, ne peut intervenir sans que le Conseil d'administration ou de surveillance, selon le cas, en ait préalablement délibéré. »

L'organisation et le fonctionnement mis en place en septembre 2000 sont fondés sur les préconisations du rapport Vienot de mars 1995, enrichi en juillet 1999.

Dans un contexte de complexité croissante, la composition du Conseil d'administration a en outre été élargie par la nomination d'un censeur, tel que prévu dans les statuts, à partir de février 2006. Le censeur participe aux débats sans droit de vote.

Il a paru important de renforcer l'amont du travail du Conseil en s'appuyant sur des comités spécialisés tels que le « comité

d'audit et des comptes » et le « comité d'éthique et des rémunérations » étant entendu qu'un comité du conseil existait à ÉS depuis de très nombreuses années.

Il existe ainsi au sein d'ÉS trois organes émanant du Conseil d'administration :

> Le comité du Conseil d'administration

a) Composition

Le comité du Conseil est composé de la Présidente du conseil, Mme LE LORIER qui a pris ses nouvelles fonctions en date du 28 août 2008 en remplacement de M. DURDILLY, et des administrateurs suivants : M. MONLOUBOU, M. MOSTER, ainsi que d'un administrateur élu du personnel, M. BRONNER. Il est présidé par Mme LE LORIER. Il se tient en présence du directeur général et du directeur général délégué. Y assiste également M. BUCKENMEYER, secrétaire.

Gouvernance - Fonctionnement du Conseil d'administration

b) Rôle

Le comité du Conseil suit la marche générale de l'entreprise et de ses filiales (exploitation/investissements...). Il examine certains dossiers particuliers concernant l'organisation ou les processus internes à l'ÉS. Il se réunit en principe 4 fois par an (mais en 2008, il ne s'est exceptionnellement réuni que 3 fois).

> Le comité d'audit et des comptes

a) Composition

Le comité d'audit et des comptes est composé de la Présidente du conseil, Mme LE LORIER, d'un administrateur représentant l'actionnaire majoritaire, M. MITJAVILE, de l'administrateur indépendant, M. MOSTER, et d'un administrateur élu du personnel, M. BLOCH. M. SANDER, censeur du Conseil d'administration, participe également aux débats. Il est présidé par M. MOSTER. Il se tient en présence du Directeur général, du Directeur général délégué et de M. HIRTH, directeur financier. Y assiste également M. BUCKENMEYER, secrétaire.

b) Rôle

Le comité d'audit et des comptes se réunit en principe avant chaque Conseil d'administration.

Le Comité d'audit et des comptes :

- > examine les procédures de contrôle interne, de contrôle des risques et de contrôle des commissaires aux comptes,
- > examine les honoraires des commissaires aux comptes et en propose l'approbation au Directeur général,
- > examine les comptes semestriels et annuels et prépare leur arrêté en Conseil d'administration,
- > veille à l'exactitude et à la sincérité des comptes et à la qualité de l'information financière,

- > examine le plan annuel d'investissement du GRD et en propose l'approbation en Conseil d'administration,
- > examine la politique en matière de risques « achats d'énergie » et en propose l'approbation en Conseil d'administration
- > lors de chaque séance, examine et contrôle les risques en matière d'achats d'électricité et de gaz, ainsi que, de manière spécifique, les risques liées aux achats de pertes de réseaux.

Il rend compte de ses travaux et observations au Conseil d'administration et peut, à la demande de la Présidente du conseil, établir un rapport destiné à l'assemblée générale des actionnaires.

> Le comité d'éthique et des rémunérations

a) Composition

Le comité d'éthique et des rémunérations est composé de la Présidente du conseil, Mme LE LORIER, qui en assure la présidence, d'un administrateur représentant l'actionnaire majoritaire, M. MITJAVILE, d'un administrateur indépendant, M. MOSTER et d'un représentant des administrateurs élus du personnel, M. RIFF.

Y participe, M. MUTSCHLER, directeur des ressources humaines qui en assure le secrétariat.

Il se réunit à la demande de la Présidente ou du Directeur général.

b) Rôle

Le comité d'éthique et des rémunérations :

- > fait des recommandations en matière d'éthique et de

déontologie de la société,

- > propose au Conseil d'administration pour validation les rémunérations des mandataires sociaux,
- > propose au Directeur général pour validation les rémunérations du responsable du GRD ainsi que les principes de rémunérations des cadres dirigeants.

> Fonctionnement et tenue des réunions

Pour réaliser les missions suséposées, mais dont le détail des travaux est confidentiel, le Conseil d'administration et les trois comités se sont réunis régulièrement, ainsi qu'il suit :

	NOMBRE DE SÉANCES	
	2007	2008
Conseil d'administration	7	7
Comité du Conseil d'administration	3	3
Comité d'audit et des comptes	6	6
Comité d'éthique et des rémunérations	3	3

	2007	2008
Taux d'assiduité	82 %	78 %

Il est à noter que le taux d'assiduité reste à un bon niveau, bien que le nombre de séances continue à être important, notamment suite à la tenue d'une séance exceptionnelle en février 2008 consacrée à la validation des orientations stratégiques de l'entreprise 2008-2012.

Gouvernance - Fonctionnement du Conseil d'administration

Il est également à noter qu'une réflexion a été entamée en fin d'année 2008 afin de faire évoluer le fonctionnement, le rôle et l'organisation des différents comités, en particulier du comité du Conseil, afin de mieux les adapter aux règles de gouvernance et pratiques habituellement en vigueur, en matière de gouvernance des sociétés cotées, et afin de tenir compte de la future séparation juridique de l'entreprise.

En conclusion, la gouvernance actuelle de l'entreprise permet de façon satisfaisante le développement économique du groupe Électricité de Strasbourg avec un maximum de transparence vis-à-vis de ses actionnaires. Après les adaptations dans le fonctionnement de cette gouvernance, en terme de fréquence et de rôle des comités qui ont eu lieu en 2004 et 2005 pour tenir compte des évolutions en matière d'organisation, de la mise en œuvre de certains choix stratégiques et de l'évolution du contexte, de nouvelles adaptations sont intervenues, notamment en terme de suivi des risques liés aux achats-ventes de gaz, ainsi qu'à l'achat des pertes réseaux. Ainsi, lors du Comité d'Audit et des Comptes de décembre 2008 ont été examinés les mandats risques 2009 liés aux achats d'énergies du commercialisateur d'une part, aux achats des pertes réseaux du GRD d'autre part, dans l'optique de la future séparation juridique. Ces mandats ont été approuvés par le CA du même jour.

En 2005, le Conseil d'administration avait adopté une charte du Conseil d'administration formalisant l'organisation et les règles de fonctionnement précitées ainsi qu'un certain nombre de principes en termes de loyauté, confidentialité, de professionnalisme et de rémunération que les administrateurs s'engagent à respecter. En 2006, le Conseil d'administration s'était également doté d'une charte de déontologie boursière

qui formalise un certain nombre de règles en vue de préciser pour les membres du Conseil d'administration et une trentaine de personnes concernées dans l'entreprise les principes et règles pour les opérations sur les titres ES ainsi qu'en matière d'informations privilégiées.

Fin 2008, le Conseil d'administration a en outre adhéré aux recommandations du MEDEF et de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) en matière de rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées. Les rémunérations des mandataires sociaux et leurs modalités de calcul sont mentionnées dans le rapport de gestion.

Par ailleurs, la réforme des IRP (Institutions Représentatives du Personnel) intervenue en fin d'année 2007, qui instaure en particulier un comité d'entreprise, entraîne, conformément à l'art. L 432-6 du code du travail, une représentation du comité d'entreprise au Conseil d'administration par son secrétaire. Celui-ci assiste, depuis début 2008, à toutes les séances avec voix consultative et reçoit les mêmes informations et documents que les administrateurs. Il est tenu, à l'instar des autres membres du Conseil d'administration, à une obligation de discrétion à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel et données comme telles par la Présidente.

Information complémentaire : Modalités de participation aux assemblées
(extrait de l'article 34 des statuts d'ES)

« Tout actionnaire a le droit de participer aux assemblées quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, sur simple justification de son identité et de la propriété de ses titres sous la

forme et dans le délai mentionnés dans la convocation, sans toutefois que ce délai puisse excéder cinq jours avant la réunion de l'assemblée.

Chaque membre de l'assemblée a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions sans autre limitation que celles résultant de l'application des dispositions légales et statutaires afférentes aux assemblées constitutives et assemblées générales assimilées à ces dernières.

Le droit de vote attaché à l'action lié au droit d'assister à l'assemblée générale appartient à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et au nu-propriétaire dans les assemblées générales extraordinaires.

En cas de constitution de gage, le droit de vote continue d'appartenir au propriétaire des titres.

Les copropriétaires indivis d'actions sont représentés aux assemblées par l'un d'eux ou par un mandataire commun. En cas de désaccord, ce mandataire est désigné par le président du Tribunal de commerce statuant en référé à la demande du copropriétaire le plus diligent.

Un actionnaire peut toujours se faire représenter aux assemblées par son conjoint ou par un autre actionnaire.

Tout actionnaire est autorisé à voter par correspondance dans les conditions prévues par l'article L 225-107 I du code de commerce. »

Procédures de contrôle interne

1 Politique de contrôle / pilotage

Le plan stratégique d'ÉS 2008-2012 « Bâtir l'avenir avec énergie » a été validé par le Comité de Direction puis le Conseil d'administration en 2008. Ces orientations stratégiques confortent les politiques de « pilotage/contrôle » et de « recherche continue de la performance ». Ces démarches, qui s'intègrent dans les actions quotidiennes de management, sont appelées à améliorer leur efficacité et à contribuer à la simplification des procédures.

En 2008, Électricité de Strasbourg a poursuivi la montée en puissance de la politique de contrôle interne assise sur une cartographie des risques réactualisée intégrant les impacts de la loi du 7 décembre 2006 sur le secteur de l'énergie tant sur le plan opérationnel avec l'ouverture totale du marché, que sur le plan de l'organisation avec les évolutions résultant de l'exigence de séparation juridique des activités de gestion du réseau et des activités de fourniture d'énergies.

Le contrôle interne d'ÉS est construit selon la structure du référentiel international de contrôle interne « COSO ». Il est périodiquement mis à jour par le délégué à l'audit.

Cette approche permet de mettre en place un dispositif de Contrôle interne adapté aux spécificités de l'entreprise et destiné à fournir une assurance « raisonnable et opposable » quant à l'atteinte des objectifs. Les objets de contrôle sont identifiés en regard des risques de dysfonctionnement ayant des conséquences significatives.

Les orientations retenues confortent, d'une part, le rôle du contrôle interne et de l'audit comme moteur de la gestion de l'entreprise, d'autre part, le pilotage par la maîtrise des risques comme méthodologie d'aide aux décisions quotidiennes.

Ces orientations ont conduit à rattacher au délégué à l'audit la responsabilité de l'expertise du système de management. Le système de management d'ÉS est certifié QSE (Qualité, Santé Sécurité, Environnement) depuis 2005 pour l'ensemble de ses activités. Ces référentiels (ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001) nous obligent à mettre en oeuvre une boucle de retour basée sur la mesure, l'analyse et l'amélioration, concrétisée par des revues de Direction périodiques. L'assurance de la mise en oeuvre de ce dispositif est obtenue et par les audits externes (AFNOR Certification, audits de la maison mère, ...), et par les audits internes. Ce système est le garant de l'application des instructions et orientations fixées par la Direction Générale ou le Conseil d'administration. En sus, un programme d'audits stratégiques, établi annuellement par le Comité de Direction, est réalisé sous le contrôle du délégué à l'audit ; les résultats de ces audits sont présentés au Comité de Direction. Le suivi est assuré par un plan d'amélioration ou d'actions.

L'efficacité du processus de contrôle interne est régulièrement évaluée par le niveau central de l'entreprise, notamment par un audit stratégique portant spécifiquement sur les dispositifs de contrôle interne déployés au niveau des entités opérationnelles (PACI – Plan annuel de contrôle interne). On peut également mentionner un audit d'autoévaluation effectué annuellement et portant sur l'ensemble du dispositif de contrôle interne.

Enfin, le délégué à l'audit présente régulièrement au Comité d'Audit et des Comptes du Conseil d'administration le suivi et la gestion des risques ainsi que le fonctionnement du dispositif de contrôle interne.

2 L'environnement de contrôle

2.1 Intégrité et éthique

Électricité de Strasbourg a fixé pour son personnel un cadre général en matière d'intégrité et d'éthique qui se décline comme suit :

- > l'engagement personnel du Directeur général et du Directeur général délégué pour la réussite du projet stratégique de l'entreprise et l'obtention des différentes certifications,
- > les engagements et l'exemplarité des membres du Comité de Direction dans les domaines de la prévention Santé Sécurité et de l'interface Client,
- > l'ambition d'inscrire le développement durable dans les valeurs fondamentales de l'entreprise avec ses trois composantes (environnement, développement local et sécurité/solidarité) en complément à notre participation au développement économique de la région,
- > l'engagement des managers qui est défini dans leur charte,
- > la définition des droits et des obligations des salariés dans le règlement intérieur,
- > l'encadrement de l'usage des ressources informatiques et des services en ligne décliné dans la charte informatique,
- > les obligations en matière de confidentialité décrites dans la charte de confidentialité en ligne.

2.2 Philosophie et style de management : la démarche de progrès

Pour ÉS, la performance, c'est maintenir nos résultats économiques et métiers au niveau élevé actuel et de les pérenniser dans le temps.

Procédures de contrôle interne

Ainsi, la démarche de progrès a pour but de doter l'entreprise des méthodes et des pratiques lui permettant, tant au niveau du management que de la réalisation des activités quotidiennes, de s'inscrire dans cette logique de recherche permanente de la performance tout en donnant des repères durables aux salariés, aux actionnaires, à la collectivité et aux clients.

Elle doit nous permettre de nous adapter, de conforter et de maintenir notre professionnalisme en particulier pour nos cœurs de métiers.

Les principes retenus pour conduire cette démarche sont les suivants :

- > la reconnaissance de la pertinence du modèle européen de management par la qualité (EFQM) pour décrire - à moyen terme - l'organisation et mesurer ses progrès,
- > la prise en compte progressive, de façon équilibrée, de toutes les parties prenantes de l'entreprise : clients, personnel, actionnaires, collectivités, fournisseurs et partenaires,
- > la nécessité d'une maîtrise simultanée et reconnue de trois domaines essentiels : la Qualité des produits et des services, la Santé/Sécurité, l'Environnement (dit QSE),
- > la mesure des performances et l'amélioration continue,
- > l'engagement de la direction,
- > la responsabilité du management,
- > l'implication de chacun,
- > la conformité aux réglementations en vigueur et aux engagements auxquels l'entreprise a souscrit.

Ces principes sont précisés et complétés de façon spécifique dans les notes détaillant les politiques pour chacun des trois domaines : Qualité, Santé/Sécurité, Environnement.

A l'attribution en 2004 par la Fondation Européenne de Management par la Qualité (EFQM) de Bruxelles du certificat « Committed to Excellence », a fait suite l'obtention pour tout le périmètre et toutes les activités de l'entreprise de :

- > la Certification Environnementale (ISO 14001) pour toute l'entreprise,
- > la Certification Santé/Sécurité (OHSAS 18001) pour toute l'entreprise,
- > la Certification Qualité (ISO 9001/version 2000) pour les métiers et tous les sites d'ÉS en 2005.

Cette triple certification a été maintenue en 2008 lors de l'audit de suivi.

Ces certifications font l'objet d'audits réguliers garantissant ainsi la pérennité de la démarche de progrès.

2.3 Les acteurs du contrôle interne

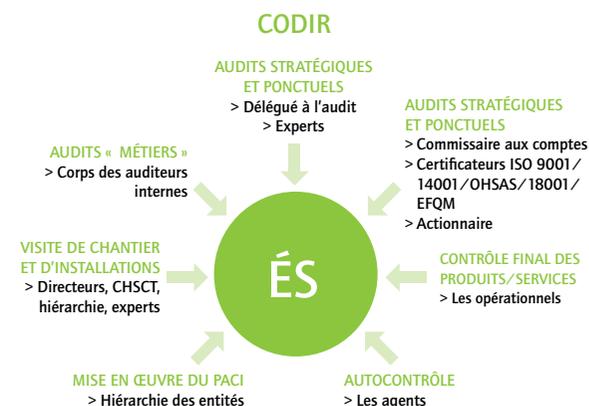
2.3.1. Le pilotage général : une approche par la gestion des risques

La fonction Contrôle Interne est rattachée au Directeur général délégué. Il lui incombe de proposer la politique générale de ce domaine, d'en assurer l'efficacité et l'efficience. Au titre du Comité de Direction, il en rend compte aux organes de gouvernance et de contrôle de l'entreprise.

2.3.2. L'engagement de tous les acteurs et l'articulation des rôles

Pour s'assurer de l'efficacité et de l'efficience du système de contrôle, l'implication de tous à tout niveau hiérarchique est nécessaire. L'engagement de tous les acteurs et l'articulation des rôles est la suivante :

Le rôle des acteurs du contrôle interne



Procédures de contrôle interne

> L'autocontrôle, de la responsabilité de chaque agent

Chacun est tenu de l'appliquer dans sa fonction pour les tâches qui lui incombent ; il constitue le fondement de tout le système. Il s'applique à tous les niveaux d'une procédure.

> Le responsable d'entité opérationnelle

Il met en œuvre pour son domaine d'activité, les dispositifs de contrôle et les intègre dans les procédures. Il doit s'assurer de la bonne réalisation des opérations, de leur sécurisation et de leur optimisation. Il appartient à la ligne hiérarchique de vérifier la réalisation des contrôles, de la prise en compte des dysfonctionnements et de la mise en œuvre effective des actions correctives. De plus, chaque entité doit construire un Plan Annuel de Contrôle Interne (PACI) et un Plan d'Actions Prévention Entité (PAPE) faisant partie intégrante du plan d'amélioration de l'entité lié au contrat de gestion.

> Le responsable « métier »

Il doit s'assurer de la maîtrise, de l'efficacité et de l'adaptabilité du macroprocessus « métier » dont il a la responsabilité, du fonctionnement des interfaces entre activités et de sa cohérence globale. Il a à identifier tout dysfonctionnement, à proposer toute action d'amélioration et à s'assurer de la mise en œuvre des actions décidées.

> Les fonctions d'expertise

Une part des contrôles peut être déléguée par la hiérarchie à des spécialistes externes à l'entité ou à la direction. Dans ce cas, ces spécialistes interviennent pour le compte des responsables demandeurs. Ils peuvent également être solli-

cités par le Comité de Direction dans le cadre d'un contrôle du respect des procédures par les différentes entités.

> Les fonctions d'audit interne

Les auditeurs internes sont des salariés représentant tous les métiers de l'entreprise. Leurs missions d'audit s'inscrivent principalement dans le cadre de la démarche de progrès. Elles sont essentiellement orientées vers l'analyse du pilotage d'un macroprocessus « métier » et la vérification de l'efficacité du système de management :

- > obtention des résultats planifiés,
- > gestion des dysfonctionnements et des axes de progrès,
 - fiches d'anomalies,
 - réclamations clients,
- > analyse de la revue de macroprocessus et du plan d'amélioration

Ils interviennent en synergie avec le responsable du macroprocessus « métier » audité.

> Le délégué à l'audit

Il a en charge l'organisation et l'animation de la fonction de contrôle interne et d'audit. Il pilote également l'expertise du système de management. Il est notamment chargé de la vérification régulière de la bonne mise en œuvre de la démarche, sa synthèse, son évaluation et son évolution. Il coordonne au sein de l'entreprise tous les acteurs de l'audit, internes ou externes mais hors commissaires aux comptes, ainsi que les différents programmes d'audit ou de contrôle interne.

> Le contrôleur de gestion

Il anime la fonction « contrôle de gestion » et assiste les deux niveaux de management à chaque étape du cycle

de gestion dans la préparation et le pilotage des contrats de gestion. Sur le plan budgétaire et financier, il travaille en étroite collaboration avec le directeur financier, ainsi qu'avec l'entité « contrôle budgétaire » de la Direction Financière. Il tient à jour la liste des programmes et projets ainsi que le tableau de bord de pilotage du Comité de Direction, qu'il présente mensuellement.

Enfin, il prend en charge certains dossiers qui lui sont confiés par le Directeur général délégué ou le Comité de Direction.

> Le Comité de Direction

Il a en charge la définition et la validation de la politique de Contrôle Interne, l'appréciation de son efficacité et la validation de toute mesure pour l'améliorer.

> Le Comité d'Audit et des Comptes du Conseil d'administration

Une évaluation du dispositif de contrôle interne et du dispositif de gestion des risques lui est régulièrement présentée.

2.4 Délégations de pouvoir et domaines de responsabilité

Les délégations à ÉS concernent de nombreux domaines : délégations en matière d'engagements financiers et vis-à-vis des tiers, en matière de gestion des ressources humaines ainsi que l'ensemble des délégations en matière d'hygiène et de sécurité qui revêtent un caractère de toute première importance au sein d'ÉS.

Afin d'avoir une vision exhaustive des délégations et subdélégations accordées au sein de l'entreprise et pour permettre une

Procédures de contrôle interne

mise à jour efficace en vue d'assurer la fiabilité des données, il existe à l'ÉS depuis 2001 un système informatisé de gestion des délégations audité avec succès à plusieurs reprises.

Cet outil a été intégré dans l'Intranet de la société, « Sésame ». Il a une double vocation :

- > il est d'abord un outil de gestion des délégations en permettant à chaque délégué d'accorder les délégations aux délégataires qui sont sous sa responsabilité hiérarchique. La mise en place de canevas identiques pour chaque catégorie de délégation facilite l'octroi de ces délégations tout en garantissant le respect des règles de forme. Un hyperlien avec la procédure de référence permet à chaque instant aux délégataires comme aux délégués de connaître leurs droits et obligations pour un type de délégation donné,
- > il est ensuite un outil de consultation. Ouvert en consultation à tous les salariés, il permet instantanément de connaître l'ensemble des délégations d'un salarié donné ou tous les salariés disposant d'une délégation donnée.

Les principes généraux des délégations de pouvoirs font également l'objet d'une procédure intégrée dans la base documentaire de l'entreprise, faisant partie du macro-processus « management ». Cette procédure rappelle les règles générales en matière de délégation et explicite le fonctionnement de l'outil informatique dédié précité.

2.5 Tutelle et contrôles externes

Pour les modalités d'exercice de son métier de distributeur d'électricité, Électricité de Strasbourg est sous le contrôle au

niveau national de la Direction de la Demande et Des Marchés Énergétiques (DIDEME), qui est relayée régionalement par la Direction Régionale de l'Industrie de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE).

Les compétences de contrôle des ouvrages sont réparties entre la DRIRE et la Direction Départementale de l'Équipement (DDE).

Depuis la loi (LOE) du 13 juillet 2005, la fonction d'inspection du travail est assurée par la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP).

La Commission de Régulation de l'Énergie dite CRE est chargée de suivre l'application de la loi sur l'ouverture du marché de l'électricité, notamment la séparation entre le Gestionnaire de Réseau de Distribution (GRD)/Opérateur de Réseau (OR) et le Commercialisateur. Le GRD élabore et présente à la CRE chaque année le Code de Bonne Conduite.

Dans le cadre du suivi de ses contrats de concession, Électricité de Strasbourg présente annuellement à chacun des concédants le rapport de concession.

3 Les procédures de contrôle relatives à la réalisation et l'optimisation des opérations : une approche par la gestion des risques

La classification d'un risque est à effectuer en considérant son impact, son occurrence et son niveau de contrôle. Leur hiérarchisation est une combinaison des trois critères précédents.

Les actions consécutives à cette analyse de risques (actions de contrôle, d'audit ou d'amélioration) sont intégrées dans le document d'analyse qui devient ainsi un plan de maîtrise des risques.

Ce dispositif s'inscrit dans le cadre des dispositions prises pour satisfaire aux objectifs de l'entreprise, maîtriser les risques essentiels identifiés à chaque niveau et répondre aux exigences de la loi sur la sécurité financière (LSF 2003-706 août 2003)

Ce travail est effectué selon l'application du principe de subsidiarité par le niveau le plus approprié qui est en mesure d'en apprécier les composantes ; en l'occurrence par :

- > les membres du Comité de Direction pour les risques :
 - stratégiques et politiques
 - opérationnels visions métier (macroprocessus/processus)
 La cartographie des risques stratégiques est établie une fois par an et revue en tant que de besoin ; le plan de maîtrise des risques qui en découle débouche notamment sur l'établissement du plan d'audit stratégique commandité par le Comité de Direction ; ce document est également présenté au comité d'audit et des comptes du Conseil d'administration.
- > la ligne managériale pour les risques opérationnels vision « procédures ».

Une cartographie des différents risques, dont l'évaluation et les modalités de prises en compte sont par ailleurs exposées au chapitre 3 « Evaluation des risques » du rapport d'activité, en particulier pour les risques financiers, est établie par entité. Cette cartographie deviendra plan de maîtrise des risques après intégration des éléments ci-dessous :

Procédures de contrôle interne

- > Plans Annuels de Contrôle Interne des entités (PACI),
- > Plans d'Actions Prévention d'Entité (PAPE),
- > actions d'amélioration destinées à augmenter la capacité à produire de meilleurs résultats et à mettre sous contrôle les risques dont le niveau de maîtrise est jugé insuffisant. Ces actions sont soit liées aux grands domaines précédents, soit transverses.

Les plans de maîtrise des risques d'entités sont intégrés aux contrats de gestion des entités, et à ce titre sont suivis régulièrement dans le cadre du lien managérial entre responsable d'entité et directeur ; ils sont également audités de manière ciblée par le pôle audit de l'entreprise.

4 Les procédures de contrôle relatives à la fiabilité des informations financières

L'entreprise ÉS est une SA cotée en bourse depuis 1927 et est, à ce titre, soumise à un contrôle rigoureux de ses commissaires aux comptes (CAC), et est astreinte aux obligations des marchés financiers.

ÉS étant cotée en bourse, il y a obligation légale de présence de deux cabinets de commissaires aux comptes qui sont, à ce jour, KPMG et MAZARS.

ÉS assure elle-même sa comptabilité, tant pour la comptabilité centrale qui produit les comptes de résultat et de bilan qui sont publiés selon les normes en vigueur, que pour les comptabilités auxiliaires qui sont traitées au plus près de l'activité opérationnelle en cause.

Les procédures de contrôle relatives à la fiabilité des informations financières sont cohérentes avec le référentiel en vigueur dans le groupe EDF.

Les audits d'efficacité sont eux-aussi réalisés selon le référentiel « Le guide de Contrôle interne de EDF ».

Le document « Le dispositif de contrôle interne : Cadre de référence de l'AMF », appelé plus communément référentiel AMF, compte 2 niveaux de questionnements.

- > le « Guide d'application relatif au contrôle interne de l'information comptable et financière publiée par les émetteurs » (partie III du référentiel AMF),
- > le « questionnaire relatif au contrôle interne comptable et financier » présent dans le référentiel AMF en annexe 1.

En 2008 a eu lieu un audit stratégique « Audit de la Direction financière - Comptabilité centrale, selon le référentiel AMF », qui a utilisé directement le questionnaire évoqué ci-dessus.

4.1 Organisation et rôle de la Direction Financière

La Direction Financière est rattachée à la Direction Générale et se compose des 5 entités suivantes :

- > **Comptabilité Fiscale**
Cette entité a en charge la comptabilité générale de l'entreprise y compris les travaux liés à la consolidation, la comptabilité fournisseurs, le suivi comptable des portefeuilles achats d'énergie et la fiscalité (l'ensemble des déclarations fiscales obligatoires).

> Gestion Financière

Ce département est chargé de la facturation de toutes les prestations autres qu'énergie électrique, du contrôle des paiements clients et ÉS (chèques, prélèvements, virements, bons pour paiement, ...) et du traitement du contentieux en cas d'échec de la procédure normale de recouvrement. Il gère en outre la trésorerie de l'entreprise.

> Contrôle de Gestion

Le contrôleur de gestion assiste les membres du Comité de Direction et les chefs d'entité à chaque étape du cycle de gestion dans la préparation et le pilotage des contrats de gestion.

> Contrôle Budgétaire

Cette équipe a pour mission la préparation, le suivi et le contrôle budgétaire de l'entreprise.

> Études et prévisions économiques

Cette entité a pour vocation d'établir les prévisions économiques et en particulier de suivre l'évolution de la marge brute. Elle réalise également des études pour le compte des Directions.

Les missions de la Direction Financière sont :

- > traiter et collecter l'information financière dans le respect des lois et règlements et des procédures de contrôle interne (telles que la séparation des fonctions par exemple),
- > réaliser les comptes sociaux et consolidés dans le respect des délais,
- > préparer la communication financière.

Procédures de contrôle interne

4.2 Établissement de l'information financière

Électricité de Strasbourg est une société cotée à la bourse de Paris (Eurolist – compartiment B) et est, à ce titre, soumise à l'obligation de publication légale de ses comptes au B.A.L.O. :

- > trimestriellement le chiffre d'affaires social et consolidé suivant les normes IFRS avec comparatif N-1, et une description générale de la situation financière, des faits marquants et des résultats du groupe.
- > semestriellement et annuellement les comptes sociaux et consolidés.

Les comptes sociaux (bilan et compte de résultat) sont établis mensuellement de janvier à décembre. Les comptes semestriels et annuels suivant les normes IFRS, sont arrêtés par le Conseil d'administration, ainsi que les comptes sociaux annuels. La société s'est engagée dans la réduction des délais de production des différents états financiers pour permettre une information financière rapide.

Ces comptes sont établis en application des conventions générales du code du commerce selon les principes comptables actuellement en vigueur en France. A la demande de la CRE, ÉS établit des comptes dissociés pour le commercialisateur, le GRD-OR (gestionnaire du réseau de distribution-opérateur de réseaux) et les autres activités.

4.3 Budgets et plans pluriannuels

Un plan à moyen terme (PMT) est élaboré pour les 3 prochaines années. Il fixe le cadre de référence des budgets annuels

(exploitation et investissements) qui sont validés en Conseil d'administration.

Un suivi mensuel détaillé est réalisé pour :

- > le budget initial,
- > le budget révisé,
- > le résultat probable fin d'année.

Le suivi de la réalisation des objectifs définis dans le cadre du plan stratégique est assuré au moyen d'indicateurs correspondants. Ils sont intégrés dans le tableau de bord de la société présenté mensuellement en Comité de Direction par le contrôleur de gestion.

4.4 Système d'information

Électricité de Strasbourg dispose de son propre service informatique qui lui permet d'assurer la maîtrise des outils et des données du système d'information.

Un audit de la mise en œuvre du projet NAVIGC a été mené en 2008 par les commissaires aux comptes. Il a permis de vérifier le respect des principes de séparation des fonctions et d'ajuster certains points de méthode.

La politique de sécurité des SI a été actualisée en 2007 en conformité avec la politique de sécurité du Groupe EDF. Une sensibilisation des utilisateurs aux bonnes pratiques en matière de SI a été menée en 2008.

Des tests d'intrusion sont réalisés régulièrement depuis 2005 par un prestataire externe à la demande du Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information (RSSI) afin de valider la

robustesse du SI de plus en plus ouvert sur l'extérieur. Des actions de contrôle concernant la vérification des accès distants et des accès informatiques des prestataires ont été menées en 2008 sans identifier de dysfonctionnement.

Par ailleurs, des contrôles réguliers sont faits par le RSSI pour contrôler l'accès aux ressources informatiques (droits d'accès des prestataires externes aux ressources informatiques, accès aux ressources bureautiques, etc.).

4.5 Contrôle de l'information financière

Les contrôles internes

Le contrôle de la cohérence des imputations de comptabilité générale et analytique (charges externes et frais de personnel) est effectué mensuellement.

La société procède également à la vérification de ses éléments d'actifs, notamment :

- > au rapprochement depuis 2002, entre la cartographie informatisée et l'inventaire comptable,
- > à un inventaire tournant des stocks matière et matériel,
- > à la validation annuelle par les entités concernées de la mise à jour des immobilisations du domaine privé,
- > au suivi permanent et exhaustif des investissements du domaine concédé, de la mise en service et du retrait des biens.

Pour garantir une bonne gestion et pour maîtriser les risques, la société mène également des actions dans le cadre :

- > du comité d'audit et des comptes,
- > du comité de gestion des risques achats d'énergie présidé

Procédures de contrôle interne

par le Directeur général délégué dans le dispositif de gouvernance validé par le Conseil d'administration basé sur la séparation des fonctions gestion des risques/achats d'énergie,

- > d'une veille active dans le domaine fiscal (bases d'imposition en conformité avec la législation et la réglementation),
- > des audits ciblés,
- > du contrôle du respect de la séparation des fonctions.

Les contrôles externes

La production comptable et les informations financières font l'objet de contrôles externes :

- > audits tournants (achats fournisseurs, personnel, paie, trésorerie, ventes, immobilisations, stocks) et revues de procédures par les deux cabinets de commissaires aux comptes, au titre d'une procédure d'évaluation du contrôle interne inhérente au mandat de commissariat. En 2008, la revue a porté sur l'outil de facturation et de gestion clientèle E-Fluid, qui depuis mi-janvier 2008 traite les clients bénéficiant du « Tarif Bleu » soit environ 450 000 clients comprenant essentiellement les particuliers. L'audit a consisté à la revue de l'interface E-fluid/SI comptable (Oracle), la revue de migration, la revue du cycle « Ventes » et la sécurité physique et logique. L'entreprise a pris en compte les recommandations formulées par les commissaires aux comptes. Dans un souci constant d'amélioration des procédures, elle a défini et initié les actions de progrès correspondantes.
- > audit par les Commissaires aux comptes des comptes annuels et revue limitée des comptes semestriels.
- > réunions de synthèse avec les Commissaires aux comptes, deux fois par an.

- > remontées trimestrielles des comptes sociaux (avec des retraitements aux normes comptables internationales de type IFRS) à EDF par l'intermédiaire d'un logiciel qui intègre de nombreux contrôles de cohérence.
- > transmissions mensuelles à EDEV/EDF des résultats de gestion qui font l'objet d'analyses diverses.

La société a fait l'objet de différents contrôles lors des derniers exercices (administration fiscale, URSSAF, inspection générale des finances, expertise comptable du comité d'entreprise, audit EDF) qui n'ont pas amené de redressements ou d'observations significatives.

4.6 Objectifs à court et moyen terme

Le processus d'information financière continuera à évoluer et à ce titre ont été engagés d'importants chantiers qui seront poursuivis en 2009.

- > préparation de la filialisation de l'activité de commercialisation en 2009 avec les impacts comptables, fiscaux et organisationnels qui en découlent,
- > pérennisation des délais de clôture en phase avec les objectifs EDF tout en intégrant la filialisation de l'activité de commercialisation,
- > consolidation de la mise sous assurance qualité du macro processus « ressources financières », qui sera revu en 2009 pour répondre à l'évolution des tâches comptables liées à la filialisation.

5 Les procédures de contrôle relatives à la conformité aux évolutions des lois et des règlements

Les exigences en la matière ont conduit ÉS à mettre en place un pôle d'expertise qui s'occupe de la veille et de l'information relative aux évolutions des lois et des règlements.

La veille juridique est centralisée et est chargée de détecter les nouveaux textes et de les transmettre aux différentes veilles métiers (technique, sécurité, environnementale, réglementaire ouverture du marché de l'électricité, immobilière, ressources humaines, stratégique) pour traitement. Cette procédure de veille a déjà été mise sous assurance qualité. Les liens avec les autres entreprises locales de distribution (ELD) et avec EDF permettent également de maintenir un haut degré de connaissance des évolutions prévisibles et de partager la vision avec les autres acteurs du système électrique.

6 Le contrôle des filiales

Électricité de Strasbourg, tout en faisant partie du groupe EDF, constitue elle-même un groupe avec ses propres filiales. En tant que société mère, ÉS doit exercer un contrôle de ces sociétés et assurer une unité de décision en respectant toutefois leur autonomie juridique.

Le périmètre du groupe comprend aujourd'hui principalement les sociétés Fipares (holding financière du groupe), Sofidal, Écotral et les nouvelles filiales de cette dernière, sociétés

Procédures de contrôle interne

contrôlées par ÉS au sens de l'article L 233-3 du Code de Commerce, étant précisé que la société S1 et ÉS Développement Durable créées fin 2007 n'ont pas eu d'activité en 2008.

Le rôle d'ÉS est :

- > de maintenir une identité de groupe, liée en partie à l'ancrage local, en élaborant notamment une communication adaptée,
- > de proposer les dirigeants de ces sociétés,
- > d'étudier et de choisir les axes de développement,
- > d'approuver les plans opérationnels,
- > d'approuver les budgets et d'en contrôler l'exécution,
- > d'assurer le cas échéant des activités de soutien, notamment dans les domaines comptable et financier, juridique, des assurances etc...

Trois axes de contrôles s'en déduisent :

- > le contrôle des dirigeants,
- > le contrôle de l'activité,
- > le contrôle financier.

6.1 Le contrôle des dirigeants

Le choix initial des dirigeants ne fait pas partie à proprement parler du contrôle mais il le facilite à l'évidence en garantissant la qualité initiale de ceux-ci et en fixant les termes de référence qui serviront de base aux contrôles ultérieurs.

Les dirigeants des sociétés concernées (présidents, directeurs généraux et généraux délégués voire autres directeurs) sont tous salariés d'ÉS, d'EDF ou de la filiale concernée. Ils sont choisis en fonction de leur compétence technique et de la mission qui est la leur au sein de la maison mère dans le respect des obligations légales de la loi sur la nouvelle régulation éco-

nomique pour assurer la meilleure synergie possible entre les actions d'ÉS et de ses filiales.

6.2 Le contrôle de l'activité

Le contrôle de l'activité de Fipares, d'Écotral et de Sofidal est tout d'abord, légalement, exercé par les conseils d'administration respectifs de ces sociétés, étant précisé que Fipares, en tant que société holding, n'a pas d'activité propre (absence de chiffre d'affaires).

Ce contrôle est ensuite exercé, s'agissant d'Écotral et de Sofidal :

- > par le comité de direction d'ÉS (débat stratégiques, évolution des structures ou des périmètres, positionnement,...),
- > par le Conseil d'administration de Fipares. Ce dernier se réunit au minimum trois fois par an et lors de chaque réunion un point précis de la marche de ces sociétés est présenté : activité commerciale et technique, modifications de l'environnement, affaires importantes traitées, différends éventuels avec des tiers ou des administrations, perspectives etc...

Cette connaissance précise de l'activité permet de définir, maîtriser et contrôler la stratégie de l'ensemble des sociétés constituant le groupe et également de connaître et de maîtriser les risques.

6.3 Le contrôle financier

A l'instar du contrôle de l'activité, le contrôle financier est également exercé par le comité de direction d'ÉS et par le Conseil

d'administration de Fipares. Ce dernier examine systématiquement les budgets des filiales, leurs résultats probables et définitifs.

On peut également signaler que la comptabilité de l'ensemble de ces sociétés est confiée en interne au groupe à la société Prestelec, ce qui facilite la rapidité de l'information, l'uniformité des restitutions et la cohérence des données, le tout contribuant à l'efficacité de la surveillance financière.

Les comptes sociaux et consolidés d'ÉS, arrêtés par son Conseil d'administration, sont audités par les commissaires aux comptes qui ont l'obligation de rédiger à l'attention des actionnaires un rapport sur ces comptes sociaux et consolidés.

Enfin, l'identification et l'appréciation de la stratégie vont naturellement de pair avec l'élaboration d'un « business-plan » qui en constitue la traduction chiffrée. C'est ainsi qu'un plan à moyen terme (PMT) a été élaboré pour 2008-2010.

Pouvoirs du Directeur général et du Directeur général délégué

Le Conseil d'administration a estimé opportun d'opter pour la séparation des fonctions de Président et de Directeur général.

Dans ces conditions, M. Christian BUCHEL a exercé la fonction de Directeur général de la société au cours de l'exercice 2008, conformément à l'article 25 des statuts.

A ce titre, M. BUCHEL est investi des pouvoirs les plus étendus, à l'exception de ceux exclus par la loi, pour agir en toute circonstance au nom de la société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social, et des orientations stratégiques fixées par le Conseil d'administration et sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi aux assemblées d'actionnaires ainsi qu'au Conseil d'administration.

Toutefois, ces pouvoirs du Directeur général sont subordonnés, pour toutes décisions portant sur l'acquisition ou la cession d'immobilisations d'un montant supérieur à 3 M€ HT, à l'information préalable du Conseil d'administration.

Aucune autre restriction que celles prévues par la loi n'est apportée aux pouvoirs du Directeur général.

En date du 17 décembre 2007, le Conseil d'administration a nommé Mme Myriam BERDY Directeur général délégué, en remplacement de Mme Christine GOUBET-MILHAUD. Mme BERDY dispose à l'égard des tiers, conformément à la loi, des mêmes pouvoirs que le Directeur général. En interne, Mme BERDY remplace le Directeur général en étant investie de toutes ses prérogatives en cas d'absence, d'indisponibilité ou d'empêchement de ce dernier.

Anne LE LORIER
Présidente du Conseil d'administration