

Rapport du Président du Conseil de Surveillance sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux de son Conseil et les procédures de contrôle interne

1.1. Dispositions légales

Conformément à l'article L. 225-68 du Code de commerce dans sa version issue de la loi du 3 juillet 2008, "dans les sociétés faisant appel public à l'épargne, le Président du Conseil de Surveillance rend compte (...) de la composition, 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, en détaillant notamment celles de ces procédures qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière pour les comptes sociaux et, le cas échéant, pour les comptes consolidés".

L'article L. 225-68 du Code de commerce dispose par ailleurs :

- "lorsqu'une société se réfère volontairement à un code de gouvernement d'entreprise élaboré par les organisations représentatives des entreprises, le rapport [susmentionné] précise également les dispositions qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été. Se trouve de surcroît précisé le lieu où ce code peut être consulté" ;
- "le rapport [susmentionné] est approuvé par le Conseil de Surveillance et est rendu public".

À la demande du Président du Conseil de Surveillance, le présent rapport a été soumis pour avis au Comité d'Audit et pour approbation au Conseil de Surveillance du 25 février 2009 en application des dispositions précitées.

1.2. Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF : code de référence pour le groupe AREVA ⁽¹⁾

(1) Ce code peut être consulté sur le site du Medef (www.medef.fr).

Le groupe AREVA a adhéré aux recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur le marché réglementé. Plus largement, le groupe AREVA se réfère au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP-MEDEF avec certaines adaptations.

Ces adaptations opérées par rapport au code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF s'expliquent par la structure capitalistique du groupe. En effet, compte tenu de la très forte concentration de l'actionnariat, la représentativité des intérêts en présence peut être assurée avec le nombre actuel d'administrateurs indépendants (4/15), les actionnaires étant représentés par sept administrateurs. Pour ce même motif, l'auto-évaluation du Conseil de Surveillance n'a pas encore été réalisée ; de même, la détention d'un "nombre significatif" d'actions par les membres du Conseil de Surveillance n'est pas adaptée au cas d'espèce.

Sur la durée des fonctions des administrateurs, la durée de cinq ans adoptée pour les administrateurs élus par l'Assemblée Générale et par les salariés permet de garantir une plus grande stabilité des administrateurs, en relation avec la nature des activités nucléaires, ce dans le respect des impératifs légaux qui fixent une durée maximum de six ans.

2. Diligences accomplies pour la préparation du présent rapport

Ce rapport a été établi sur la seule base des informations transmises par le Directoire et les directions fonctionnelles qu'il coordonne au Président du Conseil de Surveillance, dans le cadre du bilan annuel sur les procédures de contrôle interne et des différentes réunions du Conseil de Surveillance et de ses comités. L'organisation et le fonctionnement des organes de gouvernance du groupe AREVA s'appuient sur les principes et dispositions de l'Ordonnance n° 2008-1278 du 8 décembre 2008 transposant la directive européenne 2006/43/CE du 17 mai 2006, dont la mise en application interviendra au plus tôt au 1^{er} septembre 2009.

Les travaux et diligences relatives à l'élaboration de ce rapport ont été soumis au collège des Commissaires aux Comptes.

3. Préparation et organisation des travaux du Conseil de Surveillance

3.1. Fonctionnement du Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance, dont le fonctionnement est précisé dans un règlement intérieur ⁽¹⁾, exerce le contrôle permanent de la gestion d'AREVA par le Directoire. Le Conseil de Surveillance est régulièrement tenu informé par le Directoire, en prenant connaissance des rapports trimestriels de celui-ci, de la marche des affaires et de l'activité d'AREVA et du groupe. Il procède aux vérifications et contrôles qu'il juge nécessaires.

(1) Le règlement intérieur du Conseil de Surveillance peut être consulté au siège social de la société, 33 rue La Fayette, 75009 Paris.

Le Conseil de Surveillance nomme les membres du Directoire, en désigne le Président et propose à l'Assemblée Générale leur révocation. Le Conseil de Surveillance peut convoquer l'Assemblée Générale.

Le Conseil de Surveillance se réunit au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans l'avis de convocation, sur convocation de son Président, ou à défaut, du Vice-Président, et au moins une fois par trimestre pour examen du rapport du Directoire.

La présence effective de la moitié au moins des membres du Conseil est nécessaire pour la validité des délibérations. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés. En cas de partage, la voix du Président de la séance est prépondérante.

Le Conseil de Surveillance présente à l'Assemblée Générale Annuelle ses observations sur le rapport du Directoire ainsi que sur les comptes de l'exercice.

Le Conseil de Surveillance ne se limite pas à une fonction de surveillance et donne également au Directoire les autorisations préalables à la conclusion des opérations que celui-ci ne peut accomplir sans son autorisation. Il délibère sur la stratégie générale d'AREVA et du groupe ; les budgets annuels et les plans pluriannuels d'AREVA, de ses filiales directes et du groupe sont soumis à son approbation ainsi que les opérations des filiales, lorsque leur objet est visé à l'article 23-2 des statuts.

L'article 23-2 des statuts soumet à l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance, dans la mesure où elles portent sur un montant supérieur à 80 millions d'euros, les décisions suivantes du Directoire :

- (i) les émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles de modifier le capital social ;
- (ii) les décisions significatives d'implantation en France et à l'étranger, directement par création d'établissement, de filiale directe ou indirecte, ou par prise de participation, ou les décisions de retrait de ces implantations ;
- (iii) les opérations significatives susceptibles d'affecter la stratégie du groupe et de modifier sa structure financière ou son périmètre d'activité ;
- (iv) les prises, extensions ou cessions de participations dans toutes sociétés créées ou à créer ;
- (v) les échanges, avec ou sans soulte, portant sur des biens, titres ou valeurs, hors opérations de trésorerie ;
- (vi) les acquisitions d'immeubles ;
- (vii) en cas de litige, les traités, compromis ou transactions ;
- (viii) les décisions relatives aux prêts, emprunts, crédits et avances ;
- (ix) les acquisitions ou cessions, par tout mode, de toutes créances.

Par ailleurs, les propositions d'affectation du résultat de l'exercice social présentées par le Directoire sont soumises à l'approbation préalable du Conseil de Surveillance.

Le Conseil de Surveillance du 3 juillet 2001 a autorisé le Directoire à réaliser diverses opérations dans la limite des seuils suivants :

- les cessions d'immeuble par nature dans la limite d'un montant de 30 millions d'euros ;
- la constitution de sûretés en garantie des engagements pris par la société dans la limite d'un montant de 80 millions d'euros par année et sous réserve que chaque engagement n'excède pas un montant de 30 millions d'euros.

Le Conseil de Surveillance fait évoluer régulièrement son règlement intérieur qui précise notamment :

- la création et le fonctionnement des quatre comités décrits ci-après ;
- les modalités de préparation des délibérations du Conseil de Surveillance ;
- les conditions d'élaboration du calendrier des réunions du Conseil de Surveillance ;
- les moyens mis à disposition des membres du Conseil de Surveillance élus par le personnel.

3.2. Composition du Conseil de Surveillance

Les membres du Conseil de Surveillance sont désignés par l'Assemblée Générale des actionnaires et du titulaire des certificats de droits de vote, à l'exception des membres élus par le personnel salarié et des représentants de l'État.

Le Conseil de Surveillance est composé de dix membres au moins et de 18 membres au plus, y compris trois membres élus par le personnel salarié dans les conditions décrites ci-après et, le cas échéant, des représentants de l'État désignés en application de l'article 51 de la loi n° 96-314 du 12 avril 1996. Les trois membres représentant le personnel salarié sont élus, le premier par le collège des ingénieurs, cadres et assimilés, les deux autres par le collège des autres salariés.

La durée des fonctions des membres du Conseil de Surveillance est de cinq ans. Les fonctions d'un membre du Conseil de Surveillance non élu par le personnel salarié prennent fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat dudit membre.

Les membres du Conseil de Surveillance, autres que les représentants de l'État et que les membres élus par les salariés, peuvent être révoqués par l'Assemblée Générale. Les fonctions d'un membre élu par le personnel salarié prennent fin soit lors de la proclamation des résultats de l'élection qu'AREVA est tenue d'organiser dans les conditions prévues par les statuts, soit en cas de cessation du contrat de travail ou de révocation dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur à la date de la révocation.

Les membres du Conseil de Surveillance élus par les salariés ne peuvent être que des personnes physiques. Les membres du Conseil de Surveillance non élus par les salariés peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales.

Sous réserve des dérogations prévues par la loi, chaque membre du Conseil de Surveillance doit être propriétaire d'au moins une action.

Le Conseil de Surveillance élit parmi ses membres un Président et un Vice-Président chargés de convoquer le Conseil et d'en diriger les débats, le Vice-Président assurant ces fonctions en cas d'absence ou d'empêchement du Président. Le Président et le Vice-Président sont des personnes physiques.

Au 31 décembre 2008, à la suite de la nomination de Monsieur François David par l'Assemblée Générale d'avril 2008, le Conseil de Surveillance est composé de 15 membres dont 4 (Monsieur Frédéric Lemoine, Madame Guylaine Saucier, Monsieur François David et Monsieur Oscar Fanjul) sont estimés indépendants par le Conseil de Surveillance.

Membres nommés par l'Assemblée Générale

Frédéric Lemoine (43 ans)

Monsieur Lemoine a été coopté membre du Conseil de Surveillance et nommé Président du Conseil de Surveillance par le Conseil du 8 mars 2005 en remplacement de Monsieur Philippe Pontet, démissionnaire, sa nomination ayant été ratifiée par l'Assemblée Générale du 12 mai 2005. Son mandat ayant pris fin à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2005, l'Assemblée Générale du 2 mai 2006 l'a renouvelé dans ses fonctions de membre du Conseil de Surveillance et le Conseil de Surveillance du même jour l'a renommé **Président du Conseil de Surveillance**. Son mandat prendra fin à l'Assemblée Générale statuant en 2011 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2010.

Frédéric Lemoine, Inspecteur des Finances, est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales et de l'Institut d'Études Politiques de Paris. Il est ancien élève de l'École Nationale d'Administration.

Frédéric Lemoine a été, au cours de son parcours professionnel, Secrétaire Général adjoint de la Présidence de la République de 2002 à 2004 et Directeur Général adjoint chargé des finances du groupe Capgemini jusqu'en 2002.

> AUTRES MANDATS

- Gérant de LCE SARL ;
- Administrateur et Président du Comité d'Audit et des Comptes de Groupama SA ;
- Administrateur et Président du Comité d'Audit de Flamel Technologies ;
- Conseil de Surveillance de Générale de Santé : membre jusqu'au 27 juin 2007, puis censeur ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Wendel.

> MANDATS AYANT EXPIRE AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES

Néant.

Alain Bugat (60 ans)

Monsieur Bugat a été nommé membre du Conseil de Surveillance le 23 janvier 2003 et sa nomination a été ratifiée par l'Assemblée Générale du 12 mai 2003. Le Conseil de Surveillance du 12 juin 2003 l'a élu Vice-Président du Conseil de Surveillance. Son mandat ayant pris fin à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2005, l'Assemblée Générale du 2 mai 2006 l'a renommé membre du Conseil de Surveillance et le Conseil de Surveillance du même jour l'a renouvelé dans ses fonctions de **Vice-Président du Conseil de Surveillance**. Son mandat, qui devait en principe expirer à l'Assemblée Générale statuant en 2011 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2010 a pris fin à la suite de sa démission devenue effective le 8 janvier 2009. Monsieur Bugat sera remplacé dans ses fonctions de membre et de Vice-Président du Conseil de Surveillance par Monsieur Bigot dont la cooptation sera ratifiée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2009.

Alain Bugat est diplômé de l'École Polytechnique, ingénieur général de l'Armement et diplômé de l'École Nationale des Techniques Avancées.

> AUTRES MANDATS

- Administrateur général et Président du Conseil d'Administration du CEA (jusqu'au 8 janvier 2009) ;
- Administrateur représentant de l'État au Conseil d'Administration d'AREVA NC ;
- Vice-Président du Conseil de l'Agence Nationale de la Recherche Technologique (ANRT) – Association ;
- Membre du Conseil en qualité d'ingénieur militaire du Conseil Général de l'Armement.

> MANDATS AYANT EXPIRE AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES

- Président du Conseil de Surveillance de MVI Technologies jusqu'en 2003 ;
- Administrateur d'EDF jusqu'en 2004 ;
- Administrateur de DCN SA jusqu'en 2007 ;
- Membre du Conseil de Surveillance de CDC Entreprises jusqu'en 2007 ;
- Administrateur de Cybernetix jusqu'en octobre 2008.

François David (67 ans)

Monsieur François David a été nommé membre du Conseil de Surveillance par l'Assemblée Générale du 17 avril 2008. Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera en 2013 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012.

Monsieur François David est diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'École Nationale d'Administration. Il a été reconduit en 2007 dans ses fonctions de Président de la Coface.

> AUTRES MANDATS

- Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SCA ;
- Administrateur de Vinci et de Rexel.

> MANDATS AYANT EXPIRE AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES

- Administrateur d'EADS jusqu'en avril 2007.

Thierry Desmarest (63 ans)

Monsieur Desmarest a été nommé membre du Conseil de Surveillance par l'Assemblée Générale du 18 juin 2001. Son mandat ayant pris fin à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2005, l'Assemblée Générale du 2 mai 2006 l'a renouvelé dans ses fonctions de membre du Conseil de Surveillance. Son mandat prendra fin à l'Assemblée Générale statuant en 2011 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2010.

Thierry Desmarest est diplômé de l'École Polytechnique et ingénieur en chef au corps des mines. Il est Président du Conseil d'Administration de Total SA depuis le 14 février 2007 après avoir été Président-Directeur Général de Total SA pendant dix ans.

> AUTRES MANDATS

- Administrateur de Renault SA et de Renault SAS (depuis avril 2008), d'Air Liquide, de Sanofi-Aventis.

> MANDATS AYANT EXPIRE AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES

- Directeur Général de Total SA jusqu'en février 2007.
- Président-Directeur Général de Elf Aquitaine jusqu'en mai 2007.

Oscar Fanjul (59 ans)

Monsieur Fanjul a été nommé membre du Conseil de Surveillance par l'Assemblée Générale du 2 mai 2006. Son mandat prendra fin à l'Assemblée Générale statuant en 2011 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2010.

Oscar Fanjul est diplômé PhD d'économie. Il est Vice-Président et Directeur Général de Omega Capital.

> AUTRES MANDATS

- Administrateur du London Stock Exchange, de Marsh & McLennan Companies, de Lafarge, d'Acerinox et de Cibeles. Trustee de l'International Accounting Standards Committee (IASC) Foundation. International Adviser Goldman Sachs.

> MANDATS AYANT EXPIRE AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES

- Administrateur de Inmobiliaria Colonial jusqu'en décembre 2007 ;
- Administrateur d'Unilever Plc jusqu'en mai 2006 ;
- Administrateur de Técnicas Reunidas jusqu'en juin 2005.

Philippe Pradel (52 ans)

Monsieur Pradel a été nommé membre du Conseil de Surveillance par l'Assemblée Générale du 2 mai 2006. Son mandat prendra fin à l'Assemblée Générale statuant en 2011 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2010.

Philippe Pradel est diplômé de l'École Polytechnique et de l'École Nationale Supérieure des Techniques Avancées (ENSTA). Il est Directeur de l'Énergie Nucléaire du CEA.

> AUTRES MANDATS

- Représentant permanent du CEA au Conseil d'Administration d'AREVA TA ;
- Représentant de la France au Centre Commun de Recherche ;
- Administrateur de l'ANDRA ;
- Représentant du CEA au GENCI (Grand Equipement National de Calcul Intensif) ;
- Président de la plate-forme technologique pour l'énergie nucléaire durable.

> MANDATS AYANT EXPIRE AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES

- Administrateur d'AREVA NC Inc. jusqu'en février 2005 ;
- Administrateur de Comurhex jusqu'en février 2005 ;
- Administrateur de MELOX SA jusqu'en 2003 puis représentant permanent d'AREVA NC au Conseil d'Administration de MELOX SA jusqu'en février 2005 ;
- Représentant permanent d'AREVA NC au Conseil d'Administration de Socodei jusqu'en février 2005 ;
- Administrateur de EMA jusqu'en février 2005 ;
- Administrateur d'AREVA NC Deutschland jusqu'en février 2005 ;
- Administrateur de SGN jusqu'en février 2005 ;
- Représentant permanent d'AREVA NC au Conseil d'Administration de TN International jusqu'en février 2005 ;
- Président du Conseil de Direction et Administrateur de Commax GIE jusqu'en février 2005.

Guylaine Saucier (62 ans)

Madame Saucier a été nommée membre du Conseil de Surveillance par l'Assemblée Générale du 2 mai 2006. Son mandat prendra fin à l'Assemblée Générale statuant en 2011 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2010.

Guylaine Saucier est expert comptable et diplômée d'une licence d'HEC Montréal.

> AUTRES MANDATS

- Administrateur du groupe Danone (depuis décembre 2008), d'Axa Canada, de Petro-Canada, de la Banque de Montréal.

> MANDATS AYANT EXPIRE AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES

- Administrateur de Nortel Networks jusqu'en 2005 ;
- Administrateur de Tembec Inc. jusqu'en 2005 ;
- Administrateur d'Altran Technologies jusqu'en février 2007 ;
- Administrateur de CHC Helicopter Corp.

Commissariat à l'Énergie Atomique (CEA), représenté par Olivier Pagezy

Le CEA a été nommé membre du Conseil de Surveillance par l'Assemblée Générale du 3 septembre 2001. Son mandat ayant pris fin à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2005, l'Assemblée Générale du 2 mai 2006 l'a renouvelé dans ses fonctions de membre du Conseil de Surveillance. Son mandat prendra fin à l'Assemblée Générale statuant en 2011 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2010.

Le CEA est représenté par Olivier Pagezy (40 ans). Olivier Pagezy est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et ancien élève de l'École Nationale d'Administration. Il est Directeur Financier du CEA et inspecteur des finances.

> AUTRES MANDATS

- Administrateur de CEA Valorisation SA et de Co-Courtage Nucléaire SA ;
- Représentant permanent du CEA à FT1CI (à compter de mars 2008) et au GIP-DFT.

> AUTRES MANDATS DU CEA

- Administrateur de CEA Valorisation SA, d'AREVA TA, de la Route des Lasers (SEML), de Minatec (SEML).

> MANDATS AYANT EXPIRE AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES

- Administrateur de Sofratome jusqu'en 2003.

Membres représentant l'État, nommés par arrêté ministériel

Luc Rousseau (51 ans)

Il a été nommé représentant de l'État au Conseil de Surveillance par arrêté ministériel du 11 mars 2005, publié au JO du 25 mars 2005, en remplacement de Jean-Pierre Falque-Pierrotin. Son mandat ayant pris fin à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2005, il a été renommé par arrêté ministériel du 26 avril 2006 publié au JO du 11 mai 2006. Son mandat prendra fin à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2010.

Luc Rousseau est diplômé de l'École Polytechnique et ingénieur au corps des Mines.

Monsieur Rousseau occupe les fonctions de Directeur Général de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services au Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi.

> AUTRES MANDATS

- Membre du Comité de l'Énergie Atomique ;
- Commissaire du Gouvernement de La Poste et d'OSEO Innovation ;
- Administrateur de l'ANR, du Fonds Stratégique d'Investissement, de la Cité des Sciences et de l'Industrie, de l'AFII.

> MANDATS AYANT EXPIRE AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES

- Commissaire du Gouvernement au Conseil de Surveillance de l'All jusqu'en décembre 2007.

Pierre-Franck Chevet (47 ans)

Monsieur Chevet a été nommé représentant de l'État au Conseil de Surveillance par arrêté ministériel du 1^{er} mars 2007, publié

au JO du 3 mars 2007, en remplacement de Dominique Maillard. Son mandat prendra fin à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2010.

Pierre-Franck Chevet est diplômé de l'École Polytechnique, de l'ENSAE et ingénieur général du corps des Mines. Il occupe les fonctions de Directeur Général de l'Énergie et du Climat au Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement Durable et de l'Aménagement du territoire.

> AUTRES MANDATS

- Administrateur, représentant de l'État au Conseil d'Administration de GDF-SUEZ (depuis 2008), La Poste, et de l'Institut Français du Pétrole ;
- Commissaire du Gouvernement auprès de la Commission de régulation de l'énergie ;
- Commissaire du gouvernement auprès d'AREVA NC ;
- Commissaire du gouvernement auprès de l'ANDRA ;
- Administrateur de l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME) ;
- Membre du Comité directeur de l'Agence Internationale de l'Énergie (AIE) et du Comité de l'Énergie Atomique.

> MANDATS AYANT EXPIRE AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES

Néant.

Gérard Errera (65 ans)

Monsieur Errera a été nommé représentant de l'État au Conseil de Surveillance par arrêté ministériel du 18 décembre 2007 publié au JO du 20 décembre 2007, en remplacement de Philippe Faure. Son mandat prendra fin à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2010.

Gérard Errera est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et ancien élève de l'École Nationale d'Administration. Après avoir occupé différents postes au Quai d'Orsay, il a été précédemment Directeur Général des affaires politiques et de sécurité des affaires étrangères, ministre plénipotentiaire et ambassadeur de France à Londres. Il occupe les fonctions de Secrétaire Général au ministère des affaires étrangères et européennes.

> AUTRES MANDATS

- Administrateur d'EDF, de l'ENA, de la Commission de récolement des dépôts d'œuvres d'art, de Cultures France, de l'Agence Nationale des Titres Sécurisés, de l'Établissement de Préparation et de Réponse aux Urgences Sanitaires, de l'Audiovisuel Extérieur de la France ;
- Membre du Comité de l'Énergie Atomique ;
- Membre du Haut Conseil de l'Institut du Monde Arabe.

> MANDATS AYANT EXPIRE AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES

Néant.

Bruno Bézard (45 ans)

Monsieur Bézard a été nommé représentant de l'État au Conseil de Surveillance par arrêté ministériel du 22 juillet 2002, publié au JO du 26 juillet 2002, en remplacement de Nicolas Jachiet. Son mandat ayant pris fin à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2005, il a été renommé par arrêté ministériel du 26 avril 2006 publié au JO du 11 mai 2006. Son mandat prendra fin à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2010.

Bruno Bézard, inspecteur général des finances, est diplômé de l'École Polytechnique et ancien élève de l'École Nationale d'Administration. Il est Directeur Général de l'Agence des Participations de l'État à la Direction Générale du Trésor et de la Politique Économique du Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi à la suite de sa nomination par arrêté ministériel du 26 février 2007 publié au JO du 27 février 2007.

> AUTRES MANDATS

- Administrateur d'EDF, France Télécom, La Poste, Air France-KLM, Thalès, Grand port maritime de Marseille, Dexia et du Fonds Stratégique d'Investissement.

> MANDATS AYANT EXPIRE AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES

- Administrateur de Renault jusqu'en 2003 ;
- Administrateur de la SNCF jusqu'en avril 2007 ;
- Administrateur de France Télévisions jusqu'en avril 2007.

Membres représentant les salariés et élus par le personnel

Jean-Claude Bertrand (57 ans)

Élu par le collège des salariés lors des élections du 28 mai 2002, entérinées par le Comité d'Entreprise du 12 juillet 2002, il est entré en fonction lors du Conseil de Surveillance du 25 juillet 2002. Son mandat a été renouvelé à l'issue des élections du 24 mai 2007 et expirera à l'issue des élections de 2012.

Monsieur Bertrand est chargé de mission auprès de la Direction du site du Tricastin.

> AUTRES MANDATS

- Administrateur du collège des Alexis à Montélimar.

> MANDATS AYANT EXPIRE AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES

Néant.

Gérard Melet (51 ans)

Élu par le collège des salariés lors des élections du 28 mai 2002, entérinées par le Comité d'Entreprise du 12 juillet 2002, il est entré en fonction lors du Conseil de Surveillance du 25 juillet 2002. Son mandat a été renouvelé à l'issue des élections du 24 mai 2007 et expirera à l'issue des élections de 2012.

Monsieur Melet est Acheteur Principal à la Direction Achats d'AREVA NC / La Hague.

> AUTRES MANDATS

Néant.

> MANDATS AYANT EXPIRE AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES

Néant.

Alain Vivier-Merle (60 ans)

Élu par le collège des ingénieurs et des cadres lors des élections du 20 juin 2002, entérinées par le Comité d'Entreprise du 12 juillet 2002, il est entré en fonction au Conseil de Surveillance du 25 juillet 2002. Son mandat a été renouvelé à l'issue des élections du 19 juin 2007 et expirera à l'issue des élections de 2012.

Monsieur Vivier-Merle est Chargé de Mission Marketing pour AREVA NP-Lyon.

> AUTRES MANDATS

- Président du Conseil de Surveillance du FCPE Framépargne ;
- Membre du Conseil de Surveillance du FCPE AREVA diversifié équilibré.

> MANDATS AYANT EXPIRE AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES

- Président du Conseil de Surveillance de Sogeplan A jusqu'en 2004 ;
- Membre du Conseil de Surveillance du FCPE AREVA Monétaire jusqu'en 2004.

Au cours de l'exercice 2008, a assisté avec voix consultative aux réunions du Conseil de Surveillance, le représentant du Comité d'Entreprise d'AREVA, Monsieur Marcel Otterbein qui a remplacé Monsieur Patrick Germain dans ces fonctions le 21 février 2007.

Contrôle général économique et financier

Madame Anne-Dominique Fauvet, nommée chef de mission du contrôle général économique et financier du CEA par arrêté ministériel du ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie du 15 février 2006 et chargée du contrôle général sur AREVA, a cessé d'exercer ces fonctions le 3 juillet 2008.

Monsieur Bruno Rossi a été désigné responsable par intérim de la mission de contrôle "Énergie Atomique" du service de contrôle général économique et financier par décision du 24 juin 2008 du ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'emploi. Monsieur Rossi est représenté par **Monsieur Toni Cavatorta** qui exerce le contrôle d'AREVA SA sous son autorité et assiste aux réunions du Conseil de Surveillance et de ses Comités spécialisés.

Censeurs

Les statuts d'AREVA prévoient en outre que le Conseil de Surveillance peut procéder à la nomination d'un ou plusieurs censeurs qui ont pour mission d'assister le Conseil de Surveillance dans l'exercice de sa mission de contrôle, et qui participent aux réunions du Conseil de Surveillance sans voix délibérative.

Aucun censeur n'a été désigné à ce jour.

Secrétaire du Conseil

Monsieur Bernard de Gouttes, Directeur de la Conformité du groupe, assure les fonctions de secrétaire du Conseil.

Les membres du Conseil de Surveillance peuvent être contactés au siège social sis 33, rue La Fayette à Paris (75009).

3.3. Travaux du Conseil de Surveillance

En 2008, le Conseil s'est réuni huit fois (taux de présence : 82 %). Au cours de ses réunions, le Conseil de Surveillance s'est prononcé sur les questions suivantes :

- **Le 26 février 2008** : le Conseil de Surveillance a approuvé en application de l'article 23-2 des statuts les propositions du Directoire concernant notamment l'affectation des résultats et la distribution d'un dividende de 6,77 euros par action et par certificat d'investissement. Vu l'avis de son Comité des Nominations et des Rémunérations, le Conseil a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale de fixer le montant global des jetons de présence alloués au Conseil de Surveillance en 2008. Le Conseil a par ailleurs examiné le rapport du Président du Conseil de Surveillance, le rapport de gestion 2007 du Directoire et fait part de ses observations sur ce dernier rapport. Lors de cette séance du Conseil, une modification du règlement intérieur du Conseil sur la partie relative aux missions du Comité d'Audit a également été ratifiée.
- **Le 17 avril 2008** : au regard de l'avis favorable émis par le Comité Stratégique du 2 avril sur l'ouverture du capital de GBII à des minoritaires, le Conseil de Surveillance a autorisé le Directoire à (i) créer la société SET Holding, filiale à 100 % d'AREVA NC et (ii) à conclure des négociations avec des partenaires identifiés, ce afin de leur permettre de devenir actionnaires de SET Holding par augmentation de capital. Le Conseil de Surveillance a par ailleurs reçu toutes explications utiles sur le rapport trimestriel du Directoire et sur la R&D du groupe. Le Conseil a été informé du vote par l'Assemblée Générale du même jour d'une résolution en faveur de la nomination de Monsieur François David comme nouveau membre indépendant du Conseil de Surveillance ; enfin, il a statué sur l'atteinte par les membres du Directoire de leurs objectifs pour l'année 2007.
- **Le 26 mai 2008** : le Conseil de Surveillance, en application de l'article 23-2 des statuts, a autorisé le Directoire à céder l'ensemble des titres détenus dans le capital de la société REpower à Suzlon.
- **Le 26 juin 2008** : le Conseil de Surveillance a successivement étudié la révision 1 du budget, la question de l'avenir capitalistique d'AREVA, le rapport trimestriel du Directoire, le programme "Bridge the Gap" (voir l'annexe 1. *Rapport du Président du Conseil de Surveillance*, section 4.4.2. *Fixation des objectifs*), l'avancement des discussions avec les minoritaires pressentis pour l'ouverture de capital de Georges Besse II, le compte rendu des travaux du Comité d'Audit portant notamment sur le projet finlandais OL3, le compte rendu du Comité Stratégique portant en particulier sur la reconduction du pacte d'actionnaires avec Eramet. Le Conseil de Surveillance a par ailleurs, sur avis favorable du Comité de Suivi des Obligations de fin de cycle, approuvé le rapport du contrôle interne annexé à la note d'actualisation de l'article 20 de la loi du 28 juin 2006.
- **Le 29 août 2008** : le Conseil de Surveillance a reçu toutes explications sur le rapport annuel 2007 de l'Inspection Générale relatif à l'état de sûreté nucléaire et de radioprotection et un point détaillé sur les événements survenus au cours de l'été, en particulier l'incident Socatri. Cette séance du Conseil a également eu pour objet la présentation des comptes semestriels consolidés au 30 juin 2008 et l'examen des documents de gestion prévisionnels d'AREVA ainsi que la situation du projet OL3. Le Conseil a étudié la question de l'avenir capitalistique d'AREVA et reçu des explications sur l'offre déposée en Afrique du Sud par AREVA.

■ **Le 3 octobre 2008** : le Conseil de Surveillance d'AREVA a autorisé la cession de 49 % du capital d'UraMin Inc. Inc détenu par deux filiales d'AREVA NC à un véhicule d'acquisition contrôlé par CGNPC. Le Conseil a également autorisé l'octroi d'une garantie d'AREVA SA sur les engagements pris par les filiales d'AREVA NC au titre du *Share Purchase Agreement* à conclure avec CGNPC.

■ **Le 16 octobre 2008** : le Conseil de Surveillance a approuvé :

- le nouveau plan stratégique à 4 ans concernant la filiale AREVA T&D ;
- la réalisation du projet présenté par la filiale AREVA NP visant notamment à créer avec Northrop Grumman ShipBuilding une joint-venture placée sous le contrôle d'AREVA NP en particulier dans le but de construire une nouvelle usine de fabrication de composants lourds aux États-Unis.

Le Conseil de Surveillance a également autorisé le Directoire :

- à mettre en place un programme de billets de trésorerie ;
- à négocier et conclure avec la BEI une ligne de crédit destinée à financer son projet d'usine d'enrichissement sur le site du Tricastin ;
- à lancer un programme de rachat de ses propres actions pour assurer la liquidité des actions détenues par le FCPE Framépargne et à soumettre une résolution en ce sens à l'Assemblée Générale du 18 décembre 2008.

Le Conseil de Surveillance a par ailleurs décidé, sur proposition de son Comité des Rémunérations et des Nominations du 9 décembre, de mettre en conformité avec la loi TEPA les engagements pris par AREVA concernant les indemnités de départ de ses dirigeants. Le Conseil de Surveillance a également examiné le compte-rendu des travaux du Comité d'Audit du 15 octobre 2008, portant en particulier sur le dossier OL3, et le rapport trimestriel du Directoire.

■ **Le 18 décembre 2008** : le Conseil de Surveillance, sur avis favorable du Comité des Rémunérations et des Nominations du 9 décembre, (i) a décidé de soumettre au vote de l'Assemblée Générale Annuelle du 30 avril 2009 une résolution relative aux jetons de présence pour l'année 2008 et (ii) à adhérer aux recommandations de l'AFEP/MEDEF d'octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées. Le Conseil a par ailleurs autorisé le Directoire à accorder des cautions, avals et garanties jusqu'au 31 décembre 2009 et à procéder à l'émission d'un ou plusieurs emprunts obligataires.

Le Conseil de Surveillance s'est vu remettre le rapport trimestriel du Directoire, de même que les comptes-rendus des Comités de Suivi des Obligations de fin de cycle et d'Audit des 11 et 12 décembre où ont été respectivement étudiées les questions du taux de couverture, d'une part, et, d'autre part, celles des prévisions d'exécution du budget 2008 et du projet de budget 2009. La discussion pour l'année 2008 a porté notamment sur l'évolution du projet OL3 et le lancement d'un arbitrage au titre des retards causés par le client. Il a été décidé de prévoir un Conseil supplémentaire en début d'année 2009 pour réexaminer le budget au regard du contexte économique actuel. Ce Conseil a été fixé au 5 février 2009.

3.4. Travaux des quatre comités du Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance peut décider de la création en son sein de comités dont il fixe la composition, les attributions et la rémunération éventuelle des membres, et qui exercent leur activité sous sa responsabilité.

Chaque réunion du Conseil est précédée en tant que de besoin de travaux approfondis des comités spécialisés, dont le compte rendu a été régulièrement diffusé aux membres du Conseil.

Comité Stratégique

Au 31 décembre 2008, le Comité Stratégique comporte cinq membres désignés parmi les membres du Conseil de Surveillance : Frédéric Lemoine (Président) ⁽¹⁾, Bruno Bézard, Alain Bugat, Oscar Fanjul ⁽¹⁾ et Luc Rousseau. Bernard de Gouttes assure les fonctions de secrétaire du Comité.

(1) Membres du Conseil de Surveillance indépendants.

Le Comité se réunit au moins une fois par semestre et autant de fois qu'il est jugé nécessaire pour accomplir sa mission, sur convocation de son Président ou de deux au moins de ses membres. Sa mission est d'éclairer le Conseil de Surveillance sur les objectifs stratégiques d'AREVA et de ses principales filiales et d'apprécier le bien-fondé et les conséquences des décisions stratégiques les plus importantes proposées par le Directoire au Conseil de Surveillance. Il veille à l'application de la politique stratégique d'AREVA et à sa mise en œuvre au niveau des filiales. Il peut faire procéder à toutes études qu'il juge pertinentes et peut proposer toutes les orientations qu'il juge nécessaires.

Le Comité Stratégique s'est réuni trois fois en 2008, avec un taux de présence de 93 % :

- **Le 2 avril 2008** : le Comité a émis un avis favorable sur le dossier d'ouverture du capital de Georges Besse II à des minoritaires. Le Comité a proposé que cette opération et la création de la société holding prévue dans ce cadre soient autorisées par le Conseil de Surveillance en raison de l'importance stratégique de ce dossier et ce bien qu'une telle autorisation ne soit pas formellement requise.
- **Le 26 mai 2008** : le Comité a eu pour objet (i) la présentation du pacte d'actionnaires Eramet et ses aménagements récents relatifs notamment à la durée du pacte, (ii) la politique de développement de la gamme de réacteurs et (iii) la politique de développement des énergies renouvelables, en particulier la biomasse. Le Comité a également été saisi de la question de la cession des titres AREVA dans REpower.
- **Le 29 septembre 2008** : le Comité a émis un avis favorable sur le nouveau plan stratégique de T&D de même que sur le projet commun avec Northrop Grumman ShipBuilding.

Comité d'Audit

Au 31 décembre 2008, le Comité d'Audit comporte quatre membres désignés parmi les membres du Conseil de Surveillance : Guylaine Saucier ⁽¹⁾ (Président), Bruno Bézard, Jean-Claude Bertrand et Olivier Pagézy. Jean-Pierre Kaminski, responsable des normes et procédures comptables à la Direction Financière d'AREVA, assure les fonctions de secrétaire du Comité. Le Président du Conseil de Surveillance est invité aux séances du Comité, ainsi que les Commissaires aux comptes, si requis par le Comité d'Audit.

Le Comité se réunit au moins une fois par trimestre et autant de fois qu'il est jugé nécessaire pour accomplir sa mission, sur convocation de son Président ou de deux au moins de ses membres. Le Comité, lors de sa réunion du 17 décembre 2007 a clarifié et précisé son rôle : une fois ses positions validées par le Conseil de Surveillance, le Comité, qui n'a pas de pouvoirs propres, aura pour mission d'aider le Conseil à exercer ses pouvoirs et attributions dans les domaines suivants : l'intégrité de l'information financière publiée par la société, le contrôle interne, l'exécution de la fonction d'audit interne, l'indépendance et la prestation des Commissaires aux Comptes, la gestion des risques, la planification financière, le suivi des grands projets et les normes déontologiques.

Le Conseil de Surveillance peut aussi décider d'élargir la mission du Comité d'Audit en lui confiant d'autres domaines qu'il estime nécessaires. Dans l'exercice de sa mission, le Comité d'Audit peut, de sa propre initiative, effectuer des études sur des points particuliers qu'il juge pertinents au regard de sa mission.

Pour ce faire, le Comité d'Audit examine notamment les projets de comptes, de budget, le plan d'audit interne et externe, la cartographie des risques, les politiques de contrôle interne, la charte des valeurs et les rapports pertinents. Il entend les membres du Directoire et le responsable de la société désigné par celui-ci, ainsi que les Commissaires aux Comptes, le responsable de l'audit interne et le déontologue. Il donne ses avis au Conseil de Surveillance sur ces différents travaux et suggère éventuellement les modifications ou ajouts qui lui paraissent nécessaires.

À l'échéance des mandats des Commissaires aux Comptes, le Comité d'Audit opère une mise en concurrence et propose au Conseil de Surveillance le renouvellement de leurs mandats ou la nomination de successeurs.

Le Comité d'Audit établit un agenda de travail annuel afin d'assurer la planification de ses travaux.

Dix réunions du Comité d'Audit se sont tenues en 2008, avec un taux de présence de 95 % :

- **Le 30 janvier 2008** : le Comité a revu le projet de communiqué de presse sur le chiffre d'affaires 2007 du groupe AREVA.
- **Le 21 février 2008** : le Comité a examiné les comptes 2007, les options comptables utilisées et les Commissaires aux Comptes ont présenté leur synthèse sur l'audit des comptes 2007. La situation du projet OL3 et le mode de reporting des grands projets ont fait l'objet d'un point particulier. Ont également été examinés le projet de rapport du Président sur le contrôle interne et le projet de rapport de gestion.
- **Le 16 avril 2008** : la séance du Comité a été largement consacrée à la restitution des Commissaires aux Comptes sur le contrôle interne et à la démarche adoptée par le groupe pour renforcer le contrôle interne comptable et financier. Un document portant évaluation des ressources et réserves minières a par ailleurs été remis au Comité.
- **Le 24 avril 2008** : le Comité a revu le projet de communiqué de presse relatif à l'information financière du 1^{er} trimestre 2008.
- **Le 20 juin 2008** : un rapport consolidé des grands projets est remis au Comité d'Audit, de même qu'un *benchmark* de l'information trimestrielle et un document sur l'évolution des normes comptables. L'évolution du projet OL3 est commentée et des développements sont consacrés à la révision 1 du budget 2008.
- **Le 15 juillet 2008** : le Comité a été informé de l'évolution du dossier OL3 et du stade d'avancement des négociations avec

EDF concernant le secteur aval. Le Comité a demandé un point de situation sur la communication financière prévue le 23 juillet. Des explications lui ont été fournies concernant le traitement comptable des plus-values de dilution.

- **Le 27 août 2008** : le Comité a examiné les comptes semestriels et les termes du projet de communiqué de presse ont été discutés. Un point de situation a été présenté sur le projet OL3 et sur l'exécution du plan d'audit interne pour 2008, qui a fait l'objet d'un rapport d'étape.
- **Le 15 octobre 2008** : le Comité a été informé de l'évolution du projet OL3. La séance a par ailleurs été consacrée à l'examen (i) du document retraçant la cartographie des risques, (ii) du rapport sur la déontologie du groupe, (iii) du rapport sur les grands projets.
- **Le 22 octobre 2008** : le Comité a revu le projet de communiqué de presse relatif à l'information financière du 3^e trimestre 2008.
- **Le 12 décembre 2008** : le Comité a fait un point sur l'avancement du dossier OL3, sur les conséquences de la crise financière pour AREVA et examiné le budget 2009.

Comité des Rémunérations et des Nominations

Au 31 décembre 2008, le Comité des Rémunérations et des Nominations comporte trois membres désignés parmi les membres du Conseil de Surveillance : Frédéric Lemoine ⁽¹⁾ (Président), Bruno Bézard et Oscar Fanjul ⁽¹⁾. Bernard de Gouttes assure les fonctions de secrétaire du Comité. Le Comité se réunit au moins une fois par semestre et autant de fois qu'il est jugé nécessaire pour accomplir sa mission, sur convocation de son Président ou de deux au moins de ses membres.

(1) Membres du Conseil de Surveillance indépendants.

Au titre des rémunérations, le Comité a pour mission de proposer au Conseil de Surveillance le montant des rémunérations, les régimes de retraite et de prévoyance, les avantages en nature des mandataires sociaux d'AREVA sur la base d'éléments comparatifs du marché ainsi que sur l'évaluation des performances individuelles. S'agissant des nominations, il examine les dossiers des personnalités pressenties aux fonctions de membres du Directoire et communique son avis au Conseil de Surveillance. Le Comité donne également son avis au Conseil de Surveillance sur les nominations des dirigeants des sociétés de premier rang du groupe.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations s'est réuni à quatre reprises en 2008, avec un taux de présence de 100 % :

- **Le 30 janvier 2008** : le Comité a fixé la rémunération et les objectifs du Directoire pour l'année 2008 afin de les soumettre pour décision au Conseil de Surveillance. Il a également réexaminé le montant global et le montant individuel des jetons de présence perçus par certains membres du Conseil de Surveillance et fait un point sur la recherche de nouveaux administrateurs indépendants.
- **Le 11 mars 2008** : le Comité a examiné la question de la fixation de la part variable de la rémunération des membres du Directoire pour 2007 et transmis ses propositions au Conseil de Surveillance.
- **Le 4 septembre 2008** : le Comité a délibéré sur la mise en conformité des indemnités de départ des dirigeants d'AREVA avec la loi TEPA.
- **Le 9 décembre 2008** : lors de ce Comité et de celui du 3 février 2009, il a été donné un avis favorable à l'adhésion du groupe AREVA aux recommandations de l'AFEP-MEDEF d'octobre 2008. Le Comité a également discuté des rémunérations pouvant être versées au Directoire en 2009, des objectifs pouvant être fixés en 2009 et des jetons de présence. Enfin, le Comité a été informé de la démission de Monsieur Bugat et a donné un avis favorable à la nomination de Monsieur Bigot comme administrateur et membre du Comité Stratégique et à son élection comme Vice-Président.

Comité de Suivi des Obligations de Fin de Cycle

Après la nomination de Monsieur François David comme membre du Conseil de Surveillance par l'Assemblée Générale du 17 avril 2008 et sa désignation comme Président du Comité de Suivi des Obligations de fin de cycle lors du Conseil de Surveillance du même jour, le Comité comporte au 31 décembre 2008 quatre membres désignés parmi les membres du Conseil de Surveillance : François David ⁽¹⁾ (Président), Pierre-Franck Chevet, Gérard Melet, Philippe Pradel. Patrick Herbin-Leduc, Directeur Financier d'AREVA NC assure les fonctions de Secrétaire du Comité. Le Président du Conseil de Surveillance est invité aux réunions de ce Comité.

Le Comité se réunit au moins une fois par semestre et autant de fois qu'il est jugé nécessaire pour accomplir sa mission, sur convocation de son Président ou de deux au moins de ses membres. Le Comité a pour mission de contribuer au suivi du portefeuille d'actifs dédiés, constitué par les filiales d'AREVA pour couvrir leurs charges futures d'assainissement et de

démantèlement. À ce titre, il examine, sur présentation par AREVA de documents appropriés incluant une charte de gestion, l'évaluation selon un échéancier pluriannuel des charges futures d'assainissement et de démantèlement dans les sociétés concernées du groupe, les modalités de constitution, de fonctionnement et de contrôle des fonds dédiés à la couverture de ces charges dans ces sociétés et la politique de gestion des actifs financiers correspondants. Ces différents points font l'objet d'avis et de recommandations du Comité au Conseil de Surveillance.

Le Comité peut entendre les établissements financiers conseils choisis par les sociétés responsables de la gestion des fonds.

Le Comité de Suivi des Obligations de fin de cycle s'est réuni à trois reprises en 2008, avec un taux de présence de 58 % :

- **Le 29 mai 2008** : le Comité a examiné le projet de note d'actualisation établie dans le cadre de l'article 20 de la loi du 28 juin 2006, le rapport sur le contrôle interne annexé à cette note et la situation des passifs de démantèlement et des actifs de couverture. Le Comité s'est fait présenter le ratio de solvabilité qui montre la nécessité d'une allocation des ressources financières en fonction des besoins du groupe et la nécessité de fixer des règles de pilotage des écarts par rapport au taux de couverture de 100 % qui est la norme légale. Le Comité a également examiné les critères de choix des gérants par classe d'actifs. Le Comité a émis un avis favorable sur la note d'actualisation et le rapport sur le contrôle interne. Il n'a pas fait d'observation particulière sur la gestion des actifs financiers dédiés et relevé que les actifs dédiés "surcouvrent" les obligations de fin de cycle du groupe à fin 2007.
- **Le 9 octobre 2008** : le Comité s'est réuni pour faire un point sur la situation de l'équilibre entre passifs de démantèlement et actifs de couverture dans le contexte de crise financière. Ce Comité a eu pour objet de réfléchir à une adaptation des règles en vigueur afin de ne pas pénaliser AREVA en l'obligeant à doter des sommes significatives alors même que les fondamentaux sur les obligations de fin de cycle n'ont pas évolué et que le taux de couverture à 100 % ne sera imposé qu'à partir de 2011.
- **Le 11 décembre 2008** : le Comité a fait le point sur les obligations relatives au ratio de couverture de 100 % qui sera imposé à compter de juin 2011. Il est admis qu'un suivi du taux de couverture devra être organisé *via* une réunion trimestrielle du Comité.

4. Dispositif de contrôle interne

4.1. Introduction

La présente section est structurée selon le cadre de référence de contrôle interne publié par l'Autorité des Marchés Financiers en janvier 2007.

Le périmètre du contrôle interne, tel qu'il est décrit ci-dessous, s'applique à la société mère AREVA ainsi qu'à l'ensemble des sociétés contrôlées par cette dernière quelle que soit leur forme juridique.

4.1.1. Engagements du groupe AREVA

Le groupe AREVA a défini et met en œuvre des engagements structurants dans la conduite et le développement de ses activités. L'environnement du contrôle interne se fonde, entre autres, sur ces engagements.

La **Charte des Valeurs** est le reflet de la culture d'entreprise du groupe et l'expression de ses engagements en faveur du développement durable. Les valeurs du groupe AREVA sont l'intégrité, la conscience professionnelle, le sens des responsabilités, la sincérité de la communication, l'esprit de partenariat, la rentabilité, la satisfaction du client. La Charte des Valeurs énonce des valeurs, des principes d'action, des règles de conduite qui s'appliquent à tous les dirigeants et salariés du groupe ainsi qu'aux membres du Conseil de Surveillance.

Le **Développement Durable** est au cœur de la stratégie du groupe AREVA avec l'ambition d'une croissance rentable, socialement responsable et respectueuse de l'environnement. Il s'articule autour de dix engagements : Gouvernance, Progrès continu, Respect de l'environnement, Performance économique, Prévention et maîtrise des risques, Innovation, Implication sociale, Intégration dans les territoires, Dialogue et concertation, Satisfaction des clients.

Pour mettre en œuvre ces dix engagements, le groupe s'appuie sur sa démarche "AREVA Way", intégrée dans les processus stratégique et budgétaire. Celle-ci permet à l'ensemble des entités et des directions fonctionnelles d'évaluer leurs pratiques en matière de développement durable, à structurer le processus de fixation des objectifs et à conduire des actions de progrès.

4.1.2. Référentiel de contrôle interne

Le groupe AREVA **se réfère à la définition du contrôle interne** de l'Autorité des Marchés Financiers. Selon le "cadre de référence du contrôle interne" de l'AMF, le dispositif de contrôle interne se caractérise par :

- une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates et s'appuyant sur des systèmes d'information, des procédures, des outils et des pratiques appropriés ;
- la diffusion en interne d'informations pertinentes et fiables permettant à chacun d'exercer ses responsabilités ;
- un système d'identification, d'analyse et de gestion des risques ;
- des activités de contrôle conçues pour réduire ces risques ;
- une surveillance permanente du dispositif de contrôle interne.

Le groupe s'est assuré que son approche est en accord avec le référentiel de l'Autorité des Marchés Financiers. En particulier, un rapprochement est fait entre :

- le "guide d'application relatif au contrôle interne de l'information comptable et financière publiée par les émetteurs" figurant dans le cadre de référence ; et,
- le dispositif servant d'auto-évaluation du contrôle interne au sein du groupe (*Self Audit*) qui a été réalisé afin de s'assurer que ce dernier reprenait l'exhaustivité de ce cadre (voir l'annexe 1, section 4.6. *Supervision Permanente du Dispositif du Contrôle Interne*).

4.1.3. Objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne contribue à la maîtrise des opérations en terme d'efficacité, à la protection du patrimoine, au respect des lois et des règlements, à la fiabilité et à la qualité des informations produites et communiquées, et à l'application des instructions et orientations fixées par le Directoire.

Il offre une assurance raisonnable que les objectifs du groupe seront atteints : en effet, aussi bien conçus et appliqués soient-ils, les mécanismes de contrôle interne ne peuvent garantir de façon absolue l'atteinte de ces objectifs.

Le dispositif de contrôle interne d'AREVA s'inscrit pleinement dans le cadre des engagements pris par le groupe pour la conduite et le développement de ses activités.

4.2. Organisation, ressources, système d'information et modes opératoires

La mise en œuvre du contrôle interne fait l'objet d'une démarche de l'ensemble du groupe. Elle est assurée par tous les collaborateurs, sous la responsabilité du Directoire et du management.

4.2.1. Organisation du groupe AREVA

En matière de gouvernance d'entreprise, AREVA a opté pour une organisation garantissant une séparation et un équilibre entre les pouvoirs. Les pouvoirs de direction et de gestion assumés par le Directoire sont ainsi clairement distingués des pouvoirs de contrôle et de décision exercés par le Conseil de Surveillance et l'Assemblée Générale des actionnaires.

Le Directoire d'AREVA et son Comité Exécutif (EXCOM), l'un et l'autre notamment composés des mandataires sociaux des filiales de premier rang, conçoivent et supervisent les dispositifs de contrôle interne.

Le pilotage des activités s'appuie sur des délégations de pouvoir et de signature mises en place qui assurent la conformité du processus de décision aux principes de gouvernance d'entreprise.

Un Comité Exécutif Nucléaire dont les membres sont notamment les principaux responsables du secteur nucléaire en France, en Allemagne, et aux États-Unis se prononce sur tout dossier impliquant un engagement financier significatif ou ayant une dimension stratégique ou commerciale forte.

Les activités du groupe sont organisées en quatre pôles d'activité, cohérents avec chacun de ses métiers : Amont, Réacteurs et Services, Aval et Transmission & Distribution. Ces pôles regroupent 20 business units appartenant aux différentes filiales juridiques du groupe.

4.2.2. Définition des responsabilités et des pouvoirs

Les missions et responsabilités des différents échelons et des principaux acteurs de l'organisation sont décrites dans des notes d'organisation et des définitions de fonction.

Des délégations de pouvoir sont déclinées au sein du groupe afin de conduire l'activité à chaque niveau, de façon adéquate et en accord avec les lois et règlements en vigueur.

En outre, pour les activités dont elles ont la charge, les directions fonctionnelles (Achats, Finance, International & Marketing, Stratégie...) ont défini leurs propres délégations de pouvoirs et de signatures en matière d'engagement de dépenses (achats et investissements), de transactions financières, d'autorisations des offres et contrats.

L'organisation et les délégations de pouvoir sont définies dans le respect du principe de séparation des tâches. Les principes de gouvernance et de contrôle interne applicables aux délégations de pouvoir fixent notamment les seuils par nature d'opérations, pour lesquelles une information ou une autorisation des autorités compétentes est nécessaire.

La Direction Industrielle, créée en 2008, qui a notamment en charge de suivre le fonctionnement des sites industriels du groupe AREVA et qui supervise la Direction du Développement Durable et du Progrès Continu, renforce le dispositif de surveillance du Contrôle Interne.

4.2.3. Politique de gestion des ressources humaines

La politique de gestion des ressources humaines du groupe approuvée par l'EXCOM est mise en œuvre par la Direction des Ressources Humaines (DRH) du groupe, en accord avec les Directions responsables. Elle s'articule autour de quatre axes majeurs :

- renforcer la culture du groupe en partageant un socle de valeurs et de pratiques communes ;
- favoriser le recrutement, la mobilité et le développement des talents, au travers, entre autres, de la formation, pour accroître la position du groupe sur ses marchés ;
- développer une politique sociale innovante et responsable ;
- assurer le développement des outils de la performance Ressources Humaines.

4.2.4. Systèmes d'information

La Direction des Systèmes d'Information (DSI) a pour missions d'assurer la disponibilité de systèmes d'information performants, économiques et de confiance, et de veiller à la cohérence globale des systèmes d'information du groupe. Pour ce faire, elle est structurée de façon à répondre à deux enjeux majeurs :

- orienter le système d'information vers le service aux métiers en s'alignant sur la structuration des processus du groupe ;
- conduire la standardisation, la rationalisation, la consolidation, la performance et la fiabilité des infrastructures techniques et fonctionnelles, en intégrant à la fois les composantes économique et géographique.

Elle développe une approche "client", la positionnant comme support des métiers et enjeux économiques du groupe et propose ainsi des solutions technologiques en ligne avec les attentes du groupe et de ses clients.

4.2.5. Procédures et modes opératoires

4.2.5.1. Procédures générales de contrôle interne

Depuis sa création, AREVA ne cesse de renforcer l'organisation de ses structures et ses procédures de contrôle interne.

Ses procédures de contrôle interne sont constituées des règles, directives, modes opératoires, définies par le Directoire, les Directions fonctionnelles et la Direction de la Conformité qui a pour missions la déontologie, l'audit interne, le contrôle interne et les archives du groupe AREVA

L'élaboration, la diffusion et l'application des procédures de Contrôle Interne s'inscrivent dans les principes d'action du groupe.

En complément, les politiques définissent les modalités opératoires en amont des procédures pour les métiers. En particulier, le groupe s'est doté des politiques suivantes :

- politique achat et le recueil éthique achat, qui fixe les règles, les objectifs et les bonnes pratiques en termes d'achat et d'éthique ;
- politique de sécurisation des moyens de paiement qui définit la politique du groupe sur la sécurisation des moyens de paiement et les moyens à mettre en œuvre afin de limiter les risques de fraude ;
- politique de protection des personnes qui vise à donner une égale protection aux salariés du groupe qu'ils soient résidents étrangers ou locaux, ou en mission ;
- politique de sécurité qui fixe des règles de conduite pour une réduction permanente des risques.

Selon le principe de subsidiarité et pour garantir l'appropriation de ces instructions, les directions des filiales principales du groupe déclinent en fonction de leurs spécificités ces instructions préalablement à leur mise en œuvre au sein de leurs entités.

4.2.5.2. Procédures relatives à l'information comptable et financière

Outre le rôle du Comité d'Audit et des instances de gouvernance du groupe, les procédures internes respectent les principes suivants.

> ORGANISATION GENERALE

Les remontées et les traitements d'information s'organisent autour de deux échelons opérationnels : entité de gestion (1^{er} niveau de production de l'information) et business unit (maille élémentaire de management et d'analyse de performance pour le groupe).

Des instructions de consolidation sont émises par la Direction du Contrôle Financier du groupe lors des arrêtés semestriels et annuels. Elles détaillent, entre autres :

- le calendrier d'élaboration de l'information comptable et financière pour les besoins des comptes publiés ;
- le processus de validation de cette information ;
- les points d'attention spécifiques, en fonction des sujets complexes, des évolutions légales et des nouvelles procédures internes émises ;
- les correspondants de consolidation en central, qui sont responsables de la validation des traitements de consolidation sur un portefeuille d'entités ainsi que d'analyses transversales (correspondant aux notes annexes aux comptes consolidés) pour l'ensemble du groupe.

La Direction Financière du groupe a initié une démarche de modélisation des principaux processus financiers du groupe en place, afin de disposer d'une base documentaire complète, à jour et partagée par tous les acteurs de ces processus (directions corporate et filiales), permettant :

- de documenter les processus, en faisant le lien avec les procédures en vigueur au sein du groupe ;
- de mettre les processus sous contrôle, à travers l'identification des risques, des contrôles associés, et des acteurs ;
- d'identifier les axes d'amélioration et d'optimisation des processus.

Les processus modélisés sont consultables sur un espace intranet dédié.

La communication financière est articulée autour des quatre pôles (Amont, Réacteurs et Services, Aval, T&D) et est fondée sur les données des états financiers statutaires, ce qui assure une grande cohérence.

> APPLICATION ET MAITRISE DES REGLES COMPTABLES

Les comptes des entités de reporting sont préparés conformément au référentiel comptable et financier du groupe, qui couvre les principaux postes des états financiers du groupe. Ces règles s'appliquent à l'ensemble des entités comprises dans le périmètre de consolidation du groupe. Ce référentiel comprend notamment :

- un lexique, qui définit les agrégats des états financiers et les indicateurs de performance au sein du groupe ;
- le plan comptable annoté ;
- les procédures applicables émises par la Direction du Contrôle Financier.

Ce référentiel est complété par les procédures et instructions émises et revues régulièrement par les autres départements de la Direction Financière (Direction des Opérations Financières et de la Trésorerie, Direction de la Communication Financière, Direction Fiscale) et les filiales, et inclut des procédures et instructions traitant spécifiquement du contrôle interne et de la fraude.

La fonction normes et procédures au sein de la Direction du Contrôle Financier est garante de la définition et de la diffusion des informations relatives à la mise en œuvre des normes, des procédures et des principes et règles comptables et de gestion. Elle assure également une veille réglementaire, pour que les états financiers soient établis en conformité avec les règles IFRS adoptées par l'Union européenne.

4.2.6. Outils

Au-delà des outils de bureautique utilisés par les collaborateurs, le groupe dispose d'outils spécifiques adaptés à la conduite de ses activités.

Ces outils sont de toute nature (systèmes de conduite d'installation, systèmes de gestion intégrés, méthodologies, tableaux de bord...) et contribuent à la maîtrise des opérations de chaque activité.

En particulier, le groupe s'est doté d'un outil de reporting et de consolidation commun, unique, sécurisé et partagé dans l'ensemble du groupe sous l'autorité de la Direction Financière.

Par ailleurs, la diffusion des notes d'organisation et des normes et procédures applicables pour l'ensemble du groupe se fait au moyen d'une application informatique dédiée.

Enfin, AREVA a lancé un projet "ASTRO" (*AREVA Segregation of Tasks & Roles Optimization*) qui vise à renforcer le contrôle interne et à rationaliser la gestion des accès au système d'information. En effet, l'objectif principal de ce projet est de sécuriser le processus de gestion des accès en s'assurant que les rôles des utilisateurs soient définis selon les bonnes pratiques en matière de séparation de tâches et en automatisant leur gestion *via* la suite SAP GRC (*Governance, Risk & Compliance*). Après une phase Pilote achevée en juillet 2008, le déploiement d'ASTRO sur l'ensemble des core systems de SAP du groupe est en cours. Son déploiement est mené au fur et à mesure du déploiement des nouveaux applicatifs SAP du groupe (2010).

4.2.7. Pratiques

L'organisation du contrôle interne s'appuie sur l'ensemble de ces éléments mais également sur les pratiques mises en œuvre par l'ensemble des collaborateurs, elles-mêmes fondées sur les engagements du groupe (développement durable, Charte des Valeurs...). Les "bonnes pratiques" sont d'ailleurs recensées pour faciliter leur diffusion et leur partage afin d'assurer un progrès continu efficace en matière de contrôle interne.

L'Université AREVA constitue à cet égard un vecteur important d'échanges. Au travers de ses activités, elle vise à développer les valeurs et la culture d'AREVA et favorise le partage des meilleures pratiques et l'implication de tous les collaborateurs dans la mise en œuvre de la stratégie du groupe.

Enfin, avec la création d'une fonction "contrôle interne comptable et financier", le groupe dispose d'une structure chargée notamment de diffuser une culture de contrôle interne comptable et financier, d'assurer le partage des bonnes pratiques en interne et d'assurer une veille externe sur les évolutions réglementaires et les bonnes pratiques.

4.3. Diffusion de l'information

Des canaux d'information ascendante et descendante ont été prévus pour permettre la transmission en temps utile d'informations pertinentes et fiables :

- En matière d'information ascendante :
 - les remontées et les traitements d'information comptable et financière sont effectués selon des processus et avec des outils communs d'enregistrement et de contrôle (logiciel de reporting et de consolidation commun, unique, sécurisé et partagé dans l'ensemble du groupe sous l'autorité de la Direction Financière) ;
 - les évaluations "AREVA Way" et les indicateurs de développement durable couvrant notamment les aspects environnementaux, sociaux et sociétaux sont établis au travers d'un outil commun et sont remontés vers les directions fonctionnelles concernées ;
 - la réalisation des objectifs stratégiques à travers l'avancement des plans d'actions associés, est suivie dans un outil commun qui constitue un élément complémentaire de remontée d'information.
- En matière d'information descendante :
 - les résolutions des organes de décision sont communiquées aux directions concernées et au groupe ;
 - les lois et règlements en matière de sûreté, sécurité, santé, environnement, comptabilité et fiscalité font l'objet d'une veille

réglementaire et sont communiqués de façon appropriée dans le groupe. Un référentiel de l'organisation et des procédures en place permet de diffuser les notes d'organisation, règles, normes et procédures.

Enfin, la communication à destination des parties prenantes est encadrée par des dispositifs appropriés visant à garantir la qualité de l'information.

4.4. Gestion des risques et fixation des objectifs

4.4.1. Recensement, analyse et gestion des risques

Une cartographie des risques a été mise en place par le groupe dès sa création afin de prendre en compte la portée d'événements potentiels sur l'atteinte des objectifs opérationnels du groupe. La Direction des Risques et Assurances d'AREVA, en collaboration avec les entités, en assure une mise à jour annuelle. Celle-ci est présentée au Comité d'Audit du Conseil de Surveillance en présence du Directeur de l'Audit. En particulier :

- les équipes dirigeantes des business units ont approuvé l'évaluation des risques qui a été réalisée pour leurs activités. Ainsi, pour leurs activités respectives, les entités du groupe ont recensé, analysé et mesuré leurs risques ; elles ont également élaboré des plans d'atténuation et procédures de gestion de ces derniers pour lesquels des responsables sont désignés et des délais de réalisation attribués ;
- les principaux facteurs de risque identifiés ainsi que les procédures de gestion des risques sont décrits dans le rapport annuel au paragraphe risques et assurances (voir la section 4. *Facteurs de risques*). Les questions de sûreté nucléaire et de sécurité industrielle, qui font l'objet à tout niveau dans le groupe d'une priorité absolue, y sont traitées.

En complément, la Direction Industrielle a pour mission de superviser la gestion des risques industriels et pratiquement de s'assurer en lien avec les business units concernées de la mise en œuvre et du bon déroulement des plans d'actions qui permettent la mise sous contrôle et *in fine* la réduction de ces risques.

De plus, les risques associés à chaque poste du bilan, compte de résultat et information hors bilan sont identifiés à minima par un des outils du groupe (Questionnaire d'auto-évaluation : voir l'annexe 1, section 4.6. *Surveillance permanente du dispositif de contrôle interne*) qui permet leur identification, ainsi que la mise en place des outils et des procédures du groupe permettant de les gérer avec la mise en œuvre des plans d'actions correspondants. Le rapprochement entre les risques associés à chaque poste du bilan et les outils du groupe est réalisé par la Direction Financière.

Enfin, le reporting des grands projets d'investissement ou commerciaux du groupe est présenté régulièrement au Comité d'Audit par la Direction Financière, ce qui permet le suivi de la rentabilité prévue et de l'évolution des risques propres à ces projets.

4.4.2. Fixation des objectifs

Le processus de fixation des objectifs du groupe bénéficie de cette approche par les risques que complète la démarche "AREVA Way" pour l'accompagnement du progrès continu (voir la section 4. *Facteurs de Risque* ; et Areva Way : voir l'annexe 1, section 4.1.1. *Engagements du groupe AREVA*).

Les plans d'actions pluriannuels afférents aux objectifs à moyen et long terme sont annuellement établis, déclinés, suivis et valorisés à chaque niveau de l'organisation (pôle, business unit et région). Le Plan d'Action Stratégique (PAS) qui en résulte est validé par le Conseil de Surveillance.

Par ailleurs, le groupe s'est doté d'un programme "Bridge The Gap" qui a pour objectifs (i) de doter le groupe des ressources lui permettant de répondre aux attentes de ses clients actuels et aux nouvelles perspectives du marché et (ii) d'adapter l'outil industriel et ses modes de fonctionnement en anticipant les besoins du groupe, en généralisant le travail en mode projet et en renforçant les coopérations à l'échelle du groupe.

Enfin, les objectifs à court terme sont définis dans le cadre du processus budgétaire, qui s'inscrit en cohérence avec le PAS. Les budgets des business units et des Directions fonctionnelles sont revus et approuvés par l'EXCOM.

4.5. Activités de contrôle

Les directions fonctionnelles déploient et s'assurent, pour le compte de l'EXCOM, de la correcte mise en œuvre de leurs politiques. En particulier, les Directions du Contrôle Financier définissent et s'assurent de l'application des règles de contrôle de gestion, documentent les processus de gestion, comptables et financiers, et veillent au respect des règles de délégations de pouvoir en matière d'engagement financier.

Chaque niveau opérationnel et fonctionnel prévoit des activités de contrôle adéquates pour assurer la réalisation des objectifs. Les révisions budgétaires et les reportings permettent de suivre l'accomplissement progressif du budget et d'apprécier l'atteinte des objectifs.

Par définition, les activités de contrôle sont propres à chaque organisation. Elles se caractérisent par la mobilisation de moyens humains, matériels et financiers, par l'organisation de ces moyens, par le déploiement d'objectifs spécifiques au sein des organisations et par la mise en œuvre de contrôles préventifs ou de détection.

Les contrôles préventifs sont réalisés selon des procédures spécifiques, manuelles ou informatiques impliquant, entre autres, des validations à des niveaux appropriés de l'organisation. Les contrôles de détection consistent en des vérifications a posteriori réalisées dans le cadre d'une supervision spécifique des réalisations, dérives et anomalies (supervision facilitée par l'existence de systèmes d'information, d'indicateurs...).

De plus, des instances de contrôle et d'expertise ont été prévues pour contrôler les questions les plus significatives face aux enjeux spécifiques du groupe.

En particulier, dans le domaine de l'information comptable et financière :

- chaque entité a mis en place des contrôles en amont au niveau des comptes individuels ;
- des contrôles sont réalisés aux différentes étapes du processus de consolidation :
 - soit de manière automatique par le logiciel de consolidation (contrôle des grands équilibres comptables, traçabilité des données, intégrité des données, contrôles d'accès),
 - soit de manière manuelle par le service consolidation, les contrôleurs financiers et les business analysts ;
- la Direction Fiscale effectue des revues fiscales sur les principales sociétés du groupe.

4.6. Surveillance permanente du dispositif de contrôle interne

Le groupe AREVA met en œuvre des actions permanentes d'optimisation de ses dispositifs de contrôle interne sous la supervision du Directoire et de l'EXCOM, et sous la surveillance du Comité d'Audit du Conseil de Surveillance.

La Direction de la Conformité, créée en 2008, a notamment pour mission de veiller aux processus de Contrôle Interne suivants :

- un processus de lettre de conformité annuelle qui s'applique à tous les dirigeants de filiales, directeurs de business units, et directeurs corporate du groupe dans le cadre du fonctionnement du groupe pour la Charte des Valeurs, intégrant également le principe de confidentialité des sources à l'égard des lanceurs d'alerte éthique (*whistleblowers*) afin d'éviter toutes représailles ou discrimination ultérieure à leur rencontre ;
- la Direction de l'Audit Interne qui s'assure, par l'intermédiaire de ses missions, du respect du Contrôle Interne et de l'efficacité des procédures de contrôle interne en place au sein du groupe. Ces missions sont menées conformément à un plan annuel d'audit approuvé par le Directoire et examiné par le Comité d'Audit. Il est fondé sur l'évaluation indépendante des risques réalisée par cette Direction ; cette évaluation prend notamment en compte les risques identifiés par l'ensemble des outils du groupe (cartographie des risques de la Direction des Risques et Assurances, mais également identification des risques réalisée par la Direction de l'Environnement, par la Direction Santé, Sécurité et Sécurité...).

La Direction de l'Audit peut intervenir dans tout domaine ayant trait au contrôle interne. Ses activités sont conduites conformément à une charte d'audit dans le respect des normes professionnelles définies par l'IIA-IFACI et d'un code de déontologie.

Les recommandations qui en découlent donnent lieu à des actions de progrès dont le suivi est mené en concertation avec les responsables concernés ;

- en complément des audits issus du plan d'audit, les entités du groupe auto-évaluent leur contrôle interne chaque année au moyen d'un questionnaire standard, en conformité depuis 2007 avec le "Guide d'application relatif au contrôle interne de l'information comptable et financière" du cadre de référence publié par l'AMF. Ce questionnaire, revu par le collège des Commissaires aux Comptes, a été déployé dans 300 entités à travers 50 pays, couvrant ainsi l'ensemble du périmètre du groupe. Il couvre huit macroprocessus (Développement/Nouveaux Marchés, Management/Organisation, Opérations, Administrations des ventes, Gestion/Finance, Ressources Humaines, Sécurité des actifs, Systèmes d'Information) et permet

d'inscrire le contrôle interne dans un processus de progrès continu, Les résultats des entités à ce questionnaire font l'objet d'une revue par la Direction de l'Audit concourant ainsi à la surveillance du dispositif global.

Enfin, la fonction "Contrôle interne comptable et financier", ainsi que le déploiement d'un certain nombre de nouveaux outils et processus dans le cadre de projets groupe sont des leviers importants de renforcement du contrôle interne comptable et financier.

L'ensemble de ce dispositif n'a pas révélé de défaillances ou d'insuffisances graves du contrôle interne susceptibles d'avoir à l'avenir une incidence majeure sur l'activité et les comptes du groupe.

Le rapport ne présente pas de partie évaluative et s'inscrit à cet égard en cohérence avec la pratique de place et les recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers telles que décrites dans son rapport du 27 novembre 2008 sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne.

Le Président du Conseil de Surveillance

Frédéric LEMOINE