

Annexe 1

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.	CADRE LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE	336
1.1.	Dispositions légales	336
1.2.	Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef : Code de référence pour le groupe AREVA	337
→ 2.	DILIGENCES ACCOMPLIES POUR LA PRÉPARATION DU PRÉSENT RAPPORT	337
→ 3.	PRÉPARATION ET ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	338
3.1.	Composition du Conseil de Surveillance	338
3.2.	Fonctionnement du Conseil de Surveillance	342
3.3.	Travaux du Conseil de Surveillance	343
3.4.	Travaux des quatre Comités du Conseil de Surveillance	344
→ 4.	DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE	347
4.1.	Introduction	347
4.2.	Organisation, Gouvernance, Ressources, Systèmes d'information et modes opératoires	348
4.3.	Diffusion de l'information	352
4.4.	Gestion des risques et fixation des objectifs	352
4.5.	Activités de contrôle	353
4.6.	Surveillance permanente du dispositif de contrôle interne	353
→ 5.	ADRESSES PROFESSIONNELLES DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE D'AREVA	355

→ 1. Cadre législatif et réglementaire

1.1. DISPOSITIONS LÉGALES

Conformément à l'article L. 225-68 du Code de commerce, « dans les sociétés dont les titres financiers sont admis aux négociations sur un marché réglementé, le Président du Conseil de Surveillance rend compte (...) de la composition du Conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil 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*

2. Diligences accomplies pour la préparation du présent rapport

1.2. Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef : Code de référence pour le groupe AREVA (1)

lesquelles elles l'ont été. Se trouve de surcroît précisé le lieu où ce Code peut être consulté ».

AREVA se réfère au Code de gouvernement d'entreprise de l'Afep-Medef dans les conditions rappelées au paragraphe 1.2 ci-dessous.

- « Le rapport [susmentionné] précise aussi les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale ou renvoie aux dispositions des statuts qui prévoient ces modalités ».

Les statuts d'AREVA ne comportent aucune disposition particulière telle que des droits de vote double ou des limitations statutaires aux droits de vote des actionnaires. Le droit des actionnaires chez AREVA s'exerce donc dans les conditions de droit commun qui sont rappelées au Chapitre 21 du Document de référence.

- « Le rapport [susmentionné] présente en outre les principes et les règles arrêtés par le Conseil de Surveillance pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux ».

Ces informations figurent au Chapitre 15 du Document de référence.

- « 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 1^{er} mars 2012 en application des dispositions précitées.

Concernant l'organisation et le fonctionnement du Comité d'Audit constitué par le Conseil de Surveillance, le groupe AREVA s'appuie déjà très largement sur les principes et dispositions de l'Ordonnance n° 2008-1278 du 8 décembre 2008 transposant la directive 2006/43/CE du 17 mai 2006 et relative aux Commissaires aux Comptes, laquelle sera pleinement applicable au cas particulier d'AREVA à compter de l'exercice 2012 conformément aux dispositions de l'article 21 de ladite Ordonnance.

1.2. CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE AFEP-MEDEF : CODE DE RÉFÉRENCE POUR LE GROUPE AREVA (1)

Comme rappelé ci-dessus, AREVA se réfère au « Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées » élaboré conjointement par l'Afep et le Medef en avril 2010, 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, l'auto-évaluation du Conseil de Surveillance n'a pas encore été réalisée ; de même, la détention d'un « nombre relativement significatif » d'actions par les membres du Conseil de Surveillance n'est pas adaptée au cas d'espèce.

La durée des mandats des membres du Conseil de Surveillance et du Directoire fixée à cinq ans permet de garantir une plus grande stabilité

des mandataires, en relation avec la nature des activités nucléaires, ce dans le respect des impératifs légaux qui fixent une durée maximum de six ans.

Lors du renouvellement des membres du Conseil de Surveillance en avril 2011, en désignant Mesdames Boissard et Lemarchand et en renouvelant Madame Saucier, en qualité de membres du Conseil de Surveillance, AREVA a anticipé l'application des dispositions de la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle qui imposera une proportion des membres de chaque sexe dans les conseils égale ou supérieure à 20 % à compter du 1^{er} janvier 2014 et à 40 % à partir du 1^{er} janvier 2017.

→ 2. Diligences accomplies pour la préparation du présent rapport

Ce rapport a été établi sur la base des informations transmises au Président du Conseil de Surveillance par le Directoire et les Directions Fonctionnelles qu'il coordonne, dans le cadre du bilan annuel sur les procédures de contrôle interne et des différentes réunions du Conseil de Surveillance et de ses Comités.

Le Président du Conseil de Surveillance a pris connaissance des commentaires de l'audit interne et du Collège des Commissaires aux Comptes sur le contrôle interne et demande à la Direction que les plans d'action correspondants soient mis en œuvre.

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

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

3. Préparation et organisation des travaux du Conseil de Surveillance**3.1. Composition du Conseil de Surveillance**

→ 3. Préparation et organisation des travaux du Conseil de Surveillance

3.1. COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Les membres du Conseil de Surveillance sont désignés par l'Assemblée Générale des actionnaires, à l'exception des membres salariés qui sont élus par le personnel salarié, et des représentants de l'État qui sont désignés par décret.

Le Conseil de Surveillance est composé de 10 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 portant diverses dispositions d'ordre économique et financier. Les trois membres représentant le personnel salarié ont été élus, le premier par le collège des ingénieurs, cadres et assimilés, les deux autres par le collège des autres salariés.

En application de l'article 1^{er} du décret n° 2011-1883 du 15 décembre 2011, assistent également au Conseil de Surveillance avec voix consultative, le Directeur Général de l'Énergie et du Climat au ministère chargé de l'Énergie qui exerce les fonctions de Commissaire du Gouvernement, et le chef de la mission de contrôle auprès du Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives qui exerce les fonctions de membre du corps de contrôle général économique et financier auprès de la société.

Le Commissaire du Gouvernement peut assister également aux séances des Comités rattachés au Conseil de Surveillance.

Sous réserve des dispositions législatives ou réglementaires relatives à la tutelle ou au contrôle de l'État sur les entreprises publiques et leurs filiales, les délibérations du Conseil de Surveillance deviennent de plein droit exécutoires si le Commissaire du Gouvernement ou le membre du contrôle général économique et financier n'y font pas opposition dans les cinq jours qui suivent soit la réunion du Conseil de Surveillance s'il y a assisté, soit la réception du procès-verbal de séance.

Les Commissaires aux Comptes sont convoqués aux réunions du Conseil de Surveillance qui examinent les comptes annuels ou intermédiaires, et à toutes autres séances lorsque leur présence paraît opportune.

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.

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.

Tous les participants au Conseil de Surveillance sont tenus par le principe de confidentialité attaché aux délibérations.

Au 31 décembre 2011 le Conseil de Surveillance est composé de 14 membres dont 5 (Monsieur Jean-Cyril Spinetta, Madame Sophie Boissard, Monsieur François David, Madame Agnès Lemarchand, et Madame Guylaine Saucier) sont estimés indépendants par le Conseil de Surveillance. Jusqu'au 15 décembre 2011, le Conseil de Surveillance comportait 15 membres. En application de l'article 1^{er} du décret n°2011-1883 du 15 décembre 2011, Monsieur Pierre-Franck Chevet, exerce les fonctions de Commissaire du Gouvernement auprès d'AREVA. En conséquence de ces nouvelles fonctions, Monsieur Chevet n'exerce plus son mandat de membre du Conseil de Surveillance.

MEMBRES NOMMÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Jean-Cyril Spinetta (68 ans)

Initialement nommé en 2009, Monsieur Jean-Cyril Spinetta a été renouvelé membre du Conseil de Surveillance par l'Assemblée Générale du 27 avril 2011 et renouvelé Président du Conseil de Surveillance par le Conseil du même jour. Son mandat prendra fin à l'Assemblée Générale statuant en 2016 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2015.

Jean-Cyril Spinetta, Président-Directeur Général d'Air Fance-KLM, est diplômé d'études supérieures de droit public et de l'Institut des Sciences Politiques de Paris. Il est ancien élève de l'École nationale d'administration.

Autres mandats

- Administrateur d'Alcatel Lucent ;
- Administrateur de St Gobain ;
- Administrateur d'Alitalia CAI (Italie) ;
- Membre du Conseil d'Orientation de Paris Europlace ;
- Membre du Board of Governors de IATA (Association Internationale des Transports Aériens) (Canada).

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Président-Directeur Général de Société Air France du 17 octobre 2011 au 16 novembre 2011 ;

3. Préparation et organisation des travaux du Conseil de Surveillance

3.1. Composition du Conseil de Surveillance

- Président du Conseil d'Administration de Société Air France jusqu'au 17 octobre 2011 ;
- Président du Conseil d'Administration d'Air France-KLM jusqu'au 17 octobre 2011 ;
- Administrateur (représentant l'État) de GDF SUEZ jusqu'en avril 2009 ;
- Administrateur (représentant l'État) de la Poste jusqu'en avril 2009 ;
- Président-Directeur Général d'Air France-KLM et de Société Air France jusqu'en décembre 2008 ;
- Administrateur d'Unilever (Royaume-Uni) jusqu'en juillet 2007 ;
- Administrateur d'Alitalia (Italie) jusqu'en janvier 2007.

Bernard Bigot (61 ans)

Initialement nommé en 2009, Monsieur Bernard Bigot a été renouvelé membre du Conseil de Surveillance par l'Assemblée Générale du 27 avril 2011 et renouvelé Vice-Président du Conseil de Surveillance par le Conseil du même jour. Son mandat prendra fin à l'Assemblée Générale statuant en 2016 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2015.

Bernard Bigot est administrateur Général du CEA et Président du Conseil d'Administration du CEA. Il est diplômé de l'École normale supérieure de Saint-Cloud, agrégé de sciences physiques et docteur ès sciences en chimie.

Autres mandats

- Administrateur représentant de l'État, au titre du ministre chargé de l'industrie, au Conseil d'Administration d'AREVA NC ;
- Président de la Fondation de la maison de la Chimie ;
- Vice-Président de la Fondation Jean Dausset – CEPH.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Président du Conseil d'Administration de l'Institut National de la Recherche Pédagogique jusqu'en décembre 2010.

Christophe Béhar (54 ans)

Initialement nommé en 2010, Monsieur Christophe Béhar a été renouvelé membre du Conseil de Surveillance par l'Assemblée Générale du 27 avril 2011. Son mandat prendra fin à l'Assemblée Générale statuant en 2016 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2015.

Christophe Béhar est Directeur de l'Énergie Nucléaire du CEA. Il est ingénieur, diplômé de l'École centrale de Paris.

Autres mandats

- Représentant permanent du CEA au Conseil de la société civile GENCI (Grand équipement national de calcul intensif) et d'AREVA TA ;
- Représentant de la France au Joint Research Centre (Commission européenne).

Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA), représenté par Christophe Gégout

Initialement nommé en 2001, le CEA a été renouvelé membre du Conseil de Surveillance par l'Assemblée Générale du 27 avril 2011. Son mandat prendra fin à l'Assemblée Générale statuant en 2016 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2015.

Le CEA est représenté par Christophe Gégout (35 ans) qui est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, ancien élève de l'École polytechnique et de l'Ensa. Il est Directeur du Pôle Gestion et Systèmes d'Information et Directeur Financier du CEA.

Autres mandats du CEA

- Administrateur de CEA Investissement, d'AREVA TA, de La Route des Lasers, de Minatoc Entreprise.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant.

Autres mandats de M. Gégout

- Président et administrateur de CEA Investissement ;
- Administrateur de Co-Courtage Nucléaire – CCN ;
- Représentant permanent du CEA au Conseil d'Administration de FT1CI et de GIP DFT Minatoc.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Membre du Conseil de Surveillance de EMERTEC GESTION et de AVENIUM Consulting jusqu'en février 2010 ;
- Représentant permanent du CEA au Conseil d'Administration de GIP SOURCES HA jusqu'en avril 2011 ;
- Administrateur de Co-Courtage Nucléaire jusqu'en juin 2011.

François David (70 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'Études 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 ;
- Membre du Conseil de l'Ordre de la Légion d'honneur.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur d'EADS jusqu'en avril 2007.

Agnès Lemarchand (57 ans)

Madame Agnès Lemarchand a été nommée membre du Conseil de Surveillance par l'Assemblée Générale du 27 avril 2011. Son mandat prendra fin à l'Assemblée Générale statuant en 2016 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2015.

Agnès Lemarchand est diplômée de l'École Nationale Supérieure de Chimie de Paris, du MIT et de l'INSEAD. Après avoir dirigé l'Industrie Biologique Française et Lafarge Chaux (division du groupe Lafarge), elle occupe les fonctions de Président Exécutif de Steetley Dolomite Ltd (UK), ancienne filiale de Lafarge en UK et repris par le management.

3. Préparation et organisation des travaux du Conseil de Surveillance
3.1. Composition du Conseil de Surveillance
Autres mandats

- Membre du Conseil de Surveillance de MERSEN ;
- Membre du Conseil de Surveillance de SICLAE, représentant le Fonds Stratégique d'Investissement (FSI) ;
- Membre du Conseil Économique, Social et Environnemental, section des activités économiques ;
- Membre de l'ADREG (promotion et recherche sur l'entrepreneuriat).

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant.

Sophie Boissard (41 ans)

Madame Sophie Boissard a été nommée membre du Conseil de Surveillance par l'Assemblée Générale du 27 avril 2011. Son mandat prendra fin à l'Assemblée Générale statuant en 2016 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2015.

Madame Boissard est Directrice Générale Gares & Connexions (SNCF).

Ancienne élève de l'École normale supérieure et de l'École nationale d'administration, Madame Boissard est également Conseiller d'État.

Autres mandats

- Administrateur de GIAT Industries ;
- Administrateur d'AREP ;
- Présidente-Directrice-Générale d'A2C.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant.

Guyllaine Saucier (65 ans)

Initialement nommée en 2006, Madame Guyllaine Saucier a été renouvelée membre du Conseil de Surveillance par l'Assemblée Générale du 27 avril 2011. Son mandat prendra fin à l'Assemblée Générale statuant en 2016 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2015.

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

Autres mandats

- Administrateur du groupe Danone, de la Banque de Montréal et de Wendel ;
- Administrateur d'AREVA Canada Inc ;
- Administrateur de SCOR SE.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur d'Axa Canada jusqu'en 2011 ;
- Administrateur de Petro-Canada jusqu'en 2009 ;
- Administrateur de CHC Helicopter Corp jusqu'en 2008 ;
- Administrateur d'Altran Technologies jusqu'en février 2007.

**MEMBRES REPRÉSENTANT L'ÉTAT,
NOMMÉS PAR ARRÊTÉ MINISTÉRIEL**
Jean-Dominique Comolli (63 ans)

Initialement nommé en 2010, Jean-Dominique Comolli a été renouvelé par arrêté ministériel du 27 avril 2011 (JO du 8 mai 2011) membre du Conseil de Surveillance d'AREVA en qualité de représentant de l'État. Son mandat prendra fin à l'Assemblée Générale statuant en 2016 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2015.

Jean-Dominique Comolli, Commissaire aux Participations de l'État, est diplômé de l'École nationale d'administration.

Autres mandats

- Membre du Conseil d'Administration en qualité de représentant de l'État d'Air France – KLM, d'EDF, de France Télécom, du Fonds stratégique d'investissement et de la SNCF.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Président du Conseil d'Administration d'Altadis jusqu'en août 2010 ;
- Président du Conseil de Surveillance d'Altadis Maroc jusqu'en septembre 2010 ;
- Administrateur de Calyon (devenu Crédit Agricole Corporate & Investment Bank) jusqu'en août 2010 ;
- Administrateur de Casino jusqu'en septembre 2010 ;
- Vice-Président d'Imperial Tobacco jusqu'en septembre 2010 ;
- Administrateur de Pernod Ricard jusqu'en septembre 2010 ;
- Président du Conseil d'Administration de Seita jusqu'en septembre 2010 ;
- Administrateur de Logista jusqu'en octobre 2008 ;
- Administrateur d'Aldeasa jusqu'en avril 2008.

Pierre-Franck Chevet (50 ans)

Initialement nommé en 2007, Pierre-Franck Chevet a été renouvelé par arrêté ministériel du 27 avril 2011 (JO du 8 mai 2011) membre du Conseil de Surveillance d'AREVA en qualité de représentant de l'État pour une durée de cinq ans. Depuis le 15 décembre 2011 et en application de l'article 1^{er} du décret n° 2011-1883 du même jour, Pierre-Franck Chevet exerce les fonctions de Commissaire du Gouvernement auprès de la société en lieu et place de son mandat de membre du Conseil de Surveillance.

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 sous la double tutelle du ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement et du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.

Autres mandats

- Administrateur, représentant de l'État au Conseil d'Administration de GDF SUEZ, de La Poste et de l'Institut Français du Pétrole ;
- Commissaire du Gouvernement auprès de la Commission de régulation de l'énergie (CRE) ;

3. Préparation et organisation des travaux du Conseil de Surveillance

3.1. Composition du Conseil de Surveillance

- 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 expiré au cours des cinq dernières années

Néant.

Luc Rousseau (54 ans)

Initialement nommé en 2005, Luc Rousseau a été renouvelé par arrêté ministériel du 27 avril 2011 (JO du 8 mai 2011) membre du Conseil de Surveillance d'AREVA en qualité de représentant de l'État. Son mandat prendra fin à l'Assemblée Générale statuant en 2016 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2015.

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, des Finances et de l'Industrie.

Autres mandats

- Membre du Comité de l'énergie atomique ;
- Commissaire du Gouvernement de La Poste et de FT1CI ;
- Représentant de l'État au Conseil d'Administration du Palais de la Découverte, de la Cité des Sciences et de l'Industrie ;
- Représentant de l'État au Conseil d'Administration de l'AFIL ;
- Membre du Conseil d'Administration de l'ANR ;
- Membre du Conseil d'Administration du Fonds Stratégique d'Investissement ;
- Membre du Conseil d'Administration de Renault.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Membre du Conseil d'Administration d'OSEO EPIC jusqu'en janvier 2011 ;
- Commissaire du Gouvernement d'OSEO Innovation jusqu'en avril 2009 ;
- Commissaire du Gouvernement au Conseil de Surveillance de l'All jusqu'en décembre 2007.

Pierre Sellal (59 ans)

Initialement nommé en 2009, Monsieur Pierre Sellal, ambassadeur de France, a été renouvelé par arrêté ministériel du 27 avril 2011 (JO du 8 mai 2011) membre du Conseil de Surveillance d'AREVA en qualité de représentant de l'État. Son mandat prendra fin à l'Assemblée Générale statuant en 2016 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2015.

Pierre Sellal est licencié en droit et ancien élève de l'École nationale d'administration. Après avoir été ambassadeur, représentant permanent

de la France auprès de l'Union européenne à Bruxelles, ancien Directeur de cabinet de Monsieur Hubert Védrine, il occupe les fonctions de Secrétaire Général du Quai d'Orsay (ministère des Affaires étrangères et européennes).

Autres mandats

- Administrateur d'EDF, de l'École nationale d'administration, de l'Audiovisuel Extérieur de la France, de Cultures France, de l'Agence Nationale des titres Sécurisés, de la Commission de Récolement des dépôts d'œuvres d'art, de l'Établissement de préparation et de Réponse aux Urgences sanitaires ;
- Membre du Comité de l'énergie atomique ;
- Membre du Haut Conseil de l'Institut du monde arabe.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Néant.

MEMBRES REPRÉSENTANT LES SALARIÉS ET ÉLUS PAR LE PERSONNEL

Jean-Claude Bertrand (60 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

- Néant.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur du collège des Alexis à Montélimar jusqu'en septembre 2010.

Gérard Melet (54 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 chargé de développement économique à la Direction du Développement Économique Local AREVA NC.

Autres mandats

Néant.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant.

3. Préparation et organisation des travaux du Conseil de Surveillance
3.2. Fonctionnement du Conseil de Surveillance
Alain Vivier-Merle (63 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 ;
- Membre du Conseil de Surveillance du FCPE AREVA ISR solidaire.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant.

Au cours de l'exercice 2011, Monsieur Marcel Otterbein, représentant du Comité d'Entreprise d'AREVA, a assisté avec voix consultative aux réunions du Conseil de Surveillance.

Contrôle général économique et financier

Monsieur Bruno Rossi a été désigné Responsable 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.

Commissaire du Gouvernement

À compter du 15 décembre 2011 et en application de l'article 1^{er} du décret n° 2011-1883 du 15 décembre 2011, le Directeur Général de l'Énergie et du Climat exerce les fonctions de Commissaire du Gouvernement auprès de la société. À ce titre, **Monsieur Pierre-Franck Chevet** assiste aux réunions du Conseil de Surveillance et peut assister également aux séances des Comités qui lui sont rattachés.

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.

Secrétariat du Conseil

Monsieur Pierre Charreton, Secrétaire Général et Directeur Juridique du groupe AREVA, assure les fonctions de Secrétaire du Conseil.

Madame Claire Terrazas, Directeur Juridique Corporate Gouvernance & Finance, assure les fonctions de Secrétaire adjoint du Conseil.

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

3.2. 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.

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 22-2 des statuts mentionné ci-dessous.

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

LIMITATION CONVENTIONNELLE DES POUVOIRS DU DIRECTOIRE

L'article 22-2 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.

Enfin, il sera proposé à l'Assemblée Générale du 10 mai 2012 de modifier les statuts de la société afin que les décisions d'investissements relatives à la création d'un site ou à l'augmentation de capacité d'un site existant, aux acquisitions et aux prises de participation portant sur un montant supérieur à 20 millions d'euros soient soumises à l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance. Le Comité Stratégique sera chargé d'examiner les projets considérés.

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.

3.3. TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

En 2011, le Conseil s'est réuni 12 fois (taux de présence : 87 %). Au cours de ses réunions, le Conseil de Surveillance s'est prononcé sur les questions suivantes :

- **le 3 mars 2011** : le Conseil a été informé par le Directoire de l'activité du groupe au cours du 4^e trimestre 2010 et des faits marquants du début de l'année 2011. Les conclusions du Conseil de Politique Nucléaire (CPN) du 21 février 2011 ont été rappelées : réaffirmation de l'EPR™ comme réacteur de référence, désignation d'EDF comme chef de file lorsque ses compétences d'architecte assembleurs sont requises, mise à l'étude de la construction d'un réacteur ATMEA en France et poursuite de sa certification avec la participation d'EDF et de GDF SUEZ, demande de finalisation de la coopération stratégique entre AREVA et EDF, et demande de filialisation de l'activité Mines et de conclusion avec EDF de contrats long terme d'approvisionnement en uranium. Au terme de la présentation des résultats 2010 et de l'arrêté des comptes sociaux et consolidés par le Directoire, le Conseil de Surveillance a approuvé la proposition d'affecter la totalité du résultat aux fonds propres. Après avoir entendu les conclusions du Comité d'Audit, le Conseil a approuvé le Budget 2011. Le Conseil a par ailleurs examiné le rapport de gestion du Directoire et, sur avis favorable de son Comité d'Audit, a approuvé le rapport du Président du Conseil de Surveillance sur les travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne. Le Conseil s'est fait également présenter les travaux du Comité des Rémunérations et des Nominations et a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale de maintenir à 500 milliers d'euros le

montant global des jetons de présence alloués au Conseil en 2011. Enfin, dans le cadre de la cotation de l'action AREVA et de l'opération d'offre publique d'échange entre le CEA et les porteurs de certificats d'investissement, le Conseil a nommé un expert indépendant conformément aux dispositions de l'article 261-1, I du Règlement Général de l'AMF ;

- **le 15 mars 2011** : le Conseil a été réuni en séance exceptionnelle pour faire un point de situation suite au séisme et au tsunami survenus au Japon ;
- **le 28 mars 2011** : après avoir pris connaissance du rapport de l'expert indépendant, le Conseil a approuvé le projet de l'Offre initiée par le CEA visant à proposer aux porteurs de certificats d'investissement AREVA d'échanger lesdits certificats contre des actions ordinaires détenues par le CEA. Le Conseil a examiné les documents complémentaires en vue de l'Assemblée Générale du 27 avril 2011. Puis, le Conseil a autorisé une convention réglementée à signer entre le CEA, EDF et AREVA, dont l'objet principal est de définir les modalités d'organisation du groupement constitué entre les parties pour faire réaliser, à l'initiative de la Direction Générale de l'Énergie et du Climat, un programme d'audits des outils d'évaluation des obligations de fin de cycles des parties ;
- **le 15 avril 2011** : en vue de la prochaine échéance du mandat de certains membres du Conseil, le Conseil a donné un avis favorable pour proposer aux actionnaires les candidatures de Mesdames

3. Préparation et organisation des travaux du Conseil de Surveillance
3.4. Travaux des quatre Comités du Conseil de Surveillance

Boissard et Lemarchand ainsi qu'au renouvellement des mandats de Madame Saucier et de Monsieur Spinetta ;

- **le 27 avril 2011** : suite à la recomposition du Conseil par l'Assemblée Générale des actionnaires tenue le 27 avril 2011, le Conseil a procédé à la nomination des Président et Vice-Président du Conseil en la personne respectivement de Messieurs Spinetta et Bigot, et des Présidents et membres des quatre Comités du Conseil. Enfin, le Conseil a été informé par le Directoire de l'activité du groupe au cours du 1^{er} trimestre 2011 ;
- **le 26 mai 2011** : le Conseil a reçu un point d'information sur le contentieux avec Siemens et plus particulièrement sur la sentence arbitrale rendue le 11 mai 2011 en faveur d'AREVA. Le Conseil a été informé de l'impact de Fukushima sur les perspectives commerciales et financières 2011-2012 et a examiné l'avantage compétitif du réacteur EPR™ dans le contexte post-Fukushima. Le Conseil a été informé sur la procédure de filialisation de l'activité minière. Il a approuvé le renouvellement et l'augmentation du montant du programme EMTN (Euro Medium term Notes) et a autorisé l'émission d'obligations dans le cadre dudit programme. Enfin, le Conseil a entendu le compte rendu des travaux du Comité d'Audit notamment sur la provision relative au projet OL3. Sur avis du Comité de Suivi des Obligations de Fin de Cycle, le Conseil a approuvé l'Annexe 1 de la note d'actualisation annuelle, intitulée *Rapport sur le contrôle interne* au titre de l'article 7 du décret du 23 février 2007 relatif à la sécurisation du financement des charges nucléaires ;
- **le 21 juin 2011** : sur avis du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil a nommé Messieurs Luc Oursel et Philippe Knoche membres du Directoire, en application des articles 16 et 17 des statuts, à compter du premier Conseil de Surveillance suivant le 29 juin 2011, à l'occasion duquel arrivera à expiration le mandat du Directoire en fonction. Dans ce cadre, le Conseil a décidé de conférer à Monsieur Oursel la qualité de Président du Directoire ;
- **le 30 juin 2011** : le Conseil a pris acte de la fin des mandats des membres du Directoire de Madame Anne Lauvergeon, Gérald Arbola et Didier Benedetti conformément à l'article 17 des statuts, et sur avis du Comité des Rémunérations et des Nominations a nommé Messieurs Sébastien de Montessus et Olivier Wantz en qualité de membres du Directoire pour la durée prévue à l'article 17 des statuts. Le Conseil a approuvé le rôle respectif des membres du Directoire. Enfin, sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil a fixé la rémunération annuelle fixe et variable de Messieurs Oursel et Knoche ;
- **le 27 juillet 2011** : le Conseil s'est vu présenter les comptes semestriels consolidés au 30 juin 2011 et a entendu le compte rendu des travaux

du Comité d'Audit et les observations du collège des Commissaires aux Comptes. Le Conseil a été informé de l'avancement du projet d'apport-scission de l'activité minière. Sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil a nommé Monsieur Pierre Aubouin en qualité de membre du Directoire, Directeur Général Adjoint en charge des Finances. Le Conseil a également fixé la part variable de la rémunération des membres du Directoire au titre de l'exercice 2010 et du 1^{er} semestre 2011, les indemnités de départ des membres du Directoire dont le mandat venu à échéance n'a pas été renouvelé, et la rémunération des membres du Directoire nouvellement nommés. Enfin, le Conseil a été informé par le Directoire de l'activité du groupe et des faits marquants au cours du 2^e trimestre 2011 ;

- **le 21 octobre 2011** : le Conseil a été informé par le Directoire de l'activité du groupe au cours du 3^e trimestre et des prestations proposées par le groupe à ses clients à la suite des événements survenus au Japon. Le Conseil a entendu un point d'avancement sur le contentieux OL3. Il s'est fait également présenter les travaux du Comité d'Audit notamment sur la cartographie des risques, la revue des grands projets, et les normes déontologiques du groupe. Le Conseil a entendu un compte rendu de la revue préliminaire du plan d'action stratégique par le Comité Stratégique. En application de l'article L. 225-90-1 du Code de commerce, sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil a décidé des conditions de versement d'indemnités de départ qui seraient versées aux membres du Directoire à raison de leur cessation ou changement de fonction. Le Président du Comité de Suivi des Obligations de Fin de Cycle a fait un point au Conseil sur les passifs de fin de cycle du groupe. Enfin a été présenté au Conseil le rapport 2010 de l'Inspection Générale sur l'état de sûreté des installations nucléaires ;
- **le 12 décembre 2011** : sur recommandation du Comité Stratégique, le Conseil a approuvé le plan d'action stratégique « Action 2016 » du groupe. Sur recommandation du Comité d'Audit, le Conseil a approuvé le Budget 2012. Sur proposition du Comité d'Audit, le Conseil a décidé la constitution d'un Comité temporaire, composé de trois membres indépendants du Conseil de Surveillance, afin d'examiner les conditions d'acquisition et d'exploitation d'UraMin et d'en tirer les conséquences pour le groupe. Le Conseil a apporté des précisions sur le dispositif des indemnités de départ des membres du Directoire ;
- **le 27 décembre 2011** : le Conseil de Surveillance a été réuni en séance exceptionnelle pour être informé sur les modalités envisagées pour la cession par AREVA de sa participation au capital d'ERAMET au Fonds stratégique d'investissement et autoriser l'acquisition au même Fonds stratégique d'investissement d'actions Danone et Air Liquide.

3.4. TRAVAUX DES QUATRE COMITÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

En application de l'article 22 des Statuts et du Chapitre I. du Règlement Intérieur du Conseil de Surveillance d'AREVA, le Conseil a formé quatre Comités dont le rôle est de lui apporter les compléments d'information, recommandations et avis, permettant de faciliter la prise de

décision sur les sujets soumis à son contrôle. À ce titre, chaque réunion du Conseil peut être précédée de travaux approfondis des Comités spécialisés dont le compte rendu est systématiquement diffusé auprès des membres du Conseil.

3. Préparation et organisation des travaux du Conseil de Surveillance

3.4. Travaux des quatre Comités du Conseil de Surveillance

Les quatre Comités sont les suivants : le Comité Stratégique, le Comité d'Audit, le Comité des Rémunérations et des Nominations et le Comité de Suivi des Obligations de Fin de Cycle. Au cours de l'année 2011, chaque Comité a été amené à se réunir pour approfondir les sujets ci-après rappelés.

Il est en outre envisagé de créer un Comité Éthique chargé de veiller à la bonne application des règles de déontologie, une modification des statuts dans ce sens sera alors proposée à l'Assemblée Générale du 10 mai 2012.

3.4.1. COMITÉ STRATÉGIQUE

Au 31 décembre 2011, le Comité Stratégique est composé de sept membres désignés parmi les membres du Conseil de Surveillance : Jean-Cyril Spinetta ⁽¹⁾, son Président, Bernard Bigot, Jean-Dominique Comolli, Agnès Lemarchand ⁽¹⁾, Luc Rousseau, Pierre Sellal et Alain Vivier-Merle. Le secrétariat de ce Comité est assuré par Pierre Charreton.

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 Stratégique, qui n'a pas de pouvoirs propres, a pour mission 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.

En 2011, le Comité Stratégique s'est réuni deux fois, avec un taux de présence de 100 % :

- **le 20 octobre 2011** : le Comité s'est réuni pour faire une première revue du plan d'action stratégique. Il a également fait le point sur la filialisation de l'activité minière ;
- **le 8 décembre 2011** : le Comité a revu le compte-rendu des travaux du Comité Stratégique du 20 octobre 2011, a examiné le plan d'action stratégique 2012-2016 et a approuvé l'ensemble des orientations présentées par le Directoire.

3.4.2. COMITÉ D'AUDIT

Au 31 décembre 2011, le Comité d'Audit est composé de six membres désignés parmi les membres du Conseil de Surveillance : Guylaine Saucier ⁽¹⁾, son Président, Jean-Claude Bertrand, Sophie Boissard ⁽¹⁾, Jean-Dominique Comolli, François David ⁽¹⁾, et Christophe Gégout. Le secrétariat de ce Comité est assuré par Jean-Pierre Kaminski.

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 d'Audit, qui n'a pas de pouvoirs propres, a pour mission d'aider le Conseil de Surveillance 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 examine 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.

En 2011, le Comité d'Audit s'est réuni 10 fois, avec un taux de présence de 82 % :

- **le 26 janvier 2011** : le Comité a revu le projet de communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires du groupe de l'année 2010 ;
- **le 16 février 2011** : le Comité a étudié la situation du projet OL3, tant au regard de l'avancement général des opérations techniques sur le site que sur le plan financier. Le Comité a ensuite été informé d'une part des conditions de responsabilité civile Nucléaire en Inde et d'autre part de l'état des ressources minières du groupe. Le Conseil a examiné les comptes au 31 décembre 2010, entendu les observations et conclusions des Commissaires aux Comptes. Il a revu le Budget 2011 et les perspectives 2012. Le Comité a également revu le rapport du Président du Conseil sur le contrôle interne ;
- **le 3 mars 2011** : le Comité a revu le projet de communiqué de presse relatif aux résultats annuels de 2010 ;
- **le 29 avril 2011** : le Comité, après avoir revu le projet de communiqué de presse sur l'information financière du 1^{er} trimestre 2011, a consacré sa séance à l'examen de l'avancement du projet OL3, au rapport trimestriel des Grands Projets et à la rentabilité du modèle intégré d'AREVA. Le Comité s'est fait également présenter la cartographie des risques, les projections de trésorerie ainsi que les comptes rendus des Commissaires aux Comptes et de la Direction de l'Audit Interne sur le contrôle interne du groupe. Le Comité a procédé à une revue des honoraires des Commissaires aux Comptes ;
- **le 18 juillet 2011** : le Comité a fait un point précis sur le projet OL3 en abordant notamment l'état d'avancement de la construction, l'analyse financière, les relations avec le client, le planning du projet, la situation des litiges entre le Consortium AREVA/SIEMENS et le client TVO, et la position des Commissaires aux Comptes sur la question des

(1) Membres du Conseil de Surveillance indépendants.

3. Préparation et organisation des travaux du Conseil de Surveillance
3.4. Travaux des quatre Comités du Conseil de Surveillance

provisions relatives au projet. Après avoir entendu les hypothèses utilisées pour réaliser les tests de dépréciation des actifs miniers, le Comité a émis une recommandation de prudence. Le Comité s'est vu présenter l'estimation des résultats du 1^{er} semestre et a entendu les observations des Commissaires aux Comptes sur ces comptes ;

- **le 25 juillet 2011** : le Comité a procédé à la revue trimestrielle des Grands Projets, a examiné les comptes semestriels, a entendu les commentaires des Commissaires aux Comptes, et a revu le projet de communiqué de presse. Un point sur le processus de filialisation de l'activité minière a été présenté au Comité ainsi que le compte rendu trimestriel de la Direction de l'Audit Interne ;
- **le 18 octobre 2011** : le Comité s'est fait présenter la cartographie des risques du 1^{er} semestre, la revue des Grands Projets, un point d'avancement du projet OL3, et un point de situation sur les prévisions de trésorerie. Le Comité a par ailleurs abordé les rapports éthiques émis par le management et a été informé de l'évolution de la Charte des Valeurs qui, outre l'accent mis sur les notions de sûreté, sécurité, transparence et déclaration Universelle des Droits de l'Homme introduit la notion de biodiversité et de « tolérance zéro » en matière de corruption. Enfin, le Comité a été informé des nouvelles normes de consolidation comptables ;
- **le 26 octobre 2011** : le Comité a revu le projet de communiqué de presse relatif à l'information financière du 3^e trimestre 2011 ;
- **le 8 décembre 2011** : revue de la prévision de clôture 2011 et en particulier des pertes de valeur des actifs miniers et des actifs industriels de l'Amont ; revue de la situation des grands projets ; proposition de création du Comité temporaire chargé d'examiner les conditions d'acquisition et d'exploitation d'UraMin et d'en tirer les conséquences pour le groupe ;
- **le 9 décembre 2011** : examen du projet de budget 2012 et du projet de communiqué de presse sur les perspectives financières du groupe.

3.4.3. COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

Au 31 décembre 2011, le Comité des Rémunérations et des Nominations est composé de trois membres désignés parmi les membres du Conseil de Surveillance : François David ⁽¹⁾, son Président, Jean-Dominique Comolli et Agnès Lemarchand ⁽¹⁾. Le secrétariat de ce Comité est assuré par Pierre Charreton.

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.

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 membre 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 AREVA.

En 2011, le Comité des Rémunérations et des Nominations s'est réuni cinq fois, avec un taux de présence de 95 % :

- **les 8 février et 18 février/25 mars 2011** : le Comité a recommandé le montant des parts variables à verser aux membres du Directoire en 2011 pour l'année 2010, en pourcentage de la rémunération fixe, soit 100 % pour Madame Lauvergeon, 80 % pour Messieurs Arbola et Benedetti et 70 % pour Monsieur Oursel ; ces parts variables sont soumises à des objectifs quantitatifs à hauteur de 60 % et qualitatifs à hauteur de 40 %. Le Comité a préconisé de ne pas augmenter la rémunération fixe des membres du Directoire pour 2011 ;
- **le 30 juin 2011** : le Comité a examiné les indemnités de départ des membres du Directoire dont le mandat est venu à terme. Le Comité a émis un avis favorable sur la nomination en tant que membres du Directoire de Messieurs de Montessus et Wantz, et a proposé le montant de rémunération de Monsieur Oursel en tant que Président du Directoire et de Monsieur Knoche en tant que membre du Directoire ;
- **le 25 juillet 2011** : le Comité a appuyé la nomination de Monsieur Aubouin en qualité de membre du Directoire. Le Comité a fait une recommandation sur la rémunération de Messieurs de Montessus, Wantz et Aubouin et a réexaminé l'ensemble des rémunérations (parts fixes et variables) des membres du Directoire afin d'en assurer une cohérence générale. Le Comité a débattu les dispositions relatives à la couverture sociale des nouveaux membres du Directoire. Enfin, le Comité a examiné les conditions d'attribution d'une indemnité de départ en fin de mandat ainsi que la détermination des objectifs et des modalités de calcul de la part variable de la rémunération du second semestre 2011 des nouveaux membres du Directoire ;
- **le 19 octobre 2011** : le Comité a fait un point sur les modalités de départ des mandataires non renouvelés, à savoir Madame Lauvergeon et Messieurs Benedetti et Arbola. Le Comité a également proposé une révision des règles concernant les indemnités de fin de mandat des nouveaux membres du Directoire ;
- **le 5 décembre 2011** : le Comité a fait un point sur la situation des membres du Directoire non renouvelés, sur les nouvelles modalités des indemnités de départ des membres du Directoire et sur la renonciation des membres du Directoire à leur part variable pour le second semestre 2011. Le Comité a examiné le montant global et le montant individuel des jetons de présence.

3.4.4. COMITÉ DE SUIVI DES OBLIGATIONS DE FIN DE CYCLE

Au 31 décembre 2011, le Comité de Suivi des Obligations de Fin de Cycle est composé de cinq membres désignés parmi les membres du Conseil de Surveillance : Christophe Gégout, son Président, Christophe Behar, Sophie Boissard ⁽¹⁾, Pierre-Franck Chevet et Gérard Melet. Le secrétariat de ce Comité est assuré par Patrick Herbin-Leduc.

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

(1) Membres du Conseil de Surveillance indépendants.

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.

En 2011, le Comité de Suivi des Obligations de Fin de Cycle s'est réuni trois fois, avec un taux de présence de 74 % :

- **le 11 mai 2011** : le Comité a examiné la note d'actualisation annuelle au rapport relatif à l'article 20 de la loi du 28 juin 2006 de programme relative à la gestion durable des matières et déchets radioactifs ainsi que la situation à fin 2010 de la gestion des actifs/passifs de démantèlement, le taux de couverture s'établissant à un niveau légèrement supérieur à 102 %. Le Comité a également fait un point sur les audits diligentés par la Direction Générale de l'Énergie et du Climat (DGEC) ;
- **le 18 octobre 2011** : la Direction Financière d'AREVA a présenté au Comité un point sur les marchés et leur impact sur le ratio de couverture ;
- **le 9 décembre 2011** : le Comité a pris connaissance des principales évolutions attendues pour fin 2011 des passifs fin de cycle et de l'estimation du taux de couverture. Le projet d'évolution de la gestion des actifs dédiés a fait l'objet d'un avis favorable émis par le 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 juillet 2010.

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.

Suite au Conseil de Surveillance d'AREVA du 30 juin 2011, un nouveau Directoire a pris ses fonctions à la tête du groupe. Le Conseil de Surveillance a rappelé, à cette occasion, le succès du modèle intégré qui permet au groupe de couvrir la conception et la construction de centrales nucléaires, les services associés et toutes les étapes du cycle du combustible et d'offrir à ses clients un service adapté à chacun de leurs besoins. Parallèlement, le groupe a développé un portefeuille de solutions dans les énergies renouvelables. Dans ce contexte, l'action du Directoire s'inscrit dans la continuité au plan du positionnement stratégique du groupe.

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 notamment 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.

Dans le respect de la Charte des Valeurs, le groupe AREVA entend faire porter ses principaux efforts sur :

- l'amélioration de sa performance et la satisfaction de ses clients ;
- son développement grâce au modèle intégré ;
- le maintien d'un dialogue social de qualité ;
- l'exemplarité dans les domaines de sûreté, de la sécurité et de la transparence.

L'Université AREVA a poursuivi ses actions de sensibilisation du management à la Charte des Valeurs. Le Déontologue a également conduit des sessions en Allemagne et au Royaume-Uni dans le cadre de la mise en vigueur mi-2011 de la nouvelle loi anti-corruption britannique, rééditant l'action menée en 2010 lors du passage de cette loi, pour rappeler son caractère extraterritorial et ses spécificités par rapport à la loi américaine anti-corruption qui était jusqu'alors le standard international (FCPA). Pour le respect des droits de l'homme dans l'entreprise, des actions de sensibilisation du management ont été organisées avec Entreprises pour les Droits de l'Homme (edh), association de multinationales françaises dont AREVA est un membre actif. Le Déontologue a également sensibilisé le management des unités concernées aux Principes de Conduite des Exportateurs de Centrales Nucléaires, une initiative sectorielle annoncée en septembre 2011 par la Fondation Carnegie pour la Paix Internationale et à laquelle AREVA a activement contribué.

Enfin, le groupe veille dans toute la mesure possible au bon respect par ses salariés des obligations qui lui sont applicables en droit de la concurrence. À cette fin, la Direction Juridique Droit Européen et de la Concurrence est sollicitée sur la revue des projets du groupe et assure une mission de conseil en droit de la concurrence à tous les

4. Dispositif de contrôle interne

4.2. Organisation, Gouvernance, Ressources, Systèmes d'information et modes opératoires

niveaux de l'entreprise. Elle a par ailleurs diffusé en 2011 une série de lignes directrices pratiques (« Guidelines ») visant notamment à permettre à la Direction Juridique de mieux identifier, et traiter en amont, les problématiques concurrence auxquelles le groupe est régulièrement confronté (appel d'offres, rencontres avec des concurrents, consortiums, etc.). Ces Lignes Directrices ont vocation à être complétées par des formations à l'intention des équipes opérationnelles, qui se poursuivront tout au long de l'année 2012.

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 Section 4.6. *Surveillance 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 à eux seuls 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, notamment au titre de la Charte des Valeurs et du Développement Durable.

4.2. ORGANISATION, GOUVERNANCE, RESSOURCES, SYSTÈMES 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 *Executive Management Board* (EMB), conçoivent et supervisent les dispositifs de contrôle interne.

L'organisation opérationnelle du groupe mise en place en 2010 a été confirmée en juillet 2011. Sous la direction du Directoire et de son EMB, elle repose sur :

- cinq Business Groups (BG) ;
- une Direction Ingénierie et Projets (E&P : Engineering and Projects) ;
- des Directions Fonctionnelles ;

- deux Directions Régionales (Allemagne et Amérique du Nord).

Le pilotage opérationnel des activités du groupe est assuré par les Business Groups et le pilotage de l'activité commerciale est assuré par la Direction Commerciale qui anime le réseau des représentations à l'International.

Le Directoire est constitué de Luc Oursel – son Président – et de quatre autres membres qui lui rapportent :

- Philippe Knoche, Directeur Général Délégué ;
- Pierre Aubouin, Directeur Général, en charge des Finances ;
- Sébastien de Montessus, Directeur Général Adjoint, en charge du Business Group Mines ;
- Olivier Wantz, Directeur Général Adjoint, en charge du Soutien aux Opérations.

Outre les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi, le Directoire est en charge de :

- la définition de la stratégie du groupe et de sa mise en œuvre ;
- la définition des objectifs de performance (financière, commerciale, opérationnelle, sûreté...) du groupe, leur déclinaison par activité et le suivi de leur atteinte ;

- l'allocation des ressources du groupe (ressources humaines, financières...), en particulier la décision de lancement des investissements ainsi que les nominations des Cadres Dirigeants ;
- la définition des principes d'organisation et de ses processus, au service des clients et du développement des compétences.

Les Directions Opérationnelles (Business Groups et Direction Ingénierie et Projets), la Direction Commerciale, les Directions Fonctionnelles et les Directions Régionales (Allemagne et Amérique du Nord) rapportent comme suit :

- à Luc Oursel : la Direction Commerciale, la Direction de la Communication, la Direction du Développement des Cadres Dirigeants et de l'Organisation, la Direction des Ressources Humaines, le Secrétariat Général, la Direction de la Stratégie et des Fusions-Acquisitions ainsi que le Business Group Renouvelables ;
- à Philippe Knoche : le Business Group Amont, le Business Group Réacteurs et Services, le Business Group Aval, la Direction Ingénierie et Projets, la Direction de la Recherche et du Développement ainsi que la Direction Régionale Amérique du Nord ;
- à Pierre Aubouin : la Direction Financière et la Direction de l'Audit ⁽¹⁾ ;
- à Sébastien de Montessus : le Business Group Mines ;
- à Olivier Wantz : les Directions de Soutien aux Opérations (la Direction des Achats, la Direction du Développement Durable et du Progrès Continu, la Direction de l'Optimisation des Processus et de la Réduction des Coûts, la Direction de la Protection, la Direction Qualité et Performance, la Direction des Services et Systèmes d'information, la Direction Sécurité, Santé, Sécurité et Environnement) ainsi que la Direction Régionale Allemagne.

Dans le cadre de cette organisation, le Directoire associe les personnes suivantes à ses travaux pour soutenir son action dans le cadre de réunions bimensuelles dénommées « Executive Management Board » :

- le Directeur Général Adjoint, en charge du Commercial ;
- le Directeur de la Communication ;
- le Directeur du Développement des Cadres Dirigeants et de l'Organisation ;
- le Directeur des Ressources Humaines ;
- le Directeur de la Stratégie et des Fusions-Acquisitions ;
- le Secrétaire Général.

Le Directoire s'appuie sur cinq Comités de coordination et de pilotage qui disposent d'un large niveau de délégation :

- le Comité des Opérations est présidé par le Directeur Général Délégué ou le Directeur Général Adjoint, en charge du Soutien aux Opérations. Il examine et arbitre les sujets opérationnels transverses aux Directions Opérationnelles (Business Groups et Direction Ingénierie et Projets), aux Directions de Soutien aux Opérations et aux Directions Régionales. Ce Comité se réunit à une fréquence bimensuelle ;
- le Comité Grandes Offres est présidé par le Président du Directoire ou le Directeur Général Adjoint, en charge du Commercial. Ce Comité se réunit à une fréquence hebdomadaire ;

- le Comité des Grands Projets est présidé par le Président du Directoire ou le Directeur Général Délégué. Ce Comité se réunit à une fréquence bimensuelle ;
- le Comité Ressources Humaines est présidé par le Directeur des Ressources Humaines. Ce Comité se réunit à une fréquence *a minima* bimestrielle ;
- le Comité des Risques, présidé par le Secrétaire Général, a pour mission de coordonner l'analyse des principaux risques du groupe et la mise en place des plans d'actions nécessaires à leur maîtrise.

Les missions de ces cinq Comités ainsi que leurs principes de fonctionnement font l'objet de notes d'organisation dédiées. Le Comité des Risques a été créé le 1^{er} décembre 2011 et sera opérationnel à compter de l'année 2012. Les quatre autres Comités ont été créés et opérationnels dès le changement de Gouvernance en juillet 2011.

Les Comités suivants sont supprimés : le Comité Grands Projets Clients, le Comité de Gestion de l'Ingénierie, le Comité de Coordination Opérationnelle et le Comité d'Investissement. Leurs attributions sont reprises par les quatre Comités de coordination et de pilotage sur lesquels s'appuie le Directoire, à l'exception des dépenses d'investissement qui relèvent directement de la compétence du Directoire et de son EMB.

Les autres Comités existant dans l'organisation (Sales Compliance Committee, M&A Panel (Comité Fusions-Acquisitions), Comité Stratégique Achats, le Comité de Suivi des Opérations de Démantèlement) ne sont pas impactés par ces évolutions.

4.2.2. DÉFINITION DES RESPONSABILITÉS ET DES POUVOIRS

Le groupe dispose d'un cadre de référence qui définit clairement les responsabilités et les pouvoirs. Il repose sur les éléments suivants :

- les notes d'organisation, formalisées et dûment signées, qui traduisent les missions et responsabilités au niveau du groupe, des Business Groups, de la Direction Ingénierie et Projets et des Directions Fonctionnelles ;
- les délégations d'autorité formalisées dans la procédure « *Delegation of Authority* – Seuils et Circuits de Décisions » qui définit les règles internes d'autorisation et de décision pour les principaux processus opérationnels ;
- les délégations de pouvoirs et de signatures 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.

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

(1) Les dispositions prises pour assurer l'indépendance de la Direction de l'Audit dans l'exercice de ses missions sont explicitées dans la Charte d'Audit.

4. Dispositif de contrôle interne

4.2. Organisation, Gouvernance, Ressources, Systèmes d'information et modes opératoires

4.2.3. POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La politique de gestion des Ressources Humaines du groupe approuvée par l'EMB 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, responsable et favorisant la diversité ;
- assurer le développement des outils de la performance Ressources Humaines.

4.2.4. SYSTÈMES D'INFORMATION

La Direction des Services et des Systèmes d'Information (DSSI) 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

Les procédures de contrôle interne du groupe sont constituées des règles, directives, modes opératoires, définies par le Directoire, les Directions Fonctionnelles et en particulier la Direction de l'Audit et le Secrétariat Général qui couvre notamment la Déontologie, le contrôle interne et la Direction des Risques et Assurances.

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

En complément, les métiers ont décliné leur dispositif de contrôle interne par le biais de chartes et ou de politiques.

Les chartes fixent les règles de gouvernance et les principes du contrôle interne notamment dans les domaines suivants :

- Charte de Sûreté Nucléaire qui vise à préciser les engagements du groupe dans le domaine de la sûreté nucléaire et la radioprotection, afin de garantir cette exigence tout au long de la vie des installations ;

- Charte d'Audit qui décrit l'objectif, les missions, les rôles et responsabilités et les procédures en vigueur au sein de l'audit interne du groupe ;
- Charte de Sécurité des Réseaux qui définit les principes structurants du réseau de communication informatique AREVAnet et les règles devant être suivies pour pouvoir accéder aux différents services.

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

- politique achat et recueil éthique achat, qui fixent 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 ;
- politiques de sécurité et d'environnement qui fixent des règles de conduite pour une réduction permanente des risques ;
- politique Ressources Humaines baptisée « *Talent Builder* » qui vise à accroître la performance collective de l'entreprise en développant les talents et compétences de chacun, dans une logique de transparence, d'équité et de diversité.

Selon le principe de subsidiarité et pour garantir l'appropriation de ces instructions, les Business Groups 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 générale

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

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 Business Groups), 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 cinq Business Groups (Mines, Amont, Réacteurs et Services, Aval et Énergies Renouvelables) et est fondée sur les données des États financiers statutaires.

Application et maîtrise des règles comptables

Les comptes des entités de reporting sont préparés conformément au référentiel comptable et financier 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 Business Groups, 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 dispose 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 déployé le 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 a été réalisé depuis lors et au fur et à mesure du démarrage des nouveaux applicatifs SAP au sein des entités.

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 (Charte des Valeurs, respect des principes de développement durable...). 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, la fonction « contrôle interne », animée par le Secrétariat Général et la Direction Financière au sein du Comité de contrôle interne, s'appuie sur un réseau de correspondants contrôle interne qui ont été désignés au niveau de chacun des Business Group, avec pour objectifs notamment :

- d'assurer la diffusion de l'information concernant les décisions prises et leur application par les entités (« *top / down* ») ;
- de remonter les points d'attention des entités vers le Comité (« *bottom / up* »).

Le Conseiller en charge du contrôle interne auprès du Secrétaire Général :

- assure – en étroite collaboration avec la Direction de l'Audit – le suivi des indicateurs de mesure et de l'évolution de la performance du dispositif de contrôle interne à destination des organes de gouvernance du groupe, notamment à travers l'exercice d'auto-évaluation ;
- accompagne et conseille (actions préventives et curatives), en liaison avec la Direction de l'Audit, le management opérationnel et les Directions Fonctionnelles.

Le Responsable du contrôle interne « comptable et financier » est quant à lui en charge de couvrir plus spécifiquement les questions relatives au contrôle interne comptable et financier.

Ces deux fonctions veillent à diffuser et développer au sein du groupe une culture du contrôle interne, à assurer le partage des bonnes pratiques en interne et enfin à suivre les évolutions réglementaires et les bonnes pratiques de place.

4. Dispositif de contrôle interne

4.3. Diffusion de l'information

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),
 - 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 Coordinateurs Risques (ou *Risk Managers*) des cinq Business Groups (eux-mêmes disposant d'un réseau de *Risk Managers* au sein de leurs entités opérationnelles), 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 le Chapitre 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'action 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 *a minima* par un des outils du groupe (Questionnaire d'auto-évaluation : voir 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'action 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 s'inscrit dans le cadre du déploiement du nouveau plan d'actions stratégique dit « Action 2016 » approuvé par le Conseil de Surveillance d'AREVA.

Ce plan d'actions vise l'amélioration de la performance en reposant sur les valeurs de sûreté, de sécurité et de transparence.

Il s'appuie sur des choix stratégiques déterminants :

- la **priorité commerciale accordée à la création de valeur** par la fourniture de solutions destinées à la base installée (offres intégrées dans l'amont du cycle, opérations de renforcement de la sûreté rendues nécessaires à la suite de Fukushima, modernisation et extension de durée de vie des centrales existantes à travers le monde, solutions de gestion des combustibles usés) et la construction de centrales reposant sur les critères de sûreté et de sécurité les plus élevés ;
- la **sélectivité dans les investissements** en concentrant les investissements opérationnels d'ici à 2016 sur la poursuite des programmes de sûreté, sécurité et maintenance et des projets déjà lancés – plusieurs projets d'investissements étant suspendus en raisons d'incertitudes ;
- le **renforcement de la structure financière** assis sur l'amélioration de la performance, un niveau de liquidité approprié et un programme de cessions d'un montant total supérieur à 1,2 milliard d'euros.

L'amélioration de la performance d'ici à 2015 repose sur cinq piliers : la sûreté-sécurité, la compétitivité économique, les opérations et clients, les technologies et les Ressources Humaines.

4. Dispositif de contrôle interne

4.6. Surveillance permanente du dispositif de contrôle interne

S'agissant de l'amélioration de la compétitivité économique, le groupe a identifié et mettra en œuvre un ensemble d'initiatives formalisé au travers d'un plan de performance, visant à réduire les coûts opérationnels (pour un montant total d'économies visées de 1 milliard d'euros en rythme annuel à horizon 2015, soit 10 % environ de la base de coûts) et à améliorer le besoin en fonds de roulement de 500 millions d'euros (soit une réduction supérieure à 15 jours de chiffre d'affaires) à horizon 2015.

L'ensemble de ces objectifs seront déclinés de manière cohérente au sein des Business Groups et des Fonctions supports et seront suivis régulièrement par l'*Executive Management Board* dans leur mise en œuvre et atteinte.

4.5. ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

Les Directions Fonctionnelles déploient et s'assurent, pour le compte du Directoire, de la correcte mise en œuvre de leurs politiques. En particulier, la Direction du Contrôle Financier définit et s'assure de l'application des règles de contrôle de gestion, documente les processus de gestion, comptables et financiers, et veille 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 et 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 son EMB, et sous le contrôle du Conseil de Surveillance au travers du Comité d'Audit.

Le Secrétariat Général a notamment pour mission de déployer un processus de lettre de conformité annuelle qui s'applique à tous les dirigeants de filiales, Directeurs de Business Groups, Directeurs de business units, Directeurs Régionaux, et Directeurs Fonctionnels 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 toute représaille 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 Santé, Sécurité, Sécurité et Environnement...).

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 (certification par l'IFACI renouvelée en 2009 et maintenue en 2010 et en 2011 sans avoir relevé de non-conformité d'aucune sorte) 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.

Enfin, le Directeur de l'Audit présente annuellement son rapport sur l'examen du contrôle interne à l'EMB et au Comité d'Audit.

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 (dit « Self-audit Income ») dûment validé par leur

4. Dispositif de contrôle interne
4.6. Surveillance permanente du dispositif de contrôle interne

management opérationnel, 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 en 2011 dans 130 entités à travers une vingtaine de pays, couvrant ainsi l'ensemble du périmètre du groupe. Il a couvert par entités environ 200 points de contrôles regroupés selon 14 « business cycles », et a permis ainsi de maintenir le contrôle interne dans un processus de progrès continu notamment par le biais de l'élaboration et le déploiement progressif de plans d'action par les entités sur les points de faiblesses relevés (9 % des points de contrôle testés n'étaient pas réalisés sans être formalisés et des points d'amélioration sont relevés en matière de gestion des systèmes d'information notamment concernant la gestion des accès et des conflits de tâches).

Les résultats des entités à ce questionnaire, faisant l'objet d'une revue par la Direction de l'Audit concourant ainsi à la surveillance du dispositif global, sont présentés aux différents niveaux appropriés de l'organisation (business units, Business Groups et Directions Fonctionnelles), les principaux éléments de synthèse étant repris dans le rapport annuel du Directeur de l'Audit sur l'examen du contrôle interne.

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.

Au cours de sa séance du 12 décembre 2011 consacrée notamment à l'examen des prévisions de clôture 2011, le Directoire d'AREVA a indiqué qu'il prévoyait de passer dans les comptes de la société au titre de l'exercice 2011 une provision de 1,46 MD € (2,025 Mds USD) pour dépréciation d'actifs sur le périmètre d'Uramin, société minière acquise par Areva en 2007, ce qui, compte tenu de la provision passée en 2010 (426 M€), ramène la valeur de ces actifs au bilan d'Areva à 410 M€ environ.

Compte tenu de l'importance de ces provisions, le Conseil de Surveillance a décidé de charger trois de ses membres, réunis au sein d'un Comité ad hoc, d'analyser les conditions d'acquisition de cette société, ainsi que les principales décisions prises dans ce périmètre jusqu'en 2011 et de lui proposer, au vu de ses analyses, toute mesure utile dans l'intérêt d'AREVA.

Ce Comité a rendu compte de ses travaux lors de la séance du Conseil de Surveillance du 14 février 2012.

Compte tenu des dysfonctionnements relevés, le Conseil estime qu'il convient de revoir en profondeur la gouvernance d'AREVA afin de s'assurer que des décisions touchant à des acquisitions ou à des investissements importants soient à l'avenir instruites et validées dans des conditions garantissant une meilleure sécurité juridique et financière et permettant un dialogue plus transparent entre le management et le Conseil de Surveillance.

Il a ainsi demandé au Directoire d'inscrire à l'ordre du jour de l'Assemblée Générale une révision des statuts d'AREVA à la prochaine Assemblée Générale afin :

- de rendre obligatoire, par modification de l'article 22.2, l'approbation par le Conseil de tout projet et décision d'engagement portant création d'un site ou augmentation de capacité d'un site existant, ainsi que pour

toute opération de périmètre (acquisition et prise de participation) au-delà du seuil de 20 millions d'euros ; et

- d'instituer, à l'article 22.1, un Comité d'Éthique qui sera chargé notamment d'encadrer le recours aux études d'intelligence économique et la conformité du groupe avec les meilleures pratiques en matière de déontologie.

Il a décidé de modifier le règlement intérieur du Conseil pour étendre les compétences du Comité Stratégique en le chargeant d'examiner les projets et décisions d'engagement ainsi que les opérations de périmètre visés à l'article 22.2 des statuts. Ce Comité se nommera désormais « Comité Stratégique et des Investissements » et se réunira au moins quatre fois par an. Il examinera notamment, chaque année, à l'occasion de l'examen annuel du budget, un plan moyen terme à 3 ans chiffré présentant dans le détail, et en particulier pour chacun des sites miniers, les investissements projetés et les coûts de production anticipés.

Il a demandé que soit mis en place d'ici le 30 juin 2012 un Comité des Ressources et des Réserves placé sous l'autorité du Directoire chargé, sur la base des travaux menés par le Service des réserves, de valider chaque année les estimations des ressources et réserves figurant dans le Document de référence. Ce Comité, qui associera un ou plusieurs experts reconnus et extérieurs au groupe, devra préciser les méthodes et le calendrier de réactualisation des ressources et des réserves. Ses travaux feront l'objet d'un rapport annuel devant le Comité d'Audit d'AREVA.

Il a rappelé que les délibérations du Directoire tout comme celles des instances ou autorités ayant reçu délégation de pouvoir de sa part doivent faire l'objet d'une formalisation écrite systématique et demande au Directoire de veiller à l'application scrupuleuse de cette règle.

Il a aussi rappelé la nécessité absolue pour les dirigeants du groupe de s'exprimer de manière coordonnée et rigoureuse sur la situation financière et opérationnelle de la société pour assurer la cohérence des informations données aux actionnaires et au marché, conformément aux prescriptions du Code Afep-Medef.

Il a pris note des mesures d'ores et déjà engagées par le nouveau Directoire pour améliorer la procédure interne d'instruction, de validation et de suivi des projets et recommande que celle-ci puisse aboutir dans les meilleurs délais, en lien avec le Comité d'Audit.

Enfin, il a demandé au Directoire de mettre à l'étude la transformation de la forme juridique de la société en société anonyme à Conseil d'Administration.

Au vu de ce rapport, le Conseil de Surveillance a constaté que la sincérité et la régularité des comptes des exercices antérieurs n'étaient pas remises en cause.

Le groupe a décidé de tenir compte des recommandations qui constituent des axes d'amélioration de la Gouvernance d'AREVA.

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 13 décembre 2011 sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne.

Le Président du Conseil de Surveillance

→ 5. Adresses professionnelles des membres du Conseil de Surveillance d'AREVA

ADMINISTRATEURS

Monsieur Jean-Cyril SPINETTA

Président-Directeur Général d'Air France-KLM

Air France-KLM
Esplanade des Invalides
2, rue Robert Esnault Pelterie
75007 PARIS

Monsieur Bernard BIGOT

Administrateur Général du Commissariat à l'Énergie Atomique et aux énergies alternatives

CEA/SACLAY
CAB/AG
Bâtiment Siège (n° 447)
91191 GIF-SUR-YVETTE CEDEX

Monsieur Christophe BEHAR

Directeur de l'Énergie Nucléaire

CEA SACLAY
Bâtiment 121
91191 GIF-SUR-YVETTE CEDEX

COMMISSARIAT À L'ÉNERGIE ATOMIQUE ET AUX ÉNERGIES ALTERNATIVES

Représentant permanent :

Monsieur Christophe GÉGOUT

Directeur du Pôle Gestion et Systèmes d'Information et Directeur Financier

CEA/SACLAY
GSI/DF/DIR
Bâtiment Siège (n° 447)
91191 GIF-SUR-YVETTE CEDEX

Monsieur François DAVID

Président de Coface

COFACE
12, cours Michelet
92065 PARIS LA DÉFENSE CEDEX

Madame Sophie BOISSARD

Directrice Générale Gares & Connexions

SNCF
Direction Générale
16, avenue d'Ivry
75634 PARIS CEDEX 13

Madame Agnès LEMARCHAND

Executive Chairman

Steetley Dolomite Limited
19, place de la Résistance
92446 ISSY-LES-MOULINEAUX CEDEX

Madame Guylaine SAUCIER

2158-4933 Québec Inc.
1000, rue de La Gauchetière Ouest
Bureau 2500
Montréal, Qc H3B 0A2 (CANADA)

ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANTS DE L'ÉTAT

Monsieur Jean-Dominique COMOLLI

Commissaire aux Participations de l'État

Agence des Participations de l'État
Direction Générale du Trésor
Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie
TELEDOC 228
139, rue de Bercy
75572 PARIS Cedex 12

Monsieur Pierre SELLAL

Secrétaire Général

Ministère des Affaires étrangères et Européennes
37, Quai d'Orsay
75007 PARIS

Monsieur Luc ROUSSEAU

Directeur Général de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services

Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie
12, rue Villiot – Le Bervil
75572 PARIS CEDEX 12

ADMINISTRATEURS ÉLUS PAR LE PERSONNEL**Monsieur Jean-Claude BERTRAND**

AREVA NC / Pierrelatte
Direction Tricastin (Bât. 53)
B.P. n° 16
26701 PIERRELATTE Cedex

Monsieur Gérard MELET

AREVA DELFI
25, avenue de Tourville
BP 69
50120 EQUEURDREVILLE

Monsieur Alain VIVIER-MERLE

AREVA NP
IBGSF
10, Rue Juliette Récamier
69456 LYON Cedex 06

**AUTRES PARTICIPANTS ASSISTANT AU CONSEIL
AVEC VOIX CONSULTATIVE SEULEMENT :****Monsieur Pierre-Franck CHEVET**

*Directeur Général de l'Énergie et du Climat,
Commissaire du Gouvernement *
Direction Générale
Ministère de l'Écologie, du Développement durable,
des Transports et du Logement*

MEDDTL / DGEC
Grande Arche de La Défense-Paroi Nord
92055 LA DÉFENSE Cedex

Monsieur Toni CAVATORTA

Mission de Contrôle Général Économique et Financier près le CEA
3, bd Diderot
75572 PARIS Cedex 12

Monsieur Marcel OTTERBEIN

Représentant du CE au Conseil de Surveillance
AREVA FINANCE GESTION
33, rue La Fayette
75009 PARIS

* à compter du 15 décembre 2011.