

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	338
1.1.	Dispositions légales	338
1.2.	Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF : Code de référence pour le groupe AREVA	339
→ 2.	DILIGENCES ACCOMPLIES POUR LA PRÉPARATION DU PRÉSENT RAPPORT	339
→ 3.	PRÉPARATION ET ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	340
3.1.	Fonctionnement du Conseil de Surveillance	340
3.2.	Composition du Conseil de Surveillance	341
3.3.	Travaux du Conseil de Surveillance	345
3.4.	Travaux des quatre Comités du Conseil de Surveillance	346
→ 4.	DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE	348
4.1.	Introduction	348
4.2.	Organisation, Gouvernance, ressources, système d'information et modes opératoires	349
4.3.	Diffusion de l'information	352
4.4.	Gestion des risques et fixation des objectifs	353
4.5.	Activités de contrôle	353
4.6.	Surveillance permanente du dispositif de contrôle interne	354
→ 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, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société, en détaillant notamment celles de ces procédures qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière pour les comptes sociaux et, le cas échéant, pour les comptes consolidés ».

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

- « *Lorsqu'une société se réfère volontairement à un Code de gouvernement d'entreprise élaboré par les organisations représentatives des entreprises, le rapport [susmentionné] précise également les dispositions qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été. Se trouve de surcroît précisé le lieu où ce Code peut être consulté* ».

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

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

- « 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 3 mars 2011 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, le groupe AREVA se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP-MEDEF d'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 significatif » d'actions par les membres du Conseil de Surveillance n'est pas adaptée au cas d'espèce.

Concernant la recommandation d'avril 2010 sur la représentation des femmes au sein des Conseils d'Administration, AREVA veillera à s'inscrire dans son respect en particulier lors du renouvellement des mandats sociaux prévus au cours de l'année 2011.

Le groupe anticipera également ainsi 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.

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

→ 2. Diligences accomplies pour la préparation du présent rapport

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

« 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. 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.

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.

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

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

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

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

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

3.2. COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

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

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'Etat désignés en application de l'article 51 de la loi n° 96-314 du 12 avril 1996. 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.

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

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

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

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

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

Au 31 décembre 2010 le Conseil de Surveillance est composé de 15 membres dont 5 (Monsieur Jean-Cyril Spinetta, Monsieur René Ricol, Madame Guylaine Saucier, Monsieur François David et Monsieur Oscar Fanjul) sont estimés indépendants par le Conseil de Surveillance.

MEMBRES NOMMÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Jean-Cyril Spinetta (67 ans)

Monsieur Jean-Cyril Spinetta a été coopté membre du Conseil de Surveillance et nommé Président du Conseil de Surveillance par le Conseil du 30 avril 2009 en remplacement de Monsieur Frédéric Lemoine, démissionnaire ; sa nomination a été ratifiée par l'Assemblée Générale du 29 avril 2010. Son mandat prendra fin à l'Assemblée

Générale statuant en 2011 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2010.

Jean-Cyril Spinetta, Président du Conseil d'Administration d'Air France-KLM et de Société Air France, est diplômé d'études supérieures de droit public et de l'Institut d'Études 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

- Administrateur (représentant l'Etat) de GDF SUEZ jusqu'en novembre 2009.
- Administrateur (représentant l'Etat) 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 (60 ans)

Monsieur Bernard Bigot a été nommé membre du Conseil de Surveillance et Vice-Président le 5 février 2009 en remplacement de Monsieur Alain Bugat, démissionnaire, sa nomination ayant été ratifiée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2009. Son mandat prendra fin à l'Assemblée Générale statuant en 2011 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2010.

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'Etat, au titre du ministre chargé de l'industrie, au Conseil d'Administration d'AREVA NC.
- Président du Conseil d'Administration de l'Institut national de la Recherche Pédagogique.
- 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

Néant.

3. Préparation et organisation des travaux du Conseil de Surveillance
3.2. Composition du Conseil de Surveillance
Christophe Béhar (53 ans)

Monsieur Christophe Béhar a été coopté membre du Conseil de Surveillance lors du Conseil du 29 avril 2010, en remplacement de Monsieur Pradel, démissionnaire. Sa nomination a été ratifiée par l'Assemblée Générale du 23 décembre 2010 et son mandat prendra fin à l'Assemblée Générale statuant en 2011 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2010.

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.
- Administrateur de STMI (Société des techniques en milieu ionisant).
- Représentant de la France au Joint Research Centre (Commission européenne).

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

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

Le CEA est représenté par Christophe Gegout (34 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 Minatex Entreprise.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant.

Autres mandats de M. Gegout

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

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.

François David (69 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.

Oscar Fanjul (61 ans)

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

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

Autres mandats

- Vice-Président du Conseil d'Administration de Lafarge.
- Administrateur de Marsh & McLennan Companies, d'Acerinox et de Cibeles et Partex. Trustee de l'*International Accounting Standards Committee (IASC) Foundation*.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur du London Stock Exchange jusqu'en juillet 2010.
- Administrateur de Immobiliaria Colonial jusqu'en décembre 2007.
- Administrateur d'Unilever Plc jusqu'en mai 2006.
- Administrateur de Técnicas Reunidas jusqu'en juin 2005.

René Ricol (60 ans)

Monsieur René Ricol a été coopté membre du Conseil de Surveillance indépendant par le Conseil du 29 avril 2010, en remplacement de Monsieur Desmaret, démissionnaire. Sa nomination a été ratifiée par l'Assemblée Générale du 23 décembre 2010 et son mandat prendra fin à l'Assemblée Générale statuant en 2011 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2010.

Monsieur RICOL est expert-comptable et Commissaire aux Comptes et l'actuel Commissaire général à l'investissement chargé de veiller à l'exécution du grand emprunt national sous l'autorité du Premier Ministre.

Autres mandats

Néant.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant.

Guylaine Saucier (64 ans)

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

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

Autres mandats

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

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur de Petro-Canada jusqu'en 2009.
- Administrateur de CHC Helicopter Corp jusqu'en 2008.
- Administrateur d'Altran Technologies jusqu'en février 2007.
- Administrateur de Nortel Networks jusqu'en 2005.
- Administrateur de Tembec Inc. jusqu'en 2005.

MEMBRES REPRÉSENTANT L'ETAT, NOMMÉS PAR ARRÊTÉ MINISTÉRIEL

Jean-Dominique Comolli (62 ans)

Jean-Dominique Comolli a été nommé par arrêté ministériel du 15 septembre 2010 (JO du 22 septembre 2010) membre du Conseil de Surveillance d'AREVA en qualité de représentant de l'Etat, en remplacement et pour la durée du mandat restant à courir de Monsieur Bruno Bezar. Le Conseil de Surveillance du 22 septembre 2010 a pris acte de cette nomination.

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

Autres mandats

- Membre du Conseil d'Administration en qualité de représentant de l'Etat 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 (49 ans)

Monsieur Pierre-Franck Chevet a été nommé représentant de l'Etat au Conseil de Surveillance par arrêté ministériel du 1^{er} mars 2007, publié au JO du 3 mars 2007, en remplacement de Monsieur Dominique Maillard. Son mandat prendra fin à l'Assemblée Générale statuant en 2011 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2010.

Pierre-Franck Chevet est diplômé de l'École polytechnique, de l'ENSAE et ingénieur général du corps des Mines. Il occupe les fonctions de Directeur Général de l'Énergie et du Climat sous la double tutelle du ministère de l'Écologie, du Développement Durable, du Transport et du Logement et du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.

Autres mandats

- Administrateur, représentant de l'Etat 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).
- Commissaire du Gouvernement auprès d'AREVA NC.
- Commissaire du Gouvernement auprès de l'ANDRA.
- Administrateur de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME).
- Membre du Comité directeur de l'Agence internationale de l'énergie (AIE) et du Comité de l'énergie atomique.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant.

Luc Rousseau (53 ans)

Monsieur Luc Rousseau a été nommé représentant de l'Etat au Conseil de Surveillance par arrêté ministériel du 11 mars 2005, publié au JO du 25 mars 2005, en remplacement de Monsieur Jean-Pierre Falque-Pierrotin. Son mandat ayant pris fin à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2005, il a été renommé par arrêté ministériel du 26 avril 2006 publié au JO du 11 mai 2006. Son mandat prendra fin à l'Assemblée Générale statuant en 2011 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2010.

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

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

Autres mandats

- Membre du Comité de l'énergie atomique.
- Commissaire du Gouvernement de La Poste et de FT1CI.
- Représentant de l'Etat au Conseil d'Administration de l'établissement public OSEO ; du Palais de la Découverte, de la Cité des Sciences et de l'Industrie et de l'AFIL.
- Administrateur de l'ANR, du Fonds stratégique d'investissement, et de Renault.

3. Préparation et organisation des travaux du Conseil de Surveillance
3.2. Composition du Conseil de Surveillance
Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Commissaire du Gouvernement d'OSEO Innovation jusqu'en avril 2009.
- Commissaire du Gouvernement au Conseil de Surveillance de l'AlI jusqu'en décembre 2007.

Pierre Sellal (58 ans)

Monsieur Pierre Sellal, ambassadeur de France, a été nommé Représentant de l'Etat au Conseil de Surveillance par arrêté ministériel du 10 avril 2009 publié au JO du 28 avril 2009, en remplacement de Monsieur Gérard Errera. Son mandat prendra fin à l'Assemblée Générale statuant en 2011 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2010.

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 (59 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 (53 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 mission à La Direction du Développement Économique Local AREVA NC.

Autres mandats

Néant.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant.

Alain Vivier-Merle (62 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 2010, 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 par intérim de la mission de contrôle « Énergie Atomique » du service de contrôle général économique et financier par décision du 24 juin 2008 du ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi. Monsieur Rossi est représenté par **Monsieur Toni Cavatorta** qui exerce le contrôle d'AREVA SA sous son autorité et assiste aux réunions du Conseil de Surveillance et de ses Comités spécialisés.

Censeurs

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

Aucun censeur n'a été désigné à ce jour.

Secrétaire du Conseil

Madame Josseline de Clausade, Directeur de la Conformité du groupe AREVA, assure les fonctions de Secrétaire du Conseil.

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

3.3. TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

En 2010, le Conseil s'est réuni 12 fois (taux de présence : 89 %). Au cours de ses réunions, le Conseil de Surveillance s'est prononcé sur les questions suivantes :

- **le 14 janvier 2010** : dans le cadre de la stratégie d'AREVA visant à se développer dans les énergies renouvelables et à examiner des opportunités d'acquisition, le Conseil, en application de l'article 23 des statuts, sur proposition du Directoire, a autorisé l'acquisition de la société Ausra spécialisée dans le solaire à concentration thermodynamique ;
- **le 4 mars 2010** : au terme de la présentation des résultats 2009 et de l'arrêté des comptes sociaux et consolidés par le Directoire, le Conseil de Surveillance, en application de l'article 23.3 des statuts, a approuvé les propositions d'affectation des résultats et de distribution d'un dividende de 7,06 euros par action et par certificat d'investissement. Le Conseil a par ailleurs examiné le rapport de gestion du Directoire et, en application de l'article L. 225-68 du Code de commerce et sur avis favorable de son Comité d'Audit, 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 en cours du Comité des Rémunérations et des Nominations et en particulier les propositions pour le versement en 2010 du bonus 2009 des membres du Directoire. Enfin, dans le cadre de la cession de T&D et des accords de séparation devant être mis en œuvre, le Conseil a autorisé le Directoire à conclure un protocole d'accord entre AREVA et AREVA T&D Holding SA pour formaliser leurs relations au titre des procédures ou actions de tiers en cours ou à intervenir postérieurement à la cession de T&D ; ce protocole entre dans le champ d'application de l'article L. 225-86 et suivants du Code de commerce ;
- **le 29 avril 2010** : Messieurs Christophe Behar et René Ricol ont été cooptés comme membres du Conseil de Surveillance en remplacement respectivement de Messieurs Pradel et Desmarest, démissionnaires. Monsieur Behar a parallèlement été désigné comme membre du Comité de Suivi des Obligations de Fin de Cycle et Monsieur Ricol comme CoPrésident du Comité d'Audit avec Madame Guylaine Saucier. Enfin, cette dernière a également été désignée Présidente du Comité de Suivi des Obligations de Fin de Cycle en remplacement de Monsieur François David, démissionnaire de cette fonction. Par ailleurs, le Conseil a reçu toutes précisions utiles sur le rapport trimestriel du Directoire, sur la perception par les analystes et gérants des performances 2009 du groupe et sur l'Etat d'avancement du plan de financement décidé par le Conseil

du 30 juin 2009, en particulier le dossier d'ouverture du capital. Le Conseil a également été informé des travaux du Comité d'Audit notamment sur la situation du projet OL3, sur le rapport trimestriel des Grands Projets, sur la rentabilité du modèle intégré d'AREVA, sur la cartographie des risques et les comptes rendus des Commissaires aux Comptes et de l'audit interne sur le contrôle interne. Enfin, le Conseil a autorisé AREVA NC, ses filiales et sous-filiales intéressées, à réaliser les investissements nécessaires à la poursuite du projet et à la mise en production de la mine d'Imouraren, d'une part, et à la poursuite du projet et à l'augmentation de la capacité globale de production de Katco, d'autre part ;

- **le 23 juin 2010** : le Conseil a reçu un point d'information sur les opérations sur le capital et les cessions de participations, sur la révision 1 du budget ainsi que sur l'Etat de sûreté nucléaire et de radioprotection, présenté dans le rapport annuel 2009 de l'Inspection Générale. Le Conseil a également été informé du stade d'évolution du projet de construction aux Etats-Unis d'une usine d'enrichissement utilisant la même technologie que Georges Besse II et de l'obtention récente d'un accord de financement (« *Loan Guarantee* ») du Department of Energy (DOE) d'un montant de 2 milliards de dollars américains. Le Conseil a enfin pris connaissance des travaux des Comités d'Audit, des Rémunérations et des Nominations et de Suivi des Obligations de Fin de Cycle. Dans ce cadre, le Conseil a approuvé l'Annexe 1 du rapport triennal 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 Conseil a également approuvé les recommandations du Comité des Rémunérations et des Nominations sur les bonus 2009 et les principes de fixation de la rémunération 2010 des membres du Directoire. Cette rémunération fait par ailleurs l'objet d'une approbation par les ministres concernés en application du décret n° 53-707 du 9 août 1953 ;
- **le 30 juillet 2010** : le Conseil s'est vu présenter la politique sociale et la qualité de vie au travail au sein du groupe, la politique de développement durable, le rapport d'activité du groupe au cours du 2^e trimestre 2010, les comptes semestriels consolidés au 30 juin 2010 au vu desquels le Comité d'Audit a fait ses commentaires. Le Conseil a par ailleurs autorisé une émission obligataire pour un montant maximum de 2 milliards d'euros ainsi que la cession par AREVA NC d'un pourcentage de sa participation dans GBII aux électriciens japonais Tohoku Electric Power Co., Inc. et Kyushu Electric Power Co., Inc.. Enfin, dans l'éolien, le Conseil, après présentation de la situation contractuelle entourant deux groupes

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

de contrats de fourniture d'éoliennes d'une part, et de services et maintenance d'autre part, n'a émis aucune objection à ce qu'AREVA cigne ces contrats avec sa filiale AREVA Wind ;

- **le 22 septembre 2010** : le Conseil a été réuni en séance exceptionnelle à la suite de l'enlèvement au Niger sur le site d'Arlit d'un salarié d'AREVA, de son épouse et de cinq salariés de SOGEA-SATOM, filiale du groupe VINCI. Le Conseil a été informé des mesures d'urgence immédiatement mises en œuvre pour faire face à cette situation ;
- **le 21 octobre 2010** : le Conseil a été informé par le Directoire de l'activité du groupe au cours du 3^e trimestre. Il a également entendu une présentation détaillée du chantier de Taishan et de son avancement, ainsi qu'un point sur le projet d'augmentation de capital et sur le partenariat stratégique AREVA/EDF. Enfin, les travaux du Comité d'Audit lui ont été exposés, en particulier sur la cartographie des risques et le rapport éthique 2009 du groupe ;
- **le 25 novembre 2010** : le Conseil a tenu une réunion pour faire le point sur les partenariats minoritaires potentiels dans certains projets miniers ;
- **le 11 décembre 2010** : le Conseil de Surveillance a été réuni en séance exceptionnelle pour valider les offres de souscription de l'Etat français et de Kuwait Investment Authority à l'augmentation de capital réservée. Ces offres ont été validées par le Conseil ;

- **le 15 décembre 2010** : le Conseil de Surveillance a été réuni en séance exceptionnelle pour délibérer sur la cession par AREVA de sa participation dans STMicroelectronics à la demande de l'Etat et aux conditions posées par le Fonds stratégique d'investissement. Cette cession a été validée ;
- **le 17 décembre 2010** : le Conseil de Surveillance s'est vu présenter un point de situation sur le réacteur ATMEA1™, la révision 2 du budget 2010 accompagnée d'un compte rendu des travaux du Comité d'Audit, une synthèse des travaux du Comité de Suivi des Obligations de Fin de Cycle et un compte rendu des travaux du Comité Stratégique qui ont porté sur la stratégie d'AREVA aux Etats-Unis. Le Conseil a par ailleurs autorisé le Directoire en application de l'article L. 225-68 du Code de commerce, à accorder des cautions, avals et garanties jusqu'au 31 décembre 2011 et, en application de l'article 23-2 des statuts, à mettre en place des lignes de crédit bilatérales à moyen terme destinées à financer les besoins généraux du groupe. Le Conseil a reporté l'examen définitif du projet de budget 2011 à février 2011 ;
- **le 23 décembre 2010** : le Conseil de Surveillance a autorisé le Directoire à lancer les opérations d'augmentation de capital approuvées par l'Assemblée Générale du même jour et a autorisé la signature du contrat de cession et d'acquisition d'actions FT1CI entre AREVA et le Fonds stratégique d'investissement.

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 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.

Les quatre Comités sont les suivants : le Comité Stratégique, le Comité d'Audit, le Comité des Rémunérations et des Nominations (formés dès la création du groupe AREVA en 2001) et le Comité de Suivi des Obligations de Fin de Cycle – anciennement dénommé Comité de Suivi de la Couverture des Charges d'Assainissement et de Démantèlement – (créé en 2002). Au cours de l'année 2010, chaque Comité a été amené à se réunir pour approfondir les sujets ci-après appelés.

3.4.1. COMITÉ STRATÉGIQUE

Au 31 décembre 2010, le Comité Stratégique est composé de cinq membres désignés parmi les administrateurs siégeant au Conseil de Surveillance : Jean-Cyril Spinetta ⁽¹⁾, son Président, Bernard Bigot, Jean-Dominique Comolli, Oscar Fanjul ⁽¹⁾ et Luc Rousseau. Le secrétariat de ce Comité est assuré par Josseline de Clausade.

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

En 2010, le Comité Stratégique s'est réuni une fois, avec un taux de présence de 100 % :

- **le 25 novembre 2010** : le Comité Stratégique s'est réuni pour faire le point sur la stratégie d'AREVA aux Etats-Unis.

3.4.2. COMITÉ D'AUDIT

Au 31 décembre 2010, le Comité d'Audit est composé de cinq membres désignés parmi les administrateurs siégeant au Conseil de Surveillance : Guylaine Saucier et René Ricol ⁽¹⁾, CoPrésidents, Jean-Dominique Comolli, Jean-Claude Bertrand et Christophe Gegout. Le secrétariat de ce Comité est assuré par Jean-Pierre Kaminski.

(1) Membres du Conseil de Surveillance indépendants.

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 2010, le Comité d'Audit s'est réuni 11 fois, avec un taux de présence de 87 % :

- **le 27 janvier 2010** : le Comité s'est réuni en conférence téléphonique pour revoir et mettre au point la version finale du projet de communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires du groupe de l'année 2009 ;
- **le 22 février 2010** : 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 examiné les comptes au 31 décembre 2009, entendu les observations et conclusions des Commissaires aux Comptes et revu le projet de communiqué de presse. Le Comité a également revu le rapport du Président du Conseil sur le contrôle interne. Enfin, le Comité s'est fait présenter un point d'information sur la situation financière et sur les Grands Projets du groupe ;
- **le 28 avril 2010** : le Comité, après avoir revu le projet de communiqué de presse sur l'information financière du 1^{er} trimestre 2010, a largement consacré sa séance à l'examen de l'avancement du projet OL3, au rapport trimestriel des Grands Projets, 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 l'audit interne sur le contrôle interne du groupe. Enfin, le Comité a procédé

à une revue des honoraires des Commissaires aux Comptes et à l'examen du projet de mise à jour du calendrier annuel du Comité ;

- **les 21 mai, 28 mai et 21 juin 2010** : le Comité, en présence des Commissaires aux Comptes, a étudié tous les aspects du litige opposant EURODIF et EDF et en particulier, la proposition de compromis de l'Etat. Le Comité a également examiné l'évolution du projet OL3 et le niveau de complément de provision à constituer. Le Comité a ensuite procédé au réexamen des « *impairment tests* » réalisés au 31 décembre 2009 sur le portefeuille minier à la lumière notamment de l'évolution récente des prix de l'uranium, des volumes de minerais extraits et des coûts de revient des mines. Enfin, les évolutions du projet éolien offshore de Global Tech 1, la révision 1 du budget 2010, la valorisation du put SIEMENS et le projet de cession de la participation d'AREVA dans STMicroelectronics ont été présentés au Comité ;
- **le 28 juillet 2010** : le Comité, en présence des Commissaires aux Comptes, a procédé à la revue trimestrielle des Grands Projets et au vu des développements intervenus sur le projet OL3 et des explications complémentaires recueillies, a finalisé l'examen du complément de provision à retenir dans les comptes semestriels qui lui ont été par ailleurs présentés. Le Comité a également examiné la situation de la trésorerie, le rapport semestriel sur l'exécution du plan de l'audit interne et le projet de communiqué de presse. Enfin, le Comité a reçu toutes les informations utiles sur la nouvelle loi britannique anti-corruption et sur l'évolution des normes comptables ;
- **le 18 octobre 2010** : le Comité s'est fait présenter la revue des Grands Projets, une mise à jour des prévisions de trésorerie et de la cartographie des risques. Le Comité a par ailleurs examiné le rapport éthique et la situation fiscale du groupe ;
- **le 25 octobre 2010** : le Comité s'est réuni en conférence téléphonique pour revoir et mettre au point la version finale du projet de communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires du 3^e trimestre 2010 ;
- **le 15 novembre 2010** : le Comité d'Audit a examiné la situation financière du groupe et en particulier les prévisions de trésorerie 2010-2012 ;
- **le 13 décembre 2010** : la révision 2 du budget 2010, le plan d'audit interne pour 2011 et les honoraires des Commissaires aux Comptes ont été présentés au Comité.

3.4.3. COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

Au 31 décembre 2010, le Comité des Rémunérations et des Nominations est composé de trois membres désignés parmi les administrateurs siégeant au Conseil de Surveillance : Jean-Cyril Spinetta ⁽¹⁾, son Président, Jean-Dominique Comolli et Oscar Fanjul ⁽¹⁾. Le secrétariat de ce Comité est assuré par Josseline de Clausade.

Le Comité se réunit au moins une fois par semestre et autant de fois qu'il est jugé nécessaire pour accomplir sa mission, sur convocation de son Président ou de deux au moins de ses membres.

(1) Membres du Conseil de Surveillance indépendants.

4. Dispositif de contrôle interne
4.1. Introduction

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 2010, le Comité des Rémunérations et des nominations s'est réuni trois fois, avec un taux de présence de 100 % :

- **les 11 février, 3 mars et 15 juin 2010** : le Comité a recommandé que le montant des bonus à verser aux membres du Directoire en 2010 pour l'année 2009 soit de :

- 56 % pour Madame Lauvergeon et Monsieur Arbola,
- 61 % pour Monsieur Oursel,
- 72 % pour Monsieur Benedetti.

Le Comité a proposé par ailleurs qu'une prime de quatre mois de rémunération fixe soit attribuée à Madame Lauvergeon et Monsieur Arbola compte tenu de la parfaite mise en œuvre de la cession de la filiale T&D, réalisée trois mois avant l'échéance qui avait été fixée ;

- enfin, le Comité a examiné le bonus des membres du Directoire pour 2010 en recommandant que la part quantitative du bonus de chaque membre du Directoire soit maintenue à 60 % et déterminée en fonction :

- du carnet de commandes (15 %),
- du chiffre d'affaires (15 %),
- du ROP (15 %),
- du cash-flow avant investissement (15 %).

3.4.4. COMITÉ DE SUIVI DES OBLIGATIONS DE FIN DE CYCLE

Au 31 décembre 2010, le Comité de Suivi des Obligations de Fin de Cycle est composé de quatre membres désignés parmi les administrateurs siégeant du Conseil de Surveillance : Guylaine Saucier⁽¹⁾, son Président, Christophe Béhar, Pierre-Franck Chevet, 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 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 2010, le Comité de Suivi des Obligations de Fin de Cycle s'est réuni deux fois, avec un taux de présence de 88 % :

- **le 22 juin 2010** : le Comité a examiné le rapport relatif à l'article 20 de la loi du 28 juin 2006 ainsi que la situation à fin 2009 de la gestion des Actifs/Passifs de démantèlement, le taux de couverture s'établissant à un niveau légèrement supérieur à 100 % ;

- **le 16 décembre 2010** : le Comité a fait un point sur la gestion des actifs dédiés et sur le taux de couverture des passifs de démantèlement.

→ 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.

La Direction de la Conformité du groupe a publié sur le site Intranet AREVA une note détaillée décrivant le « Dispositif du Contrôle Interne du groupe AREVA » qui a pour objectif de porter à la connaissance de tous les salariés du groupe les principaux éléments constitutifs de ce dispositif en précisant notamment le périmètre couvert, les rôles et responsabilités des différents acteurs, ainsi que les outils mis à la disposition du groupe pour contribuer à l'efficacité du dispositif de contrôle interne.

(1) Membres du Conseil de Surveillance indépendants.

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.

Le **Développement Durable** est au cœur de la stratégie du groupe AREVA avec l'ambition d'une croissance rentable, socialement responsable et respectueuse de l'environnement. Il s'articule autour de 10 engagements : Gouvernance, Progrès continu, Respect de l'environnement, Performance économique, Prévention et maîtrise des risques, Innovation, Implication sociale, Intégration dans les territoires, Dialogue et concertation, Satisfaction des clients.

Pour mettre en œuvre ces 10 engagements, le groupe s'appuie sur sa démarche « AREVA Way », intégrée dans les processus stratégique et budgétaire. Celle-ci permet à l'ensemble des entités et des Directions Fonctionnelles d'évaluer leurs pratiques en matière de développement durable, à structurer le processus de fixation des objectifs et à conduire des actions de progrès.

4.1.2. RÉFÉRENTIEL DE CONTRÔLE INTERNE

Le groupe AREVA se réfère à la définition du contrôle interne de l'Autorité des marchés financiers. Selon le « cadre de référence du contrôle interne » de l'AMF, le dispositif de contrôle interne se caractérise par :

- une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates et

s'appuyant sur des systèmes d'information, des procédures, des outils et des pratiques appropriés ;

- la diffusion en interne d'informations pertinentes et fiables permettant à chacun d'exercer ses responsabilités ;
- un système d'identification, d'analyse et de gestion des risques ;
- des activités de contrôle conçues pour réduire ces risques ;
- une surveillance permanente du dispositif de contrôle interne.

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

- le « guide d'application relatif au contrôle interne de l'information comptable et financière publiée par les émetteurs » figurant dans le cadre de référence ; et
- le dispositif servant d'auto-évaluation du contrôle interne au sein du groupe (*Self Audit*) qui a été réalisé afin de s'assurer que ce dernier reprenait l'exhaustivité de ce cadre (voir l'Annexe 1, Section 4.6. *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, SYSTÈME D'INFORMATION ET MODES OPÉRATOIRES

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

4.2.1. ORGANISATION DU GROUPE AREVA

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

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

Le 28 janvier 2010, AREVA a annoncé la mise en place d'une évolution importante de l'organisation de ses activités nucléaires et renouvelables qui permet de franchir une nouvelle étape dans l'alignement de son organisation opérationnelle et de sa stratégie visant à renforcer encore son efficacité.

Cette évolution se fait dans le respect des valeurs et de la culture du groupe et dans le cadre de ses principes d'action : adhésion et cohérence, subsidiarité, transparence et économie.

4. Dispositif de contrôle interne

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

L'évolution de l'organisation du groupe vise notamment à soutenir trois objectifs :

- finaliser l'alignement de l'organisation avec la stratégie du groupe ;
- mieux accompagner la renaissance du nucléaire et le développement des renouvelables ;
- renforcer l'efficacité commerciale du groupe et faciliter l'élaboration des offres commerciales intégrées.

Cette évolution s'établit à travers quatre grands changements organisationnels détaillés dans les notes d'organisation du groupe dûment mises à jour :

- structuration du groupe autour de quatre Business Groups : Mines - Amont, Réacteurs et Services, Aval et Énergies Renouvelables, qui réunissent globalement des business units appartenant aux différentes grandes filiales du groupe au sens juridique du terme ;
- renforcement des liens entre les activités Mines et Amont ;
- renforcement de la fonction marketing et ventes, notamment dans les domaines des grands projets clients et le déploiement des activités commerciales à l'international ;
- création d'une Direction Ingénierie et Projets, transverse aux activités nucléaires, regroupant l'ensemble des compétences actuelles d'études de conception, de gestion de projet, d'achats projet et inspection, et de construction/mise en service. La Direction Ingénierie et Projets est une Direction de moyens.

Dans le cadre de cette organisation, le Directoire s'appuie donc sur le Comité Exécutif (l'EXCOM) qui définit les objectifs du groupe et en assure la gestion opérationnelle sous le contrôle du Conseil de Surveillance. L'EXCOM valide tout dossier impliquant un engagement financier significatif, ou ayant une dimension stratégique ou commerciale forte.

Les Business Groups, la Direction Ingénierie et Projets, et les Directions Fonctionnelles rapportent au Directoire.

Sont membres de l'EXCOM :

- les membres du Directoire ;
- le Directeur Général Délégué Performance Opérationnelle ;
- les Directeurs des Business Groups ;
- le Directeur Ingénierie et Projets ;
- le Directeur Financier ;
- le Directeur des Ressources Humaines ;
- le Directeur Exécutif en charge de l'optimisation des processus et de la réduction des coûts ;
- le Directeur de la Communication ;
- le Directeur Juridique ;
- le Directeur de la Conformité (également Secrétaire de l'EXCOM).

Assiste à l'EXCOM le Directeur de la Stratégie et des Fusions & Acquisitions.

Il a été également créé :

- un Comité International chargé de suivre les opérations internationales du groupe par pays comprenant les membres de l'EXCOM et les

Directeurs régionaux (Allemagne, Etats-Unis, Brésil, Chine, Inde, Japon, Royaume-Uni, Russie, Italie et Afrique) ;

- un Comité de coordination opérationnelle comprenant les membres de l'EXCOM, les Directeurs des business units et les Directeurs des grands établissements industriels. Le Directeur Général Délégué Performance Opérationnelle en assure le secrétariat.

Enfin, il a été créé un Comité des Offres, un Comité des Investissements, un Comité de Suivi des Grands Projets et un Comité de Gestion de l'Ingénierie sur lesquels le Directoire s'appuie pour prendre ses décisions.

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 suite aux changements d'organisation implémentés en janvier 2010, et qui 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.

4.2.3. POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

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

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

4.2.4. SYSTÈMES D'INFORMATION

La Direction de la Sécurité des systèmes d'Information et Système de Management (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

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

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

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

En complément, les 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 fixe les règles, les objectifs et les bonnes pratiques en termes d'achat et d'éthique ;
- politique de sécurisation des moyens de paiement qui définit la politique du groupe sur la sécurisation des moyens de paiement et les moyens à mettre en œuvre afin de limiter les risques de fraude ;

- politique de protection des personnes qui vise à donner une égale protection aux salariés du groupe qu'ils soient résidents étrangers ou locaux, ou en mission ;
- 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 Directions des filiales principales du groupe déclinent en fonction de leurs spécificités ces instructions préalablement à leur mise en œuvre au sein de leurs entités.

4.2.5.2. Procédures relatives à l'information comptable et financière

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

Organisation 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 quatre Business Groups (Mines-Amont, Réacteurs et Services, Aval et Énergies Renouvelables) et est fondée sur les données des États financiers statutaires, ce qui assure une grande cohérence.

4. Dispositif de contrôle interne
4.3. Diffusion de l'information

Application et maîtrise des règles comptables

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

- un lexique, qui définit les agrégats des Etats 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 Etats financiers soient établis en conformité avec les règles IFRS adoptées par l'Union européenne.

4.2.6. OUTILS

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

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

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

4.3. DIFFUSION DE L'INFORMATION

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

- en matière d'information ascendante :
 - les remontées et les traitements d'information comptable et financière sont effectués selon des processus et avec des outils communs d'enregistrement et de contrôle (logiciel de reporting et de consolidation commun, unique, sécurisé et partagé dans l'ensemble du groupe sous l'autorité de la Direction Financière),
 - les évaluations « AREVA Way » et les indicateurs de développement durable couvrant notamment les aspects environnementaux, sociaux et sociétaux sont établis au travers d'un outil commun et sont remontés vers les Directions Fonctionnelles concernées,

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 en 2009 au fur et à mesure du démarrage des nouveaux applicatifs SAP au sein des entités en 2010.

4.2.7. PRATIQUES

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

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

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

- la réalisation des objectifs stratégiques à travers l'avancement des plans d'actions associés, est suivie dans un outil commun qui constitue un élément complémentaire de remontée d'information ;
- en matière d'information descendante :
 - les résolutions des organes de décision sont communiquées aux Directions concernées et au groupe,
 - les lois et règlements en matière de sûreté, sécurité, santé, environnement, comptabilité et fiscalité font l'objet d'une veille réglementaire et sont communiqués de façon appropriée dans le groupe. Un référentiel de l'organisation et des procédures en place permet de diffuser les notes d'organisation, règles, normes et procédures.

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

4.4. GESTION DES RISQUES ET FIXATION DES OBJECTIFS

4.4.1. RECENSEMENT, ANALYSE ET GESTION DES RISQUES

Une cartographie des risques a été mise en place par le groupe dès sa création afin de prendre en compte la portée d'événements potentiels sur l'atteinte des objectifs opérationnels du groupe. La Direction des Risques et Assurances d'AREVA, en collaboration avec les entités 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 l'Annexe 1, Section 4.6. *Surveillance permanente du dispositif de contrôle interne*)

qui permet leur identification, ainsi que la mise en place des outils et des procédures du groupe permettant de les gérer avec la mise en œuvre des plans d'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 bénéficie de cette approche par les risques que complète la démarche « AREVA Way » pour l'accompagnement du progrès continu (voir le Chapitre 4. Facteurs de Risques ; et AREVA Way : voir l'Annexe 1, Section 4.1.1. Engagements du groupe AREVA).

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

Par ailleurs, le groupe s'est doté d'un programme « CAP 2012 » qui a pour objectifs l'optimisation des processus transverses ainsi que l'élaboration et le déploiement d'un ensemble d'actions à court et à moyen terme qui permettront au groupe d'atteindre son objectif de réduction des frais commerciaux et généraux d'ici fin 2012.

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

4.5. ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

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

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

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

Les contrôles préventifs sont réalisés selon des procédures spécifiques, manuelles 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 :

4. Dispositif de contrôle interne

4.6. Surveillance permanente du dispositif de contrôle interne

○ soit de manière automatique par le logiciel de consolidation (contrôle des grands équilibres comptables, traçabilité des données, intégrité des données, contrôles d'accès),

○ soit de manière manuelle par le service consolidation, les contrôleurs financiers et les business analysts ;

● la Direction Fiscale effectue des revues fiscales sur les principales sociétés du groupe.

4.6. SURVEILLANCE PERMANENTE DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

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

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

- un processus de lettre de conformité annuelle qui s'applique à tous les dirigeants de filiales, Directeurs de Business 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 toutes représailles ou discrimination ultérieures à leur rencontre ;
- la Direction de l'Audit Interne qui s'assure, par l'intermédiaire de ses missions, du respect du Contrôle Interne et de l'efficacité des procédures de contrôle interne en place au sein du groupe. Ces missions sont menées conformément à un plan annuel d'audit approuvé par le Directoire et examiné par le Comité d'Audit. Il est fondé sur l'évaluation indépendante des risques réalisée par cette Direction ; cette évaluation prend notamment en compte les risques identifiés par l'ensemble des outils du groupe (cartographie des risques de la Direction des Risques et Assurances, mais également identification des risques réalisée par la Direction de l'Environnement, par la Direction Santé, Sûreté et Sécurité...).

La Direction de l'Audit peut intervenir dans tout domaine ayant trait au contrôle interne. Ses activités sont conduites conformément à une Charte d'Audit dans le respect des normes professionnelles définies par l'IIA-IFACI (certification par l'IFACI renouvelée en 2009 et maintenue en 2010 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'EXCOM 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 dûment validé par leur 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 2010 dans 120 entités à travers une vingtaine de pays, couvrant ainsi l'ensemble du périmètre du groupe. Il a couvert par entités environ 350 points de contrôles regroupés selon 16 « business cycles », et a permis ainsi de continuer d'inscrire 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 (13 % des points de contrôle testés n'étaient pas implémentés ou réalisés sans être formalisés et des pistes d'amélioration sont relevées en matière de gestion des systèmes d'information).

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.

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

Le rapport ne présente pas de partie évaluative et s'inscrit à cet égard en cohérence avec la pratique de place et les recommandations de l'Autorité des marchés financiers telles que décrites dans son rapport du 7 décembre 2010 sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne.

Le Président du Conseil de Surveillance

Jean-Cyril Spinetta

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

ADMINISTRATEURS

Monsieur Jean-Cyril SPINETTA

Président

45 rue de Paris
95747 ROISSY CDG CEDEX
AIR France

Monsieur Bernard BIGOT

Administrateur Général du Commissariat

à l'Energie Atomique
CEA/SACLAY
CAB/AG
Bâtiment Siège (n° 447)
91191 GIF-SUR-YVETTE CEDEX

Monsieur Christophe BEHAR

Directeur de l'Energie Nucléaire

CEA SACLAY
Bâtiment 121
91191 GIF-SUR-YVETTE CEDEX

COMMISSARIAT A L'ÉNERGIE ATOMIQUE

Représentant permanent :

Monsieur Christophe GEGOUT

*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 DEFENSE CEDEX

Monsieur Oscar FANJUL

Vice Chairman

OMEGA CAPITAL, S.L.
Paseo de la Castellana, 28
28046 Madrid (ESPAGNE)

Madame Guylaine SAUCIER

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

Monsieur René RICOL

Président

Ricol Lasteyrie
2 avenue Hoche
75008 PARIS

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'Economie, des Finances et de l'Industrie
TELEDOC 228
139, Rue de Bercy
75572 PARIS Cedex 12

Monsieur Pierre SELLAL

Secrétaire Général

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

Monsieur Pierre-Franck CHEVET

Directeur Général de l'Energie et du Climat (DGEC)

Direction Générale

Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable, des Transports
et du Logement
MEDDTL
Grande Arche de La Défense-Paroi Nord
92055 La Défense Cedex

Monsieur Luc ROUSSEAU

Directeur Général de la compétitivité, de l'industrie et des services

Ministère de l'Economie, 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 NC / La Hague
Bât. Administratif
50444 BEAUMONT – HAGUE Cedex

Monsieur Alain VIVIER-MERLE

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

AUTRES PARTICIPANTS**ASSISTENT AU CONSEIL AVEC VOIX CONSULTATIVE SEULEMENT****M. Toni CAVATORTA**

Mission de Contrôle Général Economique 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