

RAPPORT SUR LE CONTROLE INTERNE

Gaz de France a engagé une démarche en trois étapes pour produire le rapport sur le Contrôle Interne prévu par la Loi de Sécurité Financière du 1^{er} août 2003.

L'étape initiale a conduit à la rédaction d'un premier volet consacré à la description générale de l'organisation du Contrôle Interne de Gaz de France et à une présentation plus approfondie du dispositif de contrôle comptable et financier. Cette partie descriptive du Rapport, présentée ci-dessous, a été examinée par le Conseil d'Administration du 17 mars 2004.

Une seconde phase, planifiée sur le premier semestre 2004, intégrera l'organisation du contrôle interne des principales Filiales et Holdings. Le Rapport ainsi complété sera examiné par le Conseil d'Administration en septembre 2004.

Enfin, dans un troisième temps, un volet supplémentaire sera ajouté au Rapport relatif à l'exercice comptable 2004, qui sera présenté au Conseil d'Administration au cours du premier trimestre 2005. Ce volet portera sur l'appréciation de l'adéquation et de l'efficacité du contrôle interne au sein du Groupe.

Le Rapport sur le Contrôle Interne établi au titre de l'exercice 2003 présente, dans un premier chapitre, les principes d'organisation et les différents acteurs du contrôle interne. Un second chapitre synthétise la démarche d'évaluation et de maîtrise des risques. Le dispositif de contrôle comptable et financier est décrit dans un troisième chapitre.

CHAPITRE 1 : L'ENVIRONNEMENT DE CONTROLE

1.1 Les principes d'organisation

1.11 Le contrôle interne, outil d'aide à l'atteinte des résultats

Chaque dirigeant ou responsable d'entité organise et pilote le contrôle à l'intérieur de son périmètre de délégation pour obtenir l'assurance raisonnable que les objectifs de performance qui lui ont été fixés seront atteints. Ces activités de contrôle, menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de la structure concernée, recouvrent la mise en œuvre des délégations de pouvoir, la mise en place de dispositifs de contrôle et d'autocontrôle, l'appréciation des performances opérationnelles, la sécurité du patrimoine et la séparation des fonctions, lorsque celle-ci est requise.

1.12 L'audit, fonction d'appui au management

Outil de contrôle du contrôle interne, l'audit s'intègre (phase contrôle) dans le cycle d'amélioration continue des performances construit autour des quatre phases suivantes : planifier, déployer, contrôler, améliorer.

En conformité avec les principes de management du Groupe, Gaz de France a organisé ses ressources d'audit de manière décentralisée, au sein des six Métiers (Exploration- Production, Négoces, Transport, Distribution, Commercialisation, et Services) ainsi que dans les Fonctions de Pilotage de Groupe et des Fonctions de Support aux Métiers. La cohérence de l'ensemble étant garantie par une animation fonctionnelle assurée par la Direction de l'Audit.

1.2 Les acteurs du contrôle

1.21 Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'administration de Gaz de France examine les comptes, les programmes de travaux, les projets d'emprunts à long terme, les projets de marchés de travaux ou de fournitures de biens et de services (dont le montant est supérieur à 12 millions d'euros, hors taxes), les projets d'acquisition, de vente ou d'échange d'immeubles ou de droits immobiliers (pour un montant de plus de 5 millions d'euros, hors taxes).

Il comporte trois Commissions : la commission de l'exploitation et des affaires générales, la commission des finances, la commission de l'équipement et deux Comités : le comité de la Stratégie et le comité d'Audit. Ce dernier a pour mission, notamment, de donner son avis au Conseil d'Administration sur le contrôle interne et la politique de maîtrise des risques.

1.22 La Présidence-Direction Générale

Le Président assure la direction d'ensemble du Groupe et supervise les Fonctions de Pilotage du Groupe. Les trois Directeurs Généraux Adjointes supervisent chacun un ensemble cohérent d'activités opérationnelles et fonctionnelles ; un Délégué Général Groupe assure la représentation du Groupe dans diverses instances, notamment à l'international et un Secrétaire Général anime les activités de la Direction Juridique, de la Direction de l'Audit, et supervise la Délégation aux Ressources Communes et la Délégation Immobilière.

1.23 Le Secrétaire Général

Le Secrétaire Général est chargé d'une mission d'évaluation de l'ensemble des politiques et de l'organisation du Groupe en matière de gestion des risques. Chacun des éléments de risque aujourd'hui gérés par le Groupe (risques industriels, risques pays, risques financiers...) et leur mode de couverture (actions de prévention, politique d'assurances...) continuent de relever de la responsabilité des Métiers et Directions concernés.

1.24 La Direction de l'Audit

Par la programmation d'audits, la Direction de l'Audit s'assure, pour le compte de la Présidence-Direction Générale, du traitement et de la maîtrise des principaux risques identifiés au sein du Groupe. Elle vérifie l'efficacité et la cohérence des différentes structures de contrôle mises en place au sein des Métiers et de certaines Directions Supports. A ce titre, notamment, elle s'assure du degré d'indépendance des fonctions d'audit interne décentralisées dans les Métiers de façon à leur garantir un large domaine d'investigation, la liberté de leur opinion et la bonne prise en compte de leurs recommandations. Elle réalise, à la demande de la Présidence – Direction Générale, des missions d'audit Groupe destinées à s'assurer de la bonne application des politiques et des décisions arrêtées par le Groupe.

Enfin la Direction de l'Audit assure l'animation de la filière d'audit : elle veille à ce que le professionnalisme des auditeurs Métier soit suffisant pour assurer une bonne cohérence de la fonction d'audit à la maille du Groupe ; elle diffuse une charte, cadre de cohérence de la fonction d'audit de Gaz de France véhiculant notamment les règles déontologiques de la profession et les modalités d'intervention de l'audit interne ; elle élabore et met à disposition des Métiers, avec leur concours, des outils méthodologiques et est responsable de la professionnalisation des ressources d'audit du Groupe.

1.25 Les Fonctions de Pilotage et d'Appui

Entres autres activités :

- La Direction Financière assure la production et la présentation des comptes sociaux de l'EPIC, des activités dissociées et des comptes consolidés du Groupe. Pour exercer cette responsabilité, la Direction Financière s'appuie sur un dispositif de contrôle comptable et financier décrit au chapitre 3.
La Direction Financière assure le contrôle de gestion du Groupe.
- La Direction de l'Information et des Affaires Publiques anime, avec la Délégation à la Communication, la filière des acteurs de la communication.
- La Direction de la Stratégie cadre, puis analyse, avant validation, les plans d'affaires du Groupe et des Métiers et suit leur réalisation.
- La Direction des Grands Projets assure le pilotage des grands projets d'entreprise qui lui sont confiés par la Présidence – Direction Générale et en fait un reporting régulier devant le Comité de Direction.
- La Direction Juridique assure la cohérence et l'efficacité des actions juridiques des Directions, Métiers, unités et filiales et suit directement les affaires et contentieux importants ou délicats.
- La Mission Permanente de Sécurité vérifie l'action des Directions dans les domaines concernant la prévention - sécurité, la maîtrise des risques industriels, la maîtrise des risques liés aux utilisations du gaz naturel et de l'intelligence économique.
- La Délégation à la Communication anime avec la Direction de l'Information et des Affaires Publiques, la filière des acteurs de la communication.
- La Direction Internationale assure la cohérence stratégique du Groupe dans ses pays-cibles hors France et consolide les plans d'affaires par pays.
- La Direction des Ressources Humaines Groupe assure la veille sociale et l'animation de la filière RH pour le Groupe.
- La Délégation aux Achats exerce l'expertise dans le domaine achats : organisation et management des processus et animation des ressources humaines de la filière.
- La Délégation Architectures Informatiques a pour mission la définition de l'architecture globale du système d'information.

1.26 Les Organes de Pilotage

La coordination, le partage et le pilotage collectif ont nécessité la mise en place d'instances formelles de transversalité et de travail en commun. Certaines de ces instances interviennent plus particulièrement sur le domaine financier et contribuent à la maîtrise des risques. :

- Le Comité de Direction, présidé par le Président, est le principal corps de pilotage stratégique du Groupe. Il examine les objectifs généraux et les décisions ayant les conséquences les plus importantes pour le Groupe dans tous les domaines.
- Le Comité des Engagements assure le cadrage stratégique amont de tous les dossiers de croissance externe, et en effectue une sélection progressive, au travers d'étapes de présentation des dossiers normées. Il évalue et propose au Comité de Direction les décisions d'investissements et de désinvestissements ou les décisions d'engagements financiers du Groupe qui excèdent les pouvoirs délégués aux Métiers.

- Le Comité Amont propose les stratégies de ressources d'énergie par zone géographique, et en organise les leviers d'atteinte (équilibre Exploration – Production / Approvisionnements, cadre de négociation et/ou partenariat avec les fournisseurs...).
- Le Comité Amont - Aval propose les objectifs de volume de ventes et de marge du Groupe par zone géographique, en surveille la réalisation et étudie les arbitrages de court terme utiles à la tenue des objectifs fixés. Il examine les synergies possibles entre les ventes d'énergie et celles de services, et propose les intégrations susceptibles de créer de la valeur pour le Groupe.
- Le Comité du Développement Durable et de la Qualité a pour missions de proposer les politiques du Groupe en matière de développement durable, de protection de l'environnement et de qualité, et s'assurer de leur prise en charge par les Métiers et directions fonctionnelles ; il impulse également une mise sous assurance qualité, par les Métiers et les Fonctions d'Appui, de leurs principaux processus, et leur mise sous contrôle par des revues de performance.

CHAPITRE 2 : L'EVALUATION ET LA MAITRISE DES RISQUES

Cette démarche se déroule avec un souci de cohérence fort avec les projets d'évolution de l'Entreprise et de préparation à l'ouverture des marchés ; elle s'appuie fortement sur un réseau de compétences internes animé par la Mission Maîtrise des Risques.

Dans ce contexte, la Direction de l'Audit élabore un programme d'audits à partir d'une approche par risques sur le fondement, d'une part, des éléments fournis par les Métiers et les Fonctions d'Appui et de Pilotage et, d'autre part, des résultats des audits qu'elle a effectués.

Cette approche permet de définir et de hiérarchiser les sujets d'audits de façon à augmenter préférentiellement la maîtrise des risques résiduels les plus élevés du Groupe. A cette fin la « surface couverte » par les audits Groupe déjà réalisés est appréciée chaque année par la Direction de l'Audit pour chacun des Métiers, Fonctions d'Appui et de Pilotage. Cette appréciation est effectuée dans un cadre quinquennal, celui-ci pouvant être réduit pour les risques les plus volatils.

Le programme d'audits est validé par la Présidence – Direction Générale et le Comité d'Audit.

CHAPITRE 3 LE DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE COMPTABLE ET FINANCIER

La Direction Financière de Gaz de France est responsable des comptes sociaux, des comptes des activités dissociées et des comptes consolidés, vis-à-vis de la Présidence, de la Tutelle et des instances de contrôle externes.

Elle s'appuie sur un dispositif décentralisé de contrôle interne comptable et financier exercé par les Métiers et les Fonctions de Pilotage et d'Appui. Ceux-ci produisent annuellement une Attestation de Fin d'Exercice précisant les conditions qualitatives de production de la comptabilité et de réalisation du plan de contrôle interne.

3.1 Organisation du contrôle comptable et financier

3.11 Rôle de la Direction Financière

- audit et qualité comptable du Groupe

Le Service de Comptabilité définit la politique d'audit comptable et financier du Groupe en collaboration avec les Commissaires aux Comptes et la Direction de l'Audit. Cette mission implique l'identification, l'appréciation et le suivi des risques induits par le niveau de qualité des processus comptables du Groupe. Le Service de Comptabilité entretient un référentiel de sécurité financière.

- cadre de cohérence de la production comptable et du contrôle de gestion

Un Manuel de Reporting définit les principes comptables de Groupe et décrit l'organisation des processus de gestion. Ce document permet aux acteurs de s'approprier les principes et les procédures et d'intervenir efficacement dans les processus de consolidation des comptes et de reporting de gestion du Groupe. Il constitue un référentiel également utilisé par les auditeurs externes et les administrateurs des Filiales.

3.12 Rôle des Métiers et des Fonctions Supports

Les responsabilités respectives des Métiers et de la Direction Financière dans les domaines comptable, financier et fiscal, sont formalisées par des Conventions. Dans ce cadre, les Métiers et les Fonctions Supports sont responsables de leur contrôle interne comptable et financier. Il en est de même pour les Filiales. L'organisation mise en place par les différents Métiers est la suivante :

- **EDF GDF SERVICES**

Un Département spécialisé de l'Unité Comptable Nationale (UCN) établit annuellement un Programme de Contrôle Interne qui recense les contrôles clés à réaliser. Par déclinaison de ce programme, les Unités élaborent leur plan de contrôle interne en tenant compte des spécificités locales et des risques identifiés. L'UCN évalue l'efficacité du contrôle interne de chaque Unité en réalisant des actions d'audit des processus de gestion et de révision de la qualité de la comptabilité.

- **Direction TRANSPORT**

Au sein de la Mission Système de Management, une équipe dédiée réalise des audits généraux d'Unité, des audits de processus, et des audits comptables et financiers. Le dispositif de contrôle comprend :

- une procédure d'audit qui définit la répartition des responsabilités,
- un plan de contrôle interne des Unités élaboré sous la responsabilité des Directeurs d'Unité,
- un bilan annuel de contribution de l'Unité, signé par son Directeur,
- un contrôle de la qualité formelle de la comptabilité réalisé par le Service comptable central.

- **Direction NEGOCE**

Cette Direction met en place un dispositif reposant sur :

- une politique qualité,
- une cartographie de risques,
- un plan de contrôle interne, dont la réalisation est contrôlée,
- un suivi des actions de redressement des faiblesses décelées.

- **Fonctions Centrales Mixtes (EDF et Gaz de France)**

Le Service responsable de la tenue de ces comptabilités a défini un référentiel de qualité comptable et fiscale, et effectue des actions de révision comptable et financière.

- Le contrôle interne comptable et financier de la **Direction Commerciale, et des Fonctions Supports** est assuré par le Service comptable du Secrétariat Général.

3.13. L'Attestation de Fin d'Exercice normalisée

L'Attestation, signée par le Directeur du Métier ou de la Fonction Support, officialise la transmission des comptes des Métiers et Fonctions Supports à la Direction Financière.. Dans ce document les Métiers et Fonctions Supports décrivent les conditions dans lesquelles les comptes ont été produits (exhaustivité des faits économiques - régularité – sincérité), précisent le niveau de justification des comptes et mentionnent les contrôles opérés sur la qualification comptable des faits économiques.

Une lettre d'appréciation générale présentant une synthèse du niveau de qualité de la comptabilité et évaluant le contrôle interne comptable et financier est jointe à l'Attestation.

Ces documents permettent au Président, au Directeur Financier et au Directeur du Service de Comptabilité de signer une Lettre d'Affirmation destinée aux Commissaires aux Comptes

3.2. Les missions des Commissaires aux Comptes

Les cabinets ERNST & YOUNG et MAZARS & GUERARD assurent le commissariat aux comptes du Groupe Gaz de France. Dans le cadre de leur mission de certification des comptes, ils prennent connaissance des systèmes comptables et de contrôle interne afin d'évaluer le risque d'audit. A cette occasion, ils font part de leurs recommandations sur les procédures et les systèmes de contrôle interne qui pourraient avoir une incidence sur la qualité des informations comptables et financières produites.

Ainsi, en 2003, les Commissaires aux Comptes ont analysé les procédures comptables et évalué les systèmes de contrôle interne pour les Directions EDF GDF Services, Transport et Négoce. Ces diligences ont été effectuées niveau central et au niveau local (Unités d'EDF GDF Services et de la Direction Transport).