

# 1

## **Les rémunérations à EDF SA : une progression rapide, une accumulation d'avantages, peu de liens avec les performances**

### **PRESENTATION**

*La Cour a procédé au contrôle des rémunérations à EDF SA pour la période de 2005 à 2011.*

*Le groupe EDF est un des dix plus grands fournisseurs d'électricité dans le monde, présent dans une trentaine de pays. À la suite du mouvement de déréglementation du secteur électrique dans l'Union européenne, l'établissement public EDF est devenu en 2004 une société anonyme (EDF SA). Une partie du capital est entrée en bourse fin 2005, l'État en conservant 84,48 %.*

*Au 1er septembre 2005, le réseau de transport d'EDF a été filialisé, conformément aux directives sur la séparation des activités de gestionnaire de réseau et de producteur, pour devenir RTE (Réseau de transport d'électricité). Depuis le 1er janvier 2008, le réseau de distribution a été également filialisé pour satisfaire au principe de séparation des activités concurrentielles et de service au public, sous le nom d'ERDF (Électricité réseau distribution France).*

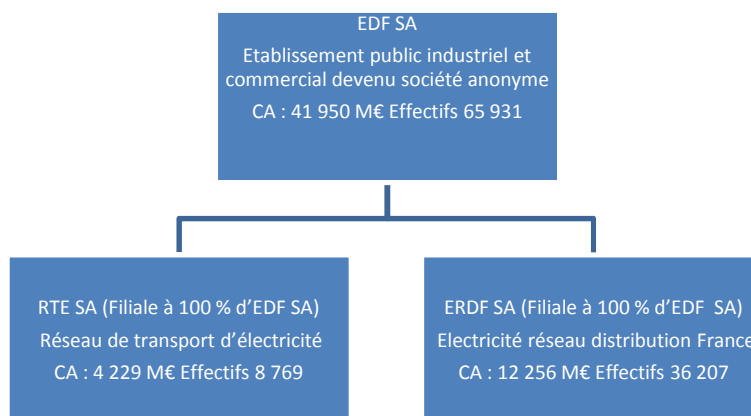
*La période du contrôle effectué par la Cour coïncide avec une forte mutation de cette entreprise, désormais en situation de concurrence en France comme dans le monde, ce qui la conduit à adapter progressivement sa gestion des ressources humaines. Ce mouvement se déroule dans un cadre contraint, celui du statut du personnel des industries électriques et gazières, qui date de 1946, et qu'il conviendrait de faire évoluer. Ce statut fixe un grand nombre de règles et en renvoie l'application, pour l'essentiel, à des accords au sein de la branche. L'accord d'entreprise ne joue donc qu'un rôle second.*

*La masse salariale d'EDF SA, en dépit de la filialisation de certaines de ses activités et de la diminution des effectifs du groupe de 2005 à 2007, a ensuite repris sa progression. Les salaires ont augmenté*

en moyenne plus vite que dans le reste de l'économie, alors même que les avantages annexes, notamment la fourniture d'électricité aux agents à bas coût (tarif agent), n'ont été que peu et progressivement normalisés.

Une rémunération variable à la performance a été introduite, qui n'a pas modifié sensiblement la pyramide des rémunérations, sauf pour les cadres et les dirigeants, auxquels, additionnée à des rémunérations fixes évoluant au même rythme que le reste des salariés, elle a garanti des gains très sensibles de pouvoir d'achat. Divers mécanismes d'intéressement et d'épargne salariale ont, en outre, été mis en place. Le régime de protection sociale a été amélioré.

### Graphique n° 1



Source : Cour des comptes d'après EDF

Les chiffres d'affaires (CA) et les effectifs des entreprises sont ceux de l'exercice 2011

#### **Le statut national du personnel des industries électriques et gazières (IEG)**

Le statut national du personnel des industries électriques et gazières a été prévu par la loi du 8 avril 1946 portant nationalisation de l'électricité et du gaz (art. 47) et approuvé par le décret n° 46-1541 du 22 juin 1946. L'article 47 de la loi de 1946 a été modifié par l'article 25 de la loi du 7 décembre 2010 (loi NOME), qui a précisé son champ d'application et celui des accords de branche.

Aujourd'hui, sous réserve de quelques exceptions, sont régis par ce statut national du personnel des IEG, les salariés des entreprises

participant directement à la production, au transport, à la distribution, à la commercialisation ou à la fourniture de l'électricité et du gaz<sup>249</sup>, quelle que soit la nature publique ou privée de leur actionnariat.

Il s'agit donc d'un statut de branche professionnelle qui déroge au droit commun du travail généralement applicable aux entreprises des différentes branches professionnelles et à leurs salariés.

Acte de nature réglementaire, le statut a été modifié par 56 décrets successifs. Il comporte trois groupes de règles :

- un premier groupe fixe le régime spécial de sécurité sociale propre aux salariés et retraités des IEG (assurances maladie, maternité, invalidité, vieillesse, décès) ;
- un deuxième groupe est constitué de mesures très diverses (conditions d'embauche, avancement, rémunération, discipline, congés, etc.) ;
- un troisième groupe institue un système spécifique de gestion des œuvres sociales confiées à des organismes communs à toutes les entreprises de la branche : une caisse nationale des activités sociales (CCAS) et des caisses locales (CAS).

Les règles prévues par le statut ne peuvent être modifiées que par la voie réglementaire.

Le champ ouvert à la négociation collective est donc strictement encadré par le contenu du statut :

- jusqu'à la loi du 10 février 2000 qui a consacré l'ouverture du marché de l'électricité, il n'était pas possible de négocier des accords collectifs au niveau de la branche ; la loi n'autorisait alors que la conclusion d'accords d'entreprise, sous réserve d'ailleurs d'une stricte conformité avec le statut ;
- depuis 2000, la loi a introduit dans le code du travail (aujourd'hui dans le code de l'énergie) des dispositions autorisant la conclusion d'accords de branche dans les IEG.

Comme pour les accords d'entreprise, les accords de branche peuvent « compléter, dans des conditions plus favorables aux salariés, les dispositions statutaires ou en déterminer les modalités d'application dans les limites fixées (par le statut)<sup>250</sup> ».

<sup>249</sup> Par exception, la loi n° 2004-803 du 9 août 2004 a également étendu le bénéfice du statut aux salariés de la caisse nationale des industries électriques et gazières (CNIÉG), chargée de la gestion du régime d'assurance vieillesse des industries électriques et gazières.

<sup>250</sup> Article L. 161-1 du code de l'énergie.

Entre 2005 et 2010, les dépenses de personnel du groupe EDF (EDF SA et ses filiales régulées) ont progressé de 9,4 %, alors même que les effectifs statutaires moyens ont diminué d'un peu plus de 2 %.

Cette évolution recouvre deux mouvements contraires : une diminution des effectifs de 2005 à 2007, puis une forte reprise à partir de 2007. Ainsi, entre 2007 et 2011, les seules charges de personnel d'EDF SA ont crû de 5,7 % par an (+ 1 084 M€).

**Tableau n° 1 : dépenses de personnel de EDF SA**

M€	2005	2006 <sup>251</sup>	2007	2008	2009	2010	2011
EDF SA	6 952	6 698	4 677	5 095	5 290	5 502	5 761

Source : EDF groupe périmètre France

Comme le montre le tableau ci-dessous, la progression des effectifs à EDF SA depuis 2007 est significative.

**Tableau n° 2 : effectif moyen statutaire d'EDF SA depuis 2007**

	2007	2008	2009	2010	2011
EDF SA	58 778	59 131	59 837	60 380	62 479
Var. n/n-1		+ 353	+ 706	+ 543	+ 2 099

Source : document de référence EDF.

EDF SA est confrontée depuis quelques années à une vague importante de départs à la retraite qu'elle n'a pas complètement anticipée, au moins jusqu'en 2008. En 2011, 4,3 % des effectifs statutaires sont partis à la retraite. Par exemple, à la centrale de Paluel, 50 % de l'effectif sera renouvelé d'ici 2020.

Ce mouvement a été accentué par l'absence d'écrêtement des cumuls de repos compensateurs. La prise de ces repos compensateurs en bloc, en fin de carrière, a conduit à des départs à la retraite très anticipés (jusqu'à 18 mois avant la date prévue dans certains cas), que vient accroître l'octroi à tout salarié partant à la retraite, de 126 heures de congés de préretraite lors de la dernière année d'exercice.

<sup>251</sup> La baisse des dépenses de personnel en 2006 (- 321 M€) s'explique par la comptabilisation de + 329 M€ en charges en 2005 au titre de l'offre réservée aux salariés effectuée dans le cadre de l'introduction en bourse (application de la norme comptable IFRS 2). Hors cet impact, les charges de personnel étaient quasiment stables.

## I - Une politique salariale généreuse

La politique des salaires est caractérisée par :

- un salaire national de base (SNB) qui a progressé plus vite que l'inflation depuis 2005 ; sa seule revalorisation a permis des gains de pouvoir d'achat de quatre points environ pour le salaire brut au cours de la période sous revue ;
- une distribution régulière entre 2006 et 2009 de compléments salariaux exceptionnels, sous forme de primes, d'actions gratuites, de compléments d'intéressement, ainsi que l'octroi d'avantages nouveaux destinés à accompagner la réforme du régime des retraites ;
- l'introduction d'une rémunération variable « à la performance », qui s'ajoute aux rémunérations fixes et aux autres avantages.

Au total, les salariés du groupe EDF, contrairement aux salariés du secteur privé, n'ont pas subi de ralentissement du rythme de progression de leur rémunération globale depuis 2008, en dépit des résultats contrastés d'EDF. Ainsi, depuis 2005, le cours de l'action est tombé à plus de la moitié de son prix d'introduction, l'endettement financier net a progressé de près de 80 %, la disponibilité a chuté à 78 % en 2009, pour remonter dans la période plus récente, et le chiffre d'affaires, après avoir augmenté de 2005 à 2009, connaît depuis cette date une stagnation.

### A - Des salaires progressant plus rapidement que dans le reste de l'économie

A EDF SA, pour l'ensemble des personnels sous statut, le salaire national de branche est la base de la rémunération (art. 9 du statut des industries électriques et gazières), à laquelle s'ajoutent une majoration liée à l'ancienneté et une majoration liée au lieu de résidence. Cette rémunération de base représentait à EDF SA, en 2010, 66 % (2 624 M€) du poste des salaires et traitements hors charges sociales (3 936 M€ rémunération des cadres comprises)<sup>252</sup>.

S'y ajoutent ensuite des rémunérations complémentaires liées à l'emploi (heures supplémentaires notamment), l'épargne salariale et des

---

<sup>252</sup> Chiffre calculé à partir du bilan de la rémunération globale EDF SA 2010. A Réseau de transport d'électricité (RTE) la rémunération principale compose 74 % des rémunérations, à ERDF 80 %.

avantages en nature (fourniture d'énergie à titre préférentiel, logement, prêts à taux préférentiels).

### **1 - Des salaires élevés à l'embauche et une progression rapide en début de carrière**

Les salaires d'embauche sont, dans la branche des industries électriques et gazières (IEG), plus élevés que le SMIC : 16 % de plus pour un jeune embauché sans diplôme, 20 % pour un jeune embauché titulaire d'un CAP/BEP, 26 % pour un titulaire d'un baccalauréat professionnel. L'écart de rémunération entre le salaire minimum fixe de la branche des industries électriques et gazières (IEG) et le SMIC s'est rapidement creusé entre 2005 et 2011, puisqu'il a, par exemple, presque doublé pour les embauchés sans diplôme.

En outre, aucun salarié ne reste rémunéré sur la base de son salaire d'embauche plus d'un ou deux ans, puisque la grille prévoit des avancements dès la deuxième année d'embauche.

A titre de comparaison, d'après les statistiques d'une étude de la direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques (DARES) de novembre 2010 (« Les trajectoires salariales des individus payés au voisinage du SMIC entre 1995 et 2007 »), 43 % des salariés embauchés au voisinage du SMIC dans le secteur privé en 2000 restaient encore rémunérés au voisinage du SMIC sept années après leur recrutement.

Enfin, la progression à l'ancienneté débute dès la sixième année d'exercice des fonctions.

### **2 - Une rémunération globale élevée par rapport à la moyenne des salaires du secteur privé**

Au-delà du salaire de branche, les compléments salariaux accordés par EDF SA relèvent considérablement le niveau des rémunérations : pour certains agents, les rémunérations complémentaires peuvent, en effet, atteindre jusqu'à 50 %, voire, certaines années, 70 % du salaire fixe en 2010.

Le poids des rémunérations complémentaires (hors prime variable et avantage en nature énergie) croît rapidement au cours des premières années de la carrière et contribue à creuser l'écart avec le SMIC. Pour un jeune embauché à la direction de la production industrielle (DPI), les rémunérations complémentaires représentaient 22 % du salaire fixe en 2006 et 39 % en 2010.

Enfin, si l'on ajoute à ces rémunérations complémentaires la part variable individuelle (3 % du salaire fixe des embauchés de 2005 à la DPI) et l'avantage en nature énergie, le salaire fixe représente 78 % de la rémunération totale à l'embauche et moins de 50 % cinq années plus tard.

Le niveau élevé des rémunérations complémentaires pour certains métiers, en particulier pour ceux liés à la production, reflète soit une inadaptation de la grille statutaire, soit une gestion des temps de travail et des plannings d'intervention qui aboutit à verser aux agents d'importantes rémunérations complémentaires liées aux horaires, soit les deux à la fois.

### 3 - Une progression des rémunérations fixes plus rapide que l'inflation

Depuis 2005, le salaire moyen par tête au sein d'EDF SA enregistre une évolution moyenne supérieure à 3 % par an.

Entre 2006 et 2010<sup>253</sup>, les salaires bruts ont progressé de près de 23,6 % à EDF SA, soit beaucoup plus vite que l'inflation hors tabac (7,8 % sur la période) et que le SMIC (7,1 % sur la période). Sur cette même période, 90 % des salariés d'EDF SA ont enregistré une augmentation minimale de 20,6 %.

**Tableau n° 3 : évolution du salaire brut et net à EDF SA depuis 2005**

En %	brut	net
<b>2005</b>	9,1 %	4,3 %
<b>2006</b>	4,0 %	3,0 %
<b>2007</b>	4,1 %	3,9 %
<b>2008</b>	5,1 %	4,5 %
<b>2009</b>	4,1 %	2,9 %
<b>2010</b>	4,4 %	4,4 %
<b>2011</b>	4 %	3,4 % (avec mise en place de la couverture supplémentaire maladie)
<b>2012 (prévisions)</b>	4 %	4 %

Source : EDF

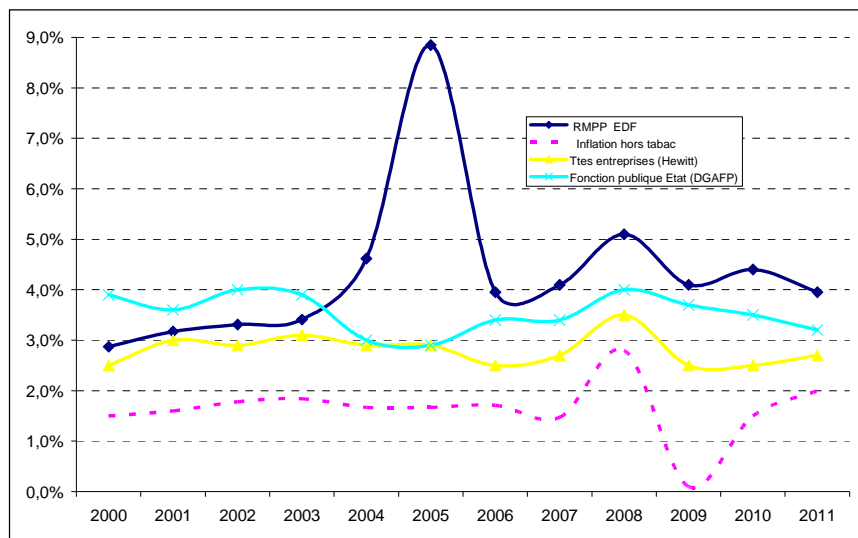
Malgré la crise, les salariés du groupe EDF n'ont pas connu de ralentissement de la progression de leur rémunération en 2007-2008. Bien au contraire, compte tenu des mesures d'accompagnement de la réforme des retraites, le rythme de progression des salaires s'est accéléré depuis

<sup>253</sup> Base 100 en 2005.

2008. Ces gains ne tiennent pas compte de la progression, également rapide, des rémunérations complémentaires, en particulier celles qui rémunèrent les salariés dans la production. Selon une étude portant sur un échantillon des jeunes embauchés à la direction de la production industrielle (DPI) en 2005, leurs rémunérations complémentaires ont été multipliées par 2,2 entre 2005 et 2010.

La progression de la rémunération moyenne des personnels en place (RMPP) est également nettement supérieure aux augmentations globales dont ont bénéficié les salariés du secteur privé telles que chiffrées chaque année par la société Hewitt dans son guide des révisions salariales (constat confirmé également par comparaison avec les augmentations globales chiffrées chaque année par la DARES).

**Graphique n° 2 : évolution comparée des rémunérations à EDF SA, des salaires dans les entreprises privées, la fonction publique d'État et l'inflation hors tabac**



Source : EDF et ministère de la fonction publique



## **B - Les raisons de la progression salariale**

### **1 - Un salaire de base indexé sur l'inflation**

Le salaire national de base (SNB) est revalorisé par voie d'accord collectif de branche et évolue au même rythme que l'inflation. Par ailleurs, en complément du salaire national de base, et en vertu de l'accord de branche, les agents de la branche énergie ont droit à une gratification de fin d'année (13<sup>ème</sup> mois calculé sur la base du salaire fixe).

### **2 - Une progression linéaire à l'ancienneté**

Une progression automatique à l'ancienneté est ouverte par le statut à tous les salariés, quel que soit leur collège d'appartenance (maîtrise, employés, ouvriers), hors cadres dirigeants. Dans les trois entreprises du groupe, la progression à l'ancienneté représente chaque année une hausse moyenne d'environ 0,6 % de la rémunération principale.

En fin de carrière, la rémunération à l'ancienneté peut constituer jusqu'à 22 % de la rémunération fixe des agents du groupe, à condition qu'ils aient effectué toute leur carrière au sein de la branche, alors qu'à titre de comparaison, la DARES avait chiffré qu'en 2008 l'ancienneté représentait en moyenne 1,9 % des salaires du secteur privé. Cette progression, qui n'est liée à aucun résultat ni à la performance, a un impact important sur les dépenses de personnel du groupe (42 M€).

### **3 - Un important volume de mesures individuelles**

Les mesures individuelles sont décidées au niveau de l'entreprise et dépendent moins des accords collectifs.

Toutes mesures confondues, au sein du groupe EDF, elles sont plus favorables que dans le secteur privé. En outre, contrairement aux entreprises du secteur privé, où le montant des mesures individuelles tend à être plus faible lorsque l'entreprise accorde en même temps des augmentations générales, EDF cumule augmentations générales et mesures individuelles.

**Tableau n° 4 : augmentations individuelles dans le secteur privé et au sein du groupe EDF de 2005 à 2010, en % du salaire**

	2008	2009	2010
Augmentations individuelles secteur privé si cumulée par ailleurs à une augmentation générale (AG), taux moyen perçu			
Agents de maîtrise	2,50 %	2,50 %	2,60 %
Employés	2,40 %	2,40 %	2,20 %
Ouvriers	2,10 %	2,00 %	1,80 %
Augmentations individuelles EDF SA cumulée par ailleurs à une augmentation générale (AG), taux moyen perçu			
	3,55 %	3 %	3,15 %

Source : guide des révisions salariales Hewitt 2008-2009, 2009-2010, 2010-2011/ EDF SA /GVT positif défini comme avancement à l'ancienneté + mesures individuelles au choix et appréciation du professionnalisme (ADP)

La grille prévoit, en effet, qu'un changement de niveau s'accompagne d'une augmentation moyenne d'environ 2,3 % de la rémunération principale (ce seuil était égal à 4,6 % jusqu'en 2006).

A EDF SA, 67 % des agents avaient bénéficié d'une augmentation individuelle en 2010, contre 54 % en 2006 (progression régulière d'année en année).

Enfin, au sein du groupe EDF, la mobilité interne est très rapide et joue donc un rôle important dans l'évolution de la rémunération. A EDF SA, sur les jeunes embauchés de 2005 à la direction de la production industrielle (DPI) et la direction commerce, 95 % d'entre eux avaient changé de groupe fonctionnel en 2010. Ce mécanisme, s'il n'est pas en soi critiquable et est positif à certains égards, pèse évidemment sur la masse salariale.

#### **4 - Le développement souhaitable des rémunérations variables et de la rémunération au mérite**

Le groupe EDF a suivi la tendance générale à l'individualisation des salaires et a mis en place à partir de 2008-2009 de nouveaux

mécanismes de rémunération variable : les sommes consacrées à ce type de primes sont en augmentation constante depuis 2005 (+ 62 %).

La spécificité d'EDF SA, par rapport aux autres entreprises publiques, et même par rapport à nombre d'entreprises privées, réside dans l'attribution de ces primes à une fraction plus importante des salariés mais pour des montants encore faibles (moins de 4 % des rémunérations principales, moins de 3 % du total des dépenses de personnel inscrites au compte 64), de sorte que la structure des salaires n'en est pas affectée de façon significative.

### **5 - Les mesures d'accompagnement de la réforme des retraites**

Afin de faciliter l'acceptation de la réforme de 2008, un ensemble de mesures d'accompagnement a été négocié dans le cadre d'un accord de branche, par exemple la réintégration de la prime de compensation de la cotisation retraite (PCCR) dans le salaire national de base au 1<sup>er</sup> janvier 2008<sup>254</sup> ou la prime exceptionnelle de 660 € versée à tous les agents de la branche en 2008.

Il en est résulté une augmentation substantielle de la rémunération principale des agents statutaires et, par conséquent, en intégrant les charges directes, de l'ensemble des charges de personnel. Ces mesures augmentent également l'assiette sur laquelle est calculé un ensemble d'avantages au personnel (indemnités de fin de carrière, médailles du travail, etc.).

## **II - Une rémunération des dirigeants en forte augmentation jusque récemment**

### **A - Le cadre juridique**

La rémunération des cadres et dirigeants d'entreprises relève de la compétence des organes de gestion de l'entreprise, direction générale pour les cadres dirigeants et conseil d'administration pour les mandataires sociaux. Différents textes, cependant, ont visé à encadrer la rémunération des mandataires sociaux, soit une ou quelques personnes par entreprise, et à assurer des conditions de fixation transparentes de cette rémunération<sup>255</sup>.

---

<sup>254</sup> La prime devait s'établir à 2,85 % de la rémunération principale en 2008 et diminuer progressivement pour être égale à 0 à partir de 2013.

<sup>255</sup> Décrets du 9 août 1953 « relatif au contrôle de l'État sur les entreprises publiques nationales et certains organismes ayant un objet d'ordre économique et social » ;

Plus récemment, enfin, le décret du 26 juillet 2012 a plafonné à 450 000 € la rémunération annuelle des présidents d'entreprise contrôlée en majorité par l'État.

Jusqu'à 2005, la direction du budget suivait de manière précise les situations individuelles des dirigeants des entreprises publiques (cotées ou non), en s'appuyant sur une interprétation large du décret de 1953, et effectuait une enquête annuelle sur les principales rémunérations des dirigeants de ces entreprises. Depuis la création de l'agence des participations de l'État (APE) en 2004, cette enquête n'est plus réalisée.

Aujourd'hui, ni l'agence des participations de l'État (APE), ni la direction du budget n'ont d'autres informations sur les rémunérations servies aux dirigeants du groupe EDF que celles données au comité des rémunérations, instance ad hoc créée par le conseil d'administration, où siège le représentant de l'agence des participations de l'État (APE).

Pendant la période sous revue (2005-2010), deux communications seulement sur la politique de rémunération des dirigeants d'EDF dans leur ensemble ont eu lieu lors des séances de ce comité du 13 décembre 2006 et du 12 juin 2007. Elles ne donnaient pas d'indicateur d'évolution en masse et par catégorie et peu d'informations sur la situation à EDF par rapport au marché.

L'État a donc perdu une connaissance fine de l'évolution de la rémunération des dirigeants de l'entreprise dans son ensemble, et singulièrement des plus hauts dirigeants. En 2010, il n'a plus connaissance que des éléments de rémunération fixe et variable du président-directeur général d'EDF SA, que le ministre chargé de l'économie approuve.

## **B - La rémunération et les avantages des mandataires sociaux**

### **1 - Le président-directeur général d'EDF SA**

De 2005 à 2010, la rémunération globale du président-directeur général d'EDF SA a été multipliée, en euros courants, par 2,35.

---

décret du 30 mars 2009 ; loi du 1er août 2007 « en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat » ; guide d'information de l'Autorité des marchés financiers (AMF) en date du 30 janvier 2006 ; recommandations du MEDEF et de l'association française des entreprises privées (AFEP) de 2007, 2008 et 2010, reprises par la recommandation de l'Autorité des marchés financiers (AMF) n° 2012-02, etc.

Cette augmentation est le fruit d'un double mouvement, de réévaluation de la rémunération fixe, d'une part, et de modification des paramètres servant à l'attribution de la part variable (essentiellement les valeurs maximales des bonus) d'autre part. Ce dispositif a pratiquement toujours été favorable aux deux dirigeants successifs, en dépit de la norme modérée donnée par l'instruction du ministre du budget.

**Tableau n° 5 : évolution de la rémunération fixe et variable du PDG d'EDF SA**

rémunération fixe annuelle	date de mise en œuvre du fixe	taux d'augmentation individuelle du fixe	bonus maxi	taux atteint part quali	taux atteint part quanti	taux global atteint (% du fixe)	bonus payé	bonus qui aurait été versé si le PDG avait été présent une année complète	taux de progression du montant du bonus sur une base annuelle	bonus année concernée / année de paiement
460 000 €	15/09/2004 (1)		40%			40%	53 667 €	184 000 €		2004/2005
468 280 €	01/01/2005	1,8%	40%	30%/30%	61,4%/70%	36,56%	171 200 €	171 200 €	-6,96%	2005/2006
650 000 €	01/01/2006	38,8%	50%	30%/30%	70%/70%	50%	325 000 €	325 000 €	89,84%	2006/2007
725 000 €	01/01/2007	11,5%	60%	25%/30%	50%/70%	45%	326 250 €	326 250 €	0,38%	2007/2008
760 000 €	01/01/2008	4,8%	60%	27,5%/30%	51,7%/70%	47,50%	361 200 €	361 200 €	10,71%	2008/2009
788 900 €	01/01/2009	3,8%	60%	27,5%/30%	63,8%/70%	54,78%	396 146 €	432 159 €	19,65%	2009/2010
1 000 000 €	20/11/2009 (1)	26,8%	60%	27,5%/30%	63,8%/70%	51,60%	52 307 €	516 000 €	19,40%	2009/2010
1 000 000 €	-	0,0%	60%	27%/30%	65,62%/70%	55,57%	555 708 €	555 708 €	7,70%	2010/2011
1 000 000 €	-	0,0%	60%	28%/30%	70%/70%	58,80%	588 000 €	588 000 €	5,81%	2011/2012

(1) : l'année de prise de fonction, les bonus payés sont calculés prorata temporis

source : réponse EDF SA

(1) : L'année de prise de fonction, les bonus payés sont calculés prorata temporis

Source : EDF SA

Sur la période contrôlée par la Cour, la rémunération globale du président-directeur général d'EDF a connu deux sauts principaux : l'un en 2006 (+ 25,9 %), faisant de lui le dirigeant d'entreprise publique le mieux payé en 2006, l'autre en 2010 (+ 31,8 %), avec la nomination d'un dirigeant du secteur privé, qui a demandé et obtenu l'alignement de sa rémunération fixe sur son salaire antérieur.

Dès 2007, cependant, le président du comité des rémunérations d'EDF SA s'appuyait sur une comparaison des sociétés industrielles du CAC 40 pour demander au ministre de porter à 800 000 €, en 2007, le salaire fixe du président-directeur général et d'augmenter la part variable de la rémunération. Au même moment, et sur la même période, l'État s'efforçait de contenir la hausse des salaires au sein de la branche des industries électriques et gazières autour de 4 %.

Lors de la nomination du dirigeant venu du secteur privé (novembre 2009), le comité des rémunérations et l'État se sont entendus pour lui accorder une rémunération fixe de 1 M€ par an, soit une augmentation par rapport à la rémunération fixe du précédent président-directeur général de l'ordre de 30 %. A cette rémunération fixe, alignée sur sa rémunération fixe précédente, s'ajoute une part variable plafonnée à 60 % de la part fixe. Cette part se montait en 2007, pour la même personne, dans ses fonctions antérieures, à 140 % de la part fixe. Autrement dit, l'intéressé a accepté une baisse sensible de sa rémunération globale en prenant la tête d'EDF.

Le plafond théorique de la part variable de la rémunération du président-directeur général d'EDF est passé en deux ans (2006 et 2007) de 40 à 60 % de la part fixe, alors même que la part fixe était relevée considérablement, ce qui a eu un effet mécanique à la hausse de la rémunération globale.

Ainsi, sauf dans deux cas (2007 et 2008), le président-directeur général a atteint ses critères de bonus à plus de 90 %. En 2006, par exemple, année de la plus forte augmentation du président-directeur général de l'époque, le plafond de part variable a été atteint à 100 %, « eu égard aux bons résultats de l'entreprise pour l'exercice 2006, à la solide performance du cours de bourse de l'action EDF sur la période (+ 72 %), au respect global des engagements de service public et à la mise en place de nouveaux comités spécialisés », selon les notes internes de l'agence des participations de l'État.

L'entreprise a proposé, à juste titre, des modifications, sur la période, des critères d'attribution de la part variable, qui ont été discutées et acceptées par l'État (par exemple l'introduction d'un critère relatif à la disponibilité nucléaire - en miroir de la dégradation de cette disponibilité en 2009 -, la réalisation du programme d'excellence opérationnelle, l'adjonction au critère relatif aux résultats d'un critère qui met en jeu la dette). Ces changements ont permis de mieux coller aux objectifs de performance. Toutefois, la part variable, qui comporte pour 70 % des critères de performance objectifs et pour 30 % une appréciation des résultats individuels, a connu une augmentation continue.

Ainsi, l'appréciation des résultats individuels a pratiquement toujours été très bonne, l'atteinte des objectifs fixés variant entre 100 % en 2006, 83,3 % entre 2007, et 93,3 % en 2011.

Il n'est pas anormal que la rémunération du dirigeant soit liée à la performance grâce à un bonus, mais, par un effet de ciseau, il aurait été possible de stabiliser en même temps la rémunération fixe, ce qui aurait eu un effet incitatif plus marqué : ainsi, en 2008, la présidente d'AREVA,

dont la rémunération globale avoisinait celle du président d'EDF, a une part fixe de 550 000 € et une part variable maximale égale à 100 % de cette part fixe. Tout s'est donc passé comme si l'État avait finalement satisfait la demande d'augmentation d'EDF SA.

Au total, par rapport aux autres dirigeants statutaires d'entreprises cotées où l'État est actionnaire (12 entreprises en tout, 18 personnes concernées), qui figurent dans le rapport 2010 de l'Agence des participations de l'État, le président d'EDF occupait la quatrième place pour la rémunération fixe, après ceux de GDF-Suez, Renault et Dexia.

Pour ce qui concerne le plafond maximum de part variable, il occupait la neuvième place. Cinq patrons bénéficient d'une indemnité de départ mais pas le président d'EDF. Deux bénéficient d'un système d'attributions d'actions, mais pas le président d'EDF. Huit touchent des jetons de présence mais pas le président d'EDF, qui n'a pas non plus de complément de retraite, alors que neuf d'entre eux l'ont obtenu.

En nombre de salariés (moyenne annuelle 2010), alors que le groupe EDF est le troisième employeur (158 764 salariés) après GDF Suez (236 118), le président d'EDF est moins bien payé en 2010 que celui de GDF Suez (1,55 M€ contre 3,2 M€), entreprise dont les « métiers » sont les plus comparables.

Le plafonnement à 450 000 € de la rémunération des dirigeants d'entreprises contrôlées par l'État ne manquera pas de modifier ces classements. Il est trop tôt pour en mesurer les conséquences. Il est également difficile, à ce stade, d'en analyser les répercussions éventuelles sur la hiérarchie des revenus à l'intérieur des entreprises concernées mais il appartient à l'État, à l'origine de la mesure, d'effectuer cette étude d'impact.

## **2 - Les autres mandataires sociaux**

Pendant la période sous revue, quatre personnes ont été nommées mandataires sociaux (directeurs généraux délégués) par le conseil d'administration, dont le mandat a pris fin le 23 novembre 2009, avec l'arrivée d'un nouveau président-directeur général qui a souhaité être le seul mandataire social. Trois d'entre elles étaient déjà des salariés d'EDF, l'une était un cadre dirigeant du secteur privé recruté par EDF SA comme directeur financier sur un contrat très favorable.

**Tableau n° 6 : évolution de la rémunération des autres mandataires sociaux (salaire brut imposable)**

En €	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Directeur général délégué finances	671 530	1034 320	1014 554	856 873	1253 440	1335 141
Directeur général délégué opérations	423 952	712 165	729 636	862 067	921 850	866 208
Directeur général délégué ressources humaines	585 473	721 708	647 413	658 804	731 617	Retraite au 1/04
Directeur général délégué ressources humaines (successeur)				333 887	408 813	466 022

*Source : Cour des comptes, d'après EDF*

Ainsi les taux de bonus ont été les suivants en 2008 et 2009 :

**Tableau n° 7 : taux de bonus atteints par les autres mandataires sociaux**

Fonction	Taux 2008 / 50 %	Taux 2009 / 50 %
Directeur général délégué finances	40,6 %	46,9 %
Directeur général délégué opérations	39,74 %	46,45 %
Directeur général délégué ressources humaines	38,75 %	46,15 %

*Source : Cour des comptes, d'après EDF*

## C - La rémunération et les avantages sociaux des cadres dirigeants

Depuis qu'EDF n'est plus un monopole et alors que les talents pourraient quitter l'entreprise pour la concurrence, EDF mène une rénovation de sa politique de rémunération des cadres dirigeants, de manière progressive mais continue.

L'objectif est de se rapprocher de la politique des ressources humaines des grands groupes analogues, en individualisant mieux les rémunérations et



en positionnant la rémunération des dirigeants dans la médiane des rémunérations du marché. En outre, alors qu'EDF puisait ses dirigeants dans son vivier de personnels statutaires, le groupe est amené, en particulier pour s'attacher des compétences spécifiques, et singulièrement dans le secteur international, à effectuer désormais des recrutements sur le marché et, donc, à conclure des contrats à durée indéterminée.

Cette politique va de pair avec un recours à des outils de gestion utilisés par des entreprises de grande taille, françaises ou étrangères (la « méthode Hay » de classification des dirigeants par points) et à une montée en puissance de la direction des ressources humaines du groupe, au sein de laquelle a été créée une direction du développement des dirigeants, compétente pour définir et appliquer les règles de rémunération et de recrutement, et pour gérer les questions qui les concernent, y compris leur carrière et leur paye.

### **1 - Le positionnement salarial**

La rémunération des dirigeants est un « paquet » composé d'un salaire fixe défini à l'aide de fourchettes de salaire (les dirigeants étant répartis en trois groupes, D1, D2 et D3) et d'un bonus variable dépendant du niveau du dirigeant, fixé en pourcentage du salaire fixe, et lié à des critères de performance collective et individuelle.

Les avantages liés au régime des industries électriques et gazières (IEG) sont maintenus pour les cadres dirigeants lorsqu'ils appartiennent à ce régime statutaire (avantage énergie par exemple, retraite, régime de santé, etc.) mais les autres avantages indemnitaires uniformes non liés au statut (avantage-logement) et les primes exceptionnelles non liées à la performance ont été réduits, supprimés ou progressivement éteints.

De même, alors que les dirigeants s'étaient vus octroyer des droits au titre de la réduction du temps de travail, cet avantage a été supprimé en 2008.

Les dirigeants qui ne sont pas sous statut ont un contrat qui reprend seulement les éléments de rémunération fixe et variable.

L'effectif des cadres dirigeants a augmenté fortement sur la période (+ 32,5 % pour EDF SA) mais le nombre de dirigeants en contrat à durée indéterminée est resté autour de 10 %. Cette donnée relativise le raisonnement selon lequel la rémunération des dirigeants venant de l'extérieur a tiré vers le haut l'ensemble des rémunérations.

**Tableau n° 8 : effectifs des cadres dirigeants à EDF SA**

Année	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Total</b>	378	394	413	448	465	489	501
<b>(dont CDI)</b>	(40)	(37)	(35)	(28)	(47)	(49)	(47)

Source : EDF

## 2 - Les composantes et l'évolution de la rémunération

### a) La part fixe

Le salaire fixe est en principe déterminé en fonction de l'évaluation du poste par la « méthode Hay » et en fonction d'un parangonnage du marché. Il tient compte aussi du potentiel d'évolution du dirigeant.

L'évaluation est revue chaque année en fonction de l'évolution du marché. Parallèlement à l'implantation progressive de la pesée des postes qui amène à une révision annuelle de la rémunération dans son ensemble, l'entreprise accorde chaque année des augmentations de salaires à ses dirigeants.

Le tableau ci-après présente les augmentations des salaires fixes constatées sur la période, comparées à celle des prix hors tabac.\*

**Tableau n° 9 : progression des parts fixes des salaires (en %)**

Grade	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>D1</b>	6 %	6 %	5,3 %	5,6 % (7,1 % avec éléments exceptionnels)	4,05 %	4,2 %
<b>D2</b>	6 %	4 %	4,4 %	4,6 %	3,5 %	3,8 %
<b>D3</b>	4,5 %	3 %	3,8 %	4,1 %	3,3 %	3,9 %
<b>Prix hors Tabac</b>	<b>1,7 %</b>	<b>1,7 %</b>	<b>1,5 %</b>	<b>2,8 %</b>	<b>0,1 %</b>	<b>1,5 %</b>

Source : Cour des comptes d'après EDF

L'évolution moyenne des rémunérations fixes des dirigeants sur la période est peu différente de celle du salaire net des autres salariés de l'entreprise (autour de 4 %). S'y ajoute, toutefois, un bonus plus élevé.

*b) La part variable (ou bonus)*

Comme pour les mandataires sociaux, le bonus est fonction d'une formule associant une part individuelle, correspondant à l'accomplissement des objectifs personnels fixés par le management au cadre dirigeant, et une part "collective", correspondant à l'atteinte d'objectifs quantifiés assignés à la structure à laquelle il appartient (« part structure ») et à EDF SA lui-même (part « groupe »).

La cible a été de 37 % de la rémunération fixe pour les dirigeants D1 pendant la période. Pour les dirigeants D2, elle est passée de 26 % en 2005 à 31 % en 2006, chiffre maintenu par la suite. Pour les dirigeants D3, elle est passée de 24 % à 26 % en 2006 et est restée inchangée par la suite.

En premier lieu, ces pourcentages de bonus sont élevés par rapport au marché : une étude du Consultant Hay de 2010 (*Évolution de la part variable des cadres supérieurs depuis le début de la crise*) montre qu'en moyenne, en raison de la crise, les bonus distribués par les entreprises aux cadres supérieurs n'ont pas dépassé 25 % du salaire sur la période 2007-2010.

En second lieu, les objectifs visés semblent avoir été peu exigeants et les résultats sont le plus souvent très proches de la cible. Il est significatif à cet égard qu'en 2010, aucun dirigeant n'a eu des résultats inférieurs à l'atteinte de 90 % des objectifs, quelques-uns seulement ayant accompli 120 % des objectifs parmi les dirigeants D2 et D3. Chaque année, le nombre de dirigeants qui n'ont pas de bonus reste compris entre 1 et 2 %.

Dans de telles conditions, le bonus apparaît plutôt comme un avantage supplémentaire que comme un élément de rémunération au mérite.

### **III - De nombreux avantages liés à l'emploi**

#### **A - La fourniture d'électricité à un tarif préférentiel**

Tous les salariés des industries électriques et gazières, dont EDF SA, acquittent leur facture d'énergie (gaz et électricité) à un tarif préférentiel communément appelé « tarif agent ».

L'avantage est ouvert au bénéfice de la résidence principale du bénéficiaire, de ses résidences secondaires dont il est lui-même, son conjoint ou son concubin, propriétaire en titre, des résidences à caractère occasionnel lors des séjours que lui-même ou ses ayants droit y effectuent.

Après application des clés de calcul conventionnelles au sein de la branche, le manque à gagner annuel pour le groupe EDF, calculé sur la base de la différence entre le prix public et le tarif préférentiel est égal en 2010 à 381 M€ dont 222 M€ pour EDF SA, 129 M€ pour ERDF et 30 M€ pour RTE (montants refacturés par EDF SA à ses deux filiales).

##### **1 - Une consommation déplafonnée, non quantifiée par bénéficiaire**

L'avantage est ouvert sans limite de consommation d'énergie, quels que soient les équipements électriques dont disposent les agents (y compris équipements de confort comme les piscines chauffées par exemple).

Ce système est d'autant plus avantageux pour les bénéficiaires que l'avantage en nature est fiscalement déclaré sur la base d'un barème qui est fonction de la composition du foyer, sans lien avec la consommation réelle. Il n'incite donc pas à la maîtrise de la consommation d'énergie par les bénéficiaires.

EDF SA ne calcule pas la consommation réelle des bénéficiaires pris individuellement et connaît seulement la consommation totale (4,1 Twh d'électricité livrée par EDF et 1,8 Twh de gaz naturel livré par GDF), donnée qui lui est utile pour l'acquittement des cotisations URSSAF.

En outre, EDF SA ne distingue pas le nombre de contrats ouverts à des agents en activité et celui qui bénéficie à des agents en inactivité des différentes entreprises du groupe EDF, au titre de la résidence principale et secondaire, ni le détail par entreprises (EDF SA, ERDF, RTE, GDF Suez notamment).

## 2 - Un abonnement gratuit

L'avantage en nature énergie comprend l'abonnement gratuit à l'électricité. A titre de comparaison, l'abonnement moyen annuel pour un particulier est d'environ 74 € HT.

L'abonnement gratuit n'est pas comptabilisé comme un avantage en nature mais il est réputé être compris dans les barèmes forfaitaires sociaux et fiscaux décrits ci-dessous<sup>256</sup>.

## 3 - Un tarif d'énergie très avantageux

En 2011, les tarifs particuliers sont les suivants : 0,61 c€/ kWh TTC pour l'électricité et, pour le gaz naturel, 0,24 c€/ kWh TTC jusqu'à 2 325 kWh puis 0,18 c€/ kWh TTC au-delà.

Ces valeurs datent de 1951 pour l'électricité et de 1959 et 1962 pour le gaz (création de la seconde tranche pour le gaz en 1962), bien que les circulaires (de 1949 et 1951) aient prévu l'indexation du tarif au 1<sup>er</sup> octobre de chaque année.

Dans les faits, le tarif agent n'a jamais été revalorisé. Ainsi, le tarif facturé aux agents d'EDF ne progresse pas au même rythme que le tarif facturé à la clientèle.

A titre de comparaison, le prix moyen public hors taxe de l'électricité était en 2010 de 8,2 c€/kWh HT, soit 16 fois plus que le tarif facturé dans le cadre de l'avantage énergie.

## 4 - La prise en charge par l'employeur

En outre, le tarif agent est calculé toutes taxes comprises : non seulement, la taxe sur la valeur ajoutée et les taxes locales sont comprises dans le tarif (à hauteur de 0,10 c€/kWh) mais, aussi, les taxes nouvellement créées (contribution au service public de l'électricité CSPE, contribution tarifaire d'acheminement CTA) ou récemment réformées

---

<sup>256</sup> L'abonnement en tant que tel n'est pas individualisé au sein des barèmes de déclaration de l'avantage en nature à l'administration fiscale et aux URSSAF.

(fiscalité locale réformée conséquence de la loi NOME)<sup>257</sup>. Cette exonération n'apparaît pas justifiée au regard du principe d'égalité devant l'impôt.

Le montant des taxes prises en charge par EDF et GDF Suez en lieu et place des salariés et retraités de l'entreprise était égal à 30,6 M€ en 2010 et a été porté, en raison de ces réformes et de l'augmentation de la contribution au service public de l'électricité (CSPE) à 71,3 M€ en 2011.

En 2011, les employeurs de la branche ont souhaité faire évoluer le dispositif en vigueur, partant du constat que le montant des taxes était devenu supérieur au prix de l'énergie facturé aux salariés. Ils ont présenté une proposition de réforme de l'article 28 du statut des industries électriques et gazières, afin que le tarif soit fixé hors taxes et qu'il soit indexé sur l'évolution du tarif particulier. La proposition des employeurs comprenait des mesures de compensation pour les salariés, mais elle a suscité un mouvement de grève très suivi dans la branche des IEG et n'a pas été mise en œuvre.

## **5 - Un avantage en nature sous-évalué au titre des cotisations sociales**

L'assiette des cotisations sociales et contribution de sécurité sociale sur l'avantage en nature énergie a été révisée à la hausse à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009. Elle est actualisée chaque année et validée par la direction de la sécurité sociale.

Le barème qui sert de base au calcul des cotisations déroge à la règle de calcul au réel<sup>258</sup> des avantages en nature : il est calculé en fonction de l'usage et de la composition du foyer familial de l'agent

---

<sup>257</sup> Cette loi n° 2004-803 du 9 août 2004 précise au I de l'article 18 « [qu'] il est institué au profit de la Caisse nationale des industries électriques et gazières une contribution tarifaire sur les prestations de transport et de distribution d'électricité et de gaz naturel qui assure le financement : - des droits spécifiques définis au 1° du II de l'article 17 à l'exclusion des évolutions postérieures au 31 décembre 2004 ayant pour effet d'augmenter le montant de ces droits et résultant de changements dans la classification du personnel ou dans la réglementation relative à l'assurance vieillesse du régime des industries électriques et gazières, du régime général et des régimes complémentaires. Les augmentations de droits qui sont ainsi exclues, sont constituées par le solde résultant de l'ensemble des évolutions de classification ainsi que par le solde résultant de l'ensemble des changements de réglementation intervenant dans chacun des régimes ».

<sup>258</sup> La jurisprudence de la Cour de cassation a précisé que cette valeur s'entend non du prix de revient pour l'employeur mais de sa valeur pour le bénéficiaire, c'est-à-dire l'économie qu'elle lui permet de réaliser.

statutaire de la branche des industries électriques et gazières, comme le barème fiscal, et non pas en fonction de la consommation réelle.

Si la consommation réelle était prise en compte, les sommes versées par les entreprises au titre des cotisations sociales sur cet avantage seraient alors multipliées par un coefficient proche de trois, soit un revenu supplémentaire d'environ 48 M€ pour le seul groupe EDF auxquels s'ajouteraient les cotisations des autres entreprises de la branche, et en particulier celles de GDF Suez.

#### **6 - Un avantage en nature sous-évalué au titre de l'impôt sur le revenu acquitté par les bénéficiaires**

Les avantages en nature retenus pour l'assiette fiscale de la déclaration à l'impôt sur le revenu sont, en principe, évalués sur la base de barèmes sociaux et fiscaux identiques et retenus dans l'assiette de calcul des cotisations pour leur valeur réelle.

Or, l'avantage en nature énergie est évalué sur la base d'un barème fiscal forfaitaire différent du barème social et plus favorable au salarié que ce dernier<sup>259</sup>.

Pour l'année 2010, le montant de l'avantage en nature déclaré à l'administration fiscale pour un foyer de six personnes avec chauffage est deux fois et demi inférieur à celui servant de base au paiement des cotisations sociales.

Au total, EDF SA évalue à 55 M€, hors cotisations patronales, le coût de l'avantage en nature calculé sur la base du barème URSSAF et à 20 M€ le coût de ce même avantage sur la base du barème fiscal.

L'actualisation annuelle devrait être l'occasion de réviser ce barème pour l'aligner sur l'avantage réellement concédé, soit la différence entre le prix public et le prix préférentiel. A supposer que le barème social ait également été révisé, les deux barèmes seraient alors alignés. Les sommes collectées auprès des agents au titre de leur imposition sur le revenu sur cet avantage seraient alors multipliées par un coefficient proche de 10.

Ce barème, enfin, est inadapté. Il se réfère au nombre de personnes, sans distinguer adulte et enfant. L'avantage est étendu aux résidences autres que la résidence principale. Il ne tient pas compte de la

---

<sup>259</sup> Le barème en vigueur date du 21 novembre 1985 alors que le barème social date de 2009. Il est chaque année actualisé par les pouvoirs publics par application du coefficient annuel représentatif de l'augmentation moyenne des tarifs autorisés, en application de l'article 82 du code général des impôts.

surface occupée, ni du nombre d'appareils ménagers utilisés. Il ne tient pas compte de la consommation réelle des agents, alors que le bénéfice de l'avantage est ouvert de façon dé plafonnée.

## **B - Un large éventail d'avantages complémentaires**

### **1 - Logement**

Dans le groupe EDF, les avantages liés au logement visent théoriquement à assurer le parcours professionnel des salariés et à contribuer à la continuité de service sur l'ensemble du territoire. En fait, ils ne répondent que très imparfaitement à ces objectifs et représentent souvent de simples compléments de rémunération.

Les avantages liés au logement représentent en 2011 une charge de 263,7 M€ pour EDF SA, soit 10,37 % des rémunérations fixes.

Les agents occupant un emploi avec astreinte doivent résider à proximité de leur lieu d'intervention pour intervenir dans des délais très courts (astreinte de niveau 1 : 10 minutes). EDF SA leur accorde un logement à loyer modéré (et plafonné, en tout état de cause, à 15 % du salaire fixe du bénéficiaire) et/ou une aide financière destinée à participer au coût du loyer (indemnité mensuelle astreinte logement imposé, égale à 82,56 € en 2011).

Des logements à loyer modique peuvent également être attribués à des agents dans le cadre d'une mobilité géographique. Par exemple, dans les zones à marché locatif restreint, notamment dans Paris et sa petite couronne, un agent amené à déménager pour venir y occuper un emploi peut se voir proposer un logement correspondant à sa situation familiale.

EDF SA met, enfin, à disposition de certains agents des logements à titre gratuit, ceux qui ont plusieurs lieux de travail ou ceux qui ne veulent pas déménager leur famille en cours d'année scolaire lors d'une mobilité géographique.

Toutefois, 60 % des logements seulement bénéficient à du personnel « en astreinte » ou en services continus chez EDF SA (sur 13 000 logements, seulement 3 735 relèvent d'une attribution dans le cadre de l'astreinte). Par ailleurs, le nombre d'agents bénéficiant d'un logement dans le cadre d'une mobilité reste faible : environ 340 agents à EDF SA en décembre 2010.

Tout le parc ne correspond donc pas à ces critères. Il serait souhaitable que l'entreprise s'assure que son parc de logements répond



strictement à ses besoins et qu'elle définisse de façon plus précise les conditions d'octroi.

## 2 - Epargne salariale

Les salariés d'EDF SA (y compris les dirigeants) ont accès à plusieurs dispositifs d'épargne salariale :

- l'intéressement<sup>260</sup> ;
- la distribution d'actions gratuites ;
- le plan d'épargne groupe (PEG)<sup>261</sup> ;
- le plan d'épargne retraite collective (PERCO)<sup>262</sup>.

Les salariés d'EDF SA bénéficient de primes d'intéressement, d'un niveau similaire à ce qui est pratiqué dans d'autres entreprises de même taille du secteur privé (4,4 % à EDF SA contre 4,2 % en 2009 dans les entreprises du secteur privé, hors supplément exceptionnel) mais d'un niveau supérieur à celles du secteur public (en 2009, une prime de 1 421 € à EDF SA contre une prime moyenne de 711€ pour les salariés du secteur public).

De plus, ils ont aussi perçu des suppléments d'intéressement, chaque année entre 2007 et 2009, pour des montants qui correspondaient respectivement à 1,75 %, 0,8 % et 0,9 % de leur rémunération principale annuelle et des primes exceptionnelles (340 € en 2005, 450 € en 2007, 660 € en 2008).

Des distributions d'actions ont également bénéficié à tous le personnel du groupe EDF (y compris les dirigeants) sur la période 2005-2009. En 2009, les actions gratuites distribuées par EDF SA ont représenté 2,3 % des rémunérations principales.

Enfin, les taux d'abondement observés pour les deux plans d'épargne retraite (PEG et PERCO) sont très favorables aux salariés et plutôt plus favorables que les pratiques constatées par la direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques (DARES) dans les autres branches de l'économie.

---

<sup>260</sup> Le premier accord d'intéressement du groupe EDF date de 1987. Durant la période sous revue, EDF SA a signé trois accords d'intéressement en 2005, 2008 et 2011.

<sup>261</sup> Mis en place par accord de groupe le 29 novembre 2004 et applicable à compter du 1<sup>er</sup> février 2005.

<sup>262</sup> Dispositif à adhésion facultative mis en place par accord de groupe en date du 17 juillet 2009.

**Tableau n° 10 : taux moyen d'abondement par EDF des versements au plan d'épargne groupe (PEG) et au plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO) en 2010**

	PEG	PERCO
Total versements volontaires et intéressement (M€)	100,1	21,4
Abondement (M€)	61,6	9,9
Abondement /versements PEG et PERCO	62 %	46 %
Abondement / versements PEG et PERCO secteur privé	17 %	35 %

*Source : EDF SA, Dares Analyses n° 63, août 2011, données année 2010 pour les entreprises du groupe EDF, données 2009 pour les données secteur privé (données 2010 non disponibles).*

### 3 - Prêt à la consommation

Peu de grandes entreprises financent des prêts bonifiés pour des crédits à la consommation. Cependant, EDF SA octroie directement des crédits à ses salariés (y compris des dirigeants) pour financer divers besoins (appareils ménagers et micro-informatiques, installations de chauffage, véhicule personnel, en particulier véhicule électrique, amélioration de l'habitat).

S'il est envisageable que l'entreprise puisse offrir à ses salariés l'accès à des prêts à des taux bonifiés dans le cadre de ses activités sociales, EDF SA n'a pas vocation à se substituer aux établissements de crédit et à accorder sur ses fonds propres ces prêts, de surcroît des prêts à la consommation, quel que soit le niveau de revenu du bénéficiaire.

Par ailleurs, la bonification de taux devrait être comptabilisée comme avantage en nature et soumise à cotisations sociales.

#### 4 - La diversification des avantages sociaux depuis 2008

##### a) *Maladie*

Le régime spécial des prestations en nature d'assurance maladie-maternité comprend deux régimes obligatoires de sécurité sociale et un régime complémentaire. Les régimes obligatoires comportent un régime de base, dans le cadre duquel sont servies les prestations du régime général, et un régime complémentaire obligatoire propre aux industries électriques et gazières.

Pour les prestations en espèces, versées par les employeurs et non compensées par les caisses de sécurité sociale, le régime d'assurance maladie des industries électriques et gazières garantit des prestations d'un niveau plus élevé que le droit commun, comme le maintien intégral du salaire non plafonné et sans délai de carence en cas d'arrêt maladie, maternité et accident du travail<sup>263</sup> et le maintien intégral du salaire pendant cinq années en cas de longue maladie.

S'agissant des prestations en nature, la prise en charge des prestations complémentaires a été améliorée en 2007<sup>264</sup> et en 2008. Ainsi, le tarif de remboursement pour les prothèses dentaires est-il passé successivement de 280 % à 305 %, puis à 320 %, en pourcentage du tarif de responsabilité de la sécurité sociale)<sup>265</sup>:

Créé par un accord de branche en 2010, le régime supplémentaire est financé par une cotisation répartie entre l'employeur (60 %) et les salariés (40 %).

Cette couverture supplémentaire améliore encore de façon significative le niveau des remboursements dans la branche. Ainsi, les taux de remboursement d'optique par exemple, qui étaient compris dans une fourchette comprise entre 27 et 34 % avant l'intervention de l'accord, sont désormais compris entre 87 et 100 %. En outre, de nouveaux types de dépense, comme les frais d'ostéopathe, sont désormais remboursés.

Les observations formulées par la Cour des comptes en mai 2011 sur l'organisation de l'assurance maladie dans la branche des industries électriques et gazières restent d'actualité. En particulier, la gestion du

---

<sup>263</sup> Article 22 du statut, pers 97 et 155.

<sup>264</sup> Arrêté du 30 mars 2007 relatif au régime spécial d'assurance maladie et maternité des industries électriques et gazières qui définit les prestations servies au titre du régime complémentaire.

<sup>265</sup> Source : annexe aux comptes 2008 de la caisse d'assurance maladie des industries électriques et gazières.

régime complémentaire (et depuis 2011, du régime supplémentaire de branche) pourrait être confiée à un organisme tiers.

S'agissant du financement du régime, l'alignement programmé de l'assiette de cotisations des employeurs sur l'assiette de droit commun pourrait être suivie par :

- l'ouverture d'une négociation sur le bilan économique et la pertinence de la délégation de compétence aux employeurs pour le versement des prestations en nature de l'assurance maladie ;

- l'alignement des taux de cotisations des salariés, jusqu'à présent exonérés du paiement de la cotisation sociale, à hauteur de 0,75 % de l'intégralité du salaire, acquittée par les salariés relevant du régime de droit commun.

#### *b) Retraite*

Longtemps caractérisé par la seule existence d'un régime spécial plus favorable que le droit commun, le régime de retraite des industries électriques et gazières comprend, depuis l'accord de branche du 21 février 2008, un régime spécial et un régime complémentaire, complétés, par accord d'entreprise, d'une part par un PERCO et, à EDF SA, par un régime supplémentaire.

Le régime spécial de retraite des salariés d'EDF SA est désormais encore plus favorable aux salariés, par comparaison avec le régime général et les autres régimes spéciaux. Ainsi, les modalités de calcul de la pension sont plus généreuses (pension calculée sur la base de la rémunération des six derniers mois notamment).

La création d'une couverture supplémentaire retraite de branche en février 2008, d'une couverture supplémentaire d'entreprise à EDF et d'un PERCO améliore encore le niveau des pensions versées ; la création de ces deux dispositifs constitue une première étape vers la prise en compte des primes dans l'assiette de cotisation retraite.

Par ailleurs, les salariés d'EDF SA bénéficient de plusieurs dispositifs d'accompagnement de départ à la retraite, dans des conditions plus favorables que dans la plupart des autres branches de l'économie : indemnités de départ, congés épargne retraite, indemnité de congés exceptionnels. En partie à la demande des pouvoirs publics, la négociation qui a suivi la mise en œuvre de la réforme des retraites a accru le nombre des avantages offerts à ce titre aux salariés du groupe.

Depuis 2005, le taux de cotisation des salariés de la branche des industries électriques et gazières (12,13 %) est plus élevé que pour les

salariés relevant du régime de droit commun (11 %) mais cette différence de taux compense le fait que l'assiette de cotisation salariale du régime de droit commun est plus étroite puisque les salariés ne cotisent pas sur l'intégralité de leurs primes. Le relèvement des taux de cotisations salariales en 2005 dans le cadre de l'adossement sur le régime de droit commun a été intégralement compensé par l'employeur par la création d'une prime de compensation retraite (PCCR), intégrée en 2008 au salaire de base.

Le coût pour le groupe EDF de l'ensemble des mesures d'accompagnement de la réforme des retraites a été estimé par EDF SA en 2009 à 250 M€.

### *c) Famille*

Les avantages familiaux ouverts aux salariés des industries électriques et gazières, et donc d'EDF SA, recouvrent à la fois un grand nombre de motifs d'absence et d'avantages financiers, exorbitants du droit commun.

Ainsi, les congés pour événements familiaux sont plus nombreux et durent plus longtemps que ceux prescrits par le code du travail ou en vigueur dans la plupart des autres branches de l'économie. En outre, les délais de déplacement découlant éventuellement de ces circonstances s'ajoutent à ces congés.

En 2011, à EDF SA, les congés rémunérés pour divers motifs familiaux (maternité, paternité, autres absences) ont représenté 180 128 heures, soit 5 146,5 semaines de 35 heures.

Ces congés sont en outre cumulables avec des rémunérations complémentaires spécifiques qui bénéficient à environ la moitié des salariés du groupe EDF et constituent un complément non négligeable au salaire. La plupart des autres branches de l'économie n'offrent pas de primes pour événements familiaux ou, lorsque tel est le cas, celles-ci ne sont pas cumulées avec des jours de congés accordés pour les mêmes raisons.

Les compléments de rémunération familiaux prévus par le statut sont les suivants :

- un sursalaire familial mensuel pour chacun des enfants à charge au sens des prestations familiales (article 26 du statut des industries électriques et gazières, complété par circulaires) ;

– une indemnité de mariage égale à deux mois de rémunération fixe<sup>266</sup> et, le cas échéant, une indemnité de remariage, égale à un mois de rémunération fixe, dans l’hypothèse où l’agent aurait déjà bénéficié d’une prime de mariage ;

– une prime de naissance égale à un mois de rémunération fixe<sup>267</sup> pour le premier enfant, un mois et demi pour les deuxième et troisième enfants, deux mois de salaires pour le quatrième enfant et les suivants ; ces primes sont complétées par une prime de layette versée par la caisse d’assurance maladie des industries électriques et gazières (CAMIEG) égale à 281,48 € ;

– une indemnité compensatrice de frais d’études (IFCE) qui apporte une aide (90 € par mois<sup>268</sup> après revalorisation par accord de branche le 7 mars 2011) aux agents titulaires dont les enfants poursuivent leurs études après 20 ans, âge où les prestations familiales légales cessent d’être allouées, et jusqu’à 27 ans maximum en fonction du niveau des études.

Le coût total de ces primes est estimé en 2011, charges sociales non comprises, à 61 M€ pour EDF SA, soit un montant moyen annuel proche de 1 000 € par agent. S’y ajoutent les compléments familiaux extra-statutaires comme les prestations familiales extra-légales (PFEL) versées par les institutions sociales<sup>269</sup>.

L’entreprise a indiqué à la Cour qu’elle menait une réflexion préparatoire à l’évolution de sa politique familiale, à laquelle elle associe les organisations syndicales. Cette réflexion devrait tenir compte de l’évolution des nouveaux modes d’organisation de la famille (famille mono-parentale, par exemple).

---

<sup>266</sup> La base de calcul minimale est celle du salaire correspondant au coefficient hiérarchique 325, avec une indemnité de mariage égale à deux mois de salaire bruts hors prime, soit au moins 4 800 € bruts. En aucun cas la prime de mariage ne peut dépasser 19 303 € bruts. (Le texte de cette note a fait l’objet d’une correction, le 12 février 2013, dans la présente version mise en ligne du rapport. De ce fait, il diffère du texte figurant dans l’édition imprimée du rapport diffusée par la Documentation française.).

<sup>267</sup> Rémunération principale y compris gratification de fin d’année et majoration résidentielle.

<sup>268</sup> Complétée d’une aide forfaitaire unique de 1 000 € pour chaque bénéficiaire ayant à charge un enfant bénéficiant d’une bourse sur critères sociaux

<sup>269</sup> L’attribution de ces prestations est fonction du montant des ressources du foyer figurant sur le dernier avis d’imposition et du nombre d’enfants au foyer. Elle est également dépendante des règles administratives appliquées par la Caisse nationale d’allocations familiales (CNAF) et relève des prestations d’action sociale versées par les institutions sociales des industries électriques et gazières, comme cela est parfois pratiqué par les comités d’entreprises dans d’autres branches.

---

**CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS**

---

*Plus que chacun des éléments pris individuellement, souvent par eux-mêmes avantageux, c'est l'addition de ceux-ci qui caractérise EDF, le rythme des augmentations largement indifférent aux performances de l'entreprise, comme les dérogations à l'égalité devant l'impôt. Il n'est pas sûr qu'une entreprise soumise à une concurrence plus vive aurait la même politique de rémunération, par ailleurs, éloignée de celle d'autres secteurs publics.*

*La gestion des ressources humaines d'EDF SA est contrainte par le statut des industries électriques et gazières qui l'enserme dans une grille rigide et renvoie à l'accord de branche pour l'application d'un grand nombre de dispositions.*

*C'est la raison pour laquelle la Cour recommande que le champ de l'accord d'entreprise soit élargi, face à une concurrence qui s'accroît et à une différenciation de plus en plus grande des entreprises de la branche, qui ne facilite pas le consensus entre elles.*

*En ce qui concerne plus particulièrement les dirigeants, la recherche d'une structure de rémunération modernisée et davantage individualisée n'est pas critiquable. En revanche, l'amoindrissement de l'information de l'actionnaire est regrettable. De même, la fixation d'objectifs de part variable, atteints pour l'essentiel par la grande majorité des intéressés, dénature la notion de bonus lié à la performance et se rapproche d'un complément de rémunération fixe déguisé.*

*Aussi, la Cour émet à l'attention de l'entreprise et des pouvoirs publics les recommandations suivantes :*

- 1. poursuivre la différenciation des rémunérations en rémunérant la performance plutôt que la position statutaire ;*
- 2. fixer des objectifs de part variable suffisamment ambitieux pour justifier la notion même de part variable ;*
- 3. rétablir l'enquête annuelle sur les rémunérations des dirigeants des entreprises publiques en y incluant le groupe EDF ;*
- 4. étudier l'impact sur la hiérarchie des rémunérations des dirigeants de la mesure de plafonnement qui vient d'être récemment introduite ;*

5. *mettre fin aux dispositions dérogatoires au droit commun en matière fiscale et sociale qui sont actuellement attachées au tarif agent ; instaurer un plafonnement de la consommation d'énergie assujettie à ce tarif et l'indexer sur le prix réel de l'électricité ;*
  6. *redéfinir la politique du logement afin que le bénéfice d'un logement et/ou de l'avantage logement soit accordé aux agents qui en ont besoin en raison des contraintes de leurs fonctions ;*
  7. *réexaminer la politique familiale au regard de son coût et des évolutions de la structure familiale.*
-



### Sommaire des réponses

Réponse commune du ministre de l'économie et des finances et du ministre délégué auprès du ministre de l'économie et des finances, chargé du budget	394
Ministre de l'écologie, du développement durable et de l'énergie	395
Président-directeur général d'EDF	396

**RÉPONSE COMMUNE DU MINISTRE DE L'ÉCONOMIE ET DES  
FINANCES ET DU MINISTRE DÉLÉGUÉ AUPRÈS DU MINISTRE  
DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES, CHARGÉ DU BUDGET**

*Nous partageons globalement l'analyse de la Cour sur les rémunérations au sein d'EDF SA.*

*S'agissant de la rémunération des dirigeants, nous tenons à rappeler que le gouvernement, par décret du 26 juillet 2012 (modifiant le décret du 9 août 1953 relatif au contrôle de l'État sur les entreprises publiques), a institué un dispositif de limitation de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des entreprises publiques, avec un plafond à 450 000 € annuel brut. Pour l'actuel président-directeur général d'EDF, ce plafond a donné lieu à une baisse de 72 % de sa rémunération par rapport à son niveau antérieur maximal. Comme la Cour le recommande, l'impact de cette mesure sur la hiérarchie de la rémunération des dirigeants sera étudié.*

*Pour rendre plus cohérent le dispositif de contrôle des rémunérations des dirigeants du groupe EDF, le ministre de l'économie et des finances a, par arrêté du 15 octobre 2012, soumis les sociétés EDF Energies Nouvelles, EDF Développement Environnement et EDF International (principales filiales du groupe qui échappaient à ce dispositif) aux dispositions de l'article 3 du décret du 9 août 1953 relatif au contrôle des rémunérations. Nous veillerons également à ce que le comité des rémunérations d'EDF dispose d'une présentation annuelle de la politique de rémunération des dirigeants du groupe.*

*S'agissant de la rémunération et des avantages des salariés d'EDF, nous partageons les recommandations de la Cour en faveur de la maîtrise de la masse salariale et de l'adaptation des politiques sous-jacentes à la performance du groupe et à son environnement concurrentiel.*

---

**RÉPONSE DE LA MINISTRE DE L'ÉCOLOGIE, DU  
DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'ÉNERGIE**

*La Cour souligne d'une manière générale l'importance de moderniser le système de rémunération et les avantages liés à l'emploi, afin de les adapter aux évolutions du secteur de l'énergie, et de tenir compte du retour d'expérience qui a pu en être fait. Il convient de rappeler que, depuis l'intervention de la loi (2000-108) du 10 février 2000 relative à la modernisation et au développement du service public de l'électricité, qui a ouvert le champ de la négociation de branche dans les industries électriques et gazières (IEG), en sus de la négociation d'entreprise, le sujet des rémunérations sous ses différents aspects ainsi que l'évolution des avantages en nature - dont l'avantage communément appelé « tarif agent » - relèvent de la négociation collective entre les partenaires sociaux.*

*De ce fait, dans les domaines qui relèvent de la négociation collective, toute modification du décret n° 46-1541 du 22 juin 1946 approuvant le statut national des personnels des industries électriques et gazières est conditionnée par une négociation préalable entre les partenaires sociaux représentatifs de la branche.*

*En ce qui concerne les avantages en nature des salariés des entreprises électriques et gazières communément appelés « tarif agent » il convient, tout d'abord, de souligner qu'ils sont partie intégrante du statut des agents qui est lui-même la résultante de l'histoire. Je note ainsi avec satisfaction que la Cour n'entend pas les remettre en cause dans leur principe. Il convient, ensuite, de souligner qu'ils sont soumis à un prélèvement fiscal (impôt sur le revenu et TVA) ainsi qu'à l'ensemble des prélèvements sociaux. La valorisation de l'avantage en nature est fixée par un barème actualisé annuellement, au 1<sup>er</sup> janvier, après validation par les services compétents du ministère de l'économie et des finances et du ministère des affaires sociales. L'ensemble de ce dispositif est ainsi, s'agissant des agents d'EDF prévu par un accord d'entreprise. Les modalités concrètes d'évaluation fiscale et sociale des avantages en nature, dont le « tarif agent » incombe donc aux administrations de ces ministères qui me paraissent les plus à même de répondre aux observations soulevées par la Cour.*

*Les autres points traités par la Cour dans son rapport, et les conclusions et recommandations qui en résultent, sont, à titre principal, du ressort de l'entreprise ou de l'Agence des participations de l'État (APE) et ne me semblent pas appeler d'observations de la part de mon département ministériel.*

---

## **RÉPONSE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL D'ÉLECTRICITÉ DE FRANCE (EDF)**

### **1 - LES REMUNERATIONS ET AVANTAGES SOCIAUX DES SALARIÉS**

*La Cour des comptes a procédé à l'analyse des rémunérations à EDF SA pour la période 2005-2011 en examinant EDF exclusivement au regard de sa qualité d'entreprise publique dotée d'un statut du personnel. EDF ne peut pas se réduire à cette seule dimension d'entreprise publique ni être assimilée aux entreprises du secteur privé. Elle possède des spécificités qui tiennent à son histoire et au secteur dans lequel elle évolue : l'énergie.*

*Le statut national du personnel n'est pas celui de la seule entreprise EDF mais il couvre aussi les autres entreprises de la branche professionnelle des Industries Electriques et Gazières (IEG). EDF est l'une des 150 entreprises qui constituent cette branche professionnelle, regroupant des entreprises de taille très différente : de la TPE aux grands groupes industriels soumis à la concurrence, appartenant pour certaines au secteur public, pour d'autres au secteur privé.*

#### *Un cadre réglementaire contraint*

*Comme le souligne à juste titre la Cour des comptes, un grand nombre des règles relatives à la rémunération relève du statut national du personnel des Industries Electriques et Gazières, texte réglementaire dont l'existence est prévue par la loi et dont l'adaptation ne relève donc pas du pouvoir des dirigeants d'EDF. Seuls en effet, les Pouvoirs Publics ont la possibilité de faire évoluer ce statut par décret.*

*Ces éléments de rémunération de nature statutaire ne relèvent en rien de la seule autonomie d'EDF et expliquent pourtant en grande partie, comme le fait observer la Cour, les évolutions salariales analysées :*

- Ainsi en est-il par exemple du Salaire National de Base, de la grille salariale, du 13<sup>ème</sup> mois, des modalités de décompte et des taux de majoration des heures supplémentaires, de la progression à l'ancienneté et des autres mécanismes d'évolution salariale.*

- Il en va de même des avantages familiaux (congrés et compléments de rémunération) qui sont également prévus par le statut. Ils constituent le socle d'une politique familiale relevée par la Cour comme exorbitante du droit commun et devant être modernisée pour mieux tenir compte des évolutions sociétales.*

- C'est également le cas de l'avantage en nature énergie. EDF considère qu'il est parfaitement légitime que ses salariés puissent bénéficier d'une réduction sur les tarifs d'électricité et de gaz naturel appliqués à la clientèle résidentielle. L'existence d'avantages en nature consentis aux*

salariés sur les biens et services produits par les entreprises est courant (transports, automobiles,...).

Pour autant, EDF partage avec la Cour le constat d'un dispositif devenu inadapté en raison de l'intangibilité de fait des textes en vigueur depuis les années 1950. Cette analyse, partagée par les employeurs de la branche des IEG, avait conduit en 2010 à proposer aux pouvoirs publics une modernisation de l'avantage en nature énergie subordonnée à la prise d'un décret modifiant le statut national du personnel des IEG. Ce projet de réforme est resté sans suite, mettant en évidence la difficulté à faire évoluer le système sans le soutien de l'ensemble des acteurs.

Sur l'ensemble de ces dispositions, EDF souscrit à la recommandation de la Cour d'élargir le champ de la négociation collective d'entreprise pour donner à EDF davantage de marges de manœuvre dans le cadre de son dialogue social. EDF souhaiterait disposer de toute la latitude de négociation au niveau de l'entreprise que permet la NAO (Négociation Annuelle Obligatoire) en vigueur dans les entreprises industrielles comparables.

#### Un nécessaire accompagnement des transformations

Le présent contrôle de la Cour des Comptes couvre la période 2005-2011, période pendant laquelle EDF a dû conduire les plus fortes transformations depuis sa création en 1946 (passage d'un EPIC à une SA, ouverture intégrale à la concurrence, création du secteur régulé, séparation des activités commerciales, filialisation des activités régulées) pour répondre aux normes communautaires. Si de telles transformations ont pu être menées, c'est aussi grâce à l'engagement des salariés d'EDF. Il a fallu dans la même période accompagner la profonde réforme législative du régime spécial de retraite.

La Cour des comptes a examiné l'ensemble des avantages sociaux des salariés. EDF souhaite souligner que la plupart de ces avantages ne sont pas si éloignés de ce qui se pratique ailleurs dans d'autres entreprises. Ainsi la politique sociale d'EDF doit désormais être comparée à celles des grands groupes français plus qu'au secteur public.

- Contrairement à l'impression générale qui domine à la lecture du rapport, depuis la réforme de 2008, le régime spécial de retraite des IEG a été engagé vers une convergence progressive avec les règles de la fonction publique et du régime général (augmentation de la durée de cotisations, mise en place de la décote....). Il est équilibré et non subventionné par les autres régimes.

- Comme pour les entreprises du secteur privé, des compléments de retraite ont été créés. Ils sont cofinancés par les salariés et l'employeur et compensent partiellement l'impact de cette réforme sur le montant des retraites.

• De la même façon, des améliorations ont été apportées à la couverture des risques jusqu'alors mal prise en charge par le régime spécial (invalidité, décès et dans une moindre mesure, frais de santé en optique et dentaire) pour la rendre comparable à celle en vigueur dans les autres grands groupes industriels.

• S'agissant des différents dispositifs d'épargne salariale, la pratique d'EDF reste également analogue à celle des grands groupes : si l'intéressement et l'abondement versés peuvent apparaître plus importants que ceux des autres branches de l'économie, ceci s'explique par l'absence d'éligibilité d'EDF à la participation.

• De même, l'octroi d'avantages en vue de l'acquisition d'actions de la société par les salariés à l'occasion de l'ouverture de son capital, résulte des dispositions légales déjà mises en œuvre par d'autres entreprises du secteur public dans la même situation.

Concernant la politique salariale d'EDF jugée généreuse par la Cour, elle résulte également de l'accompagnement des différentes transformations de l'entreprise. EDF a désormais pour objectif de revenir au niveau des budgets d'évolution salariale globaux antérieurs à la période sous revue, tout en assumant une politique salariale ambitieuse par ailleurs commune avec d'autres grands groupes de l'énergie (gaz, pétrole ...), en lien avec nos enjeux d'attractivité des talents et de fidélisation des compétences.

EDF entend donc se situer au niveau des standards des groupes comparables. En même temps, dans le cadre de sa politique globale de maîtrise des charges financières, l'entreprise agit pour contenir l'évolution de ses charges de personnel. Les mesures salariales pour 2012 et 2013 qui suivent la période de réserve, illustrent clairement ce mouvement de diminution, notamment des mesures individuelles sur lesquelles EDF a davantage de marges de manœuvre que sur les mesures collectives fixées par la branche professionnelle.

S'agissant de la rémunération de la performance, EDF entend continuer sa politique de différenciation que la Cour des comptes apprécie positivement.

#### Des enjeux industriels primordiaux dans un contexte de concurrence

EDF regrette que les constats de la Cour des comptes soient totalement déconnectés de l'analyse des enjeux stratégiques du Groupe EDF (160 000 salariés dont 100 000 en France ; 65,307 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 11 milliards d'euros d'investissements en 2011) et des axes de sa politique de ressources humaines (6200 recrutements en France en 2012, 2000 emplois nets créés, 8 % de la masse salariale consacrée à la formation, 5 000 alternants).

EDF se situe dans un environnement concurrentiel. Confrontée à de forts enjeux industriels, elle doit notamment réussir le défi crucial du

*renouvellement de ses compétences. Elle a besoin pour cela de politiques RH et de rémunération attractives et ambitieuses afin d'attirer les talents, les fidéliser et recruter les compétences rares. Les salaires d'embauche, la progression rapide en début de carrière, les perspectives d'évolution relevés par la Cour doivent donc s'analyser au regard de ces enjeux.*

*C'est aussi au regard de ces enjeux industriels comme la disponibilité des installations industrielles, la continuité de services, qu'il convient d'analyser la manière dont sont rémunérées les contraintes spécifiques à l'exercice de certains emplois (cycles en 3X8, astreinte dans les activités de production et de maintenance....).*

*Pour toutes ces raisons, certains dispositifs devront être maintenus ou développés pour faire face à la spécificité des activités industrielles. Il en va ainsi du logement pour lequel une réflexion globale de modernisation pour mieux répondre aux enjeux actuels de l'entreprise est d'ores et déjà engagée.*

## **II - LES REMUNERATIONS DES DIRIGEANTS**

*Le rapport de la Cour des comptes concerne une période au cours de laquelle le Groupe EDF a connu de profonds changements qui l'ont conduit à faire évoluer sensiblement la politique de rémunération de ses dirigeants:*

*L'ouverture des marchés de l'énergie :*

- a créé un nouveau marché du travail pour les dirigeants « historiques » et a confronté la société à un phénomène nouveau de prédation de ses ressources par des concurrents ;*

- a fait naître de nouveaux métiers, associés à de nouveaux enjeux, ainsi que le besoin de recruter, sur le marché externe, de nouvelles compétences rémunérées au niveau du marché externe (marketing, finances, ...).*

*Le constat est apparu, préjudiciable à l'entreprise, d'un décalage important entre les rémunérations d'EDF SA et celles du marché, accentué encore par le développement du Groupe à l'international qui faisait entrer dans le groupe des dirigeants de filiales aux niveaux de rémunération nettement supérieurs à ceux de dirigeants du groupe occupant le même type de responsabilité ou des responsabilités plus élevées.*

*C'est donc afin de préserver sa capacité à fidéliser ses ressources humaines et attirer de nouveaux talents, qu'EDF a opéré des rattrapages de rémunération progressifs, visibles sur la période auditée par la Cour.*

*Comme le souligne la Cour, l'entreprise a piloté par une politique de Ressources Humaines rigoureuse l'ensemble de ces évolutions et en a assuré la cohérence d'ensemble au niveau du Groupe.*

*Les rémunérations sont aujourd'hui stabilisées :*

- *Le salaire fixe, reflet du niveau de responsabilité du poste, est à la médiane du marché.*

*Si la part fixe a augmenté sur la période auditée, il est important de noter que cela s'est accompagné corrélativement de la suppression des rémunérations périphériques statutaires : primes exceptionnelles, logements de fonctions, jours de RTT, rémunérations variables données en jours de congés.*

- *Les taux de bonus, reflets de la performance individuelle et collective, se situent au niveau de la médiane du marché.*

*Ces bonus n'ont aucun caractère automatique mais sont composés d'une part collective, dont le versement est lié à l'atteinte d'objectifs de performance de la société et/ou de la Direction d'appartenance du dirigeant, et d'une part individuelle, dont le versement dépend de la performance de chaque dirigeant.*

*La part individuelle fait l'objet d'une contractualisation systématique en début d'année entre le salarié et sa hiérarchie.*

*La part collective est composée de critères qui sont le reflet de la performance économique mais aussi sociale et sociétale de l'entreprise (des critères sociaux ont été introduits ces deux dernières années). Ils sont définis en début d'année, sont mesurables et exigeants, contrairement à ce qu'affirme la Cour. Ils sont validés en Conseil d'administration, ainsi que les valeurs budgétaires à atteindre.*

*Au cours de la période sous revue, les critères ont été affinés pour tenir compte de l'activité de l'entreprise et des enjeux industriels ou de service public que la Cour ne décrit pas.*

*Le travail mené sur la structuration de la part variable et sur le choix des critères, allié à une forte volonté managériale, a également permis d'accentuer progressivement la différenciation entre dirigeants, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à récompenser les meilleurs.*

*Des progrès sensibles dans le sens des remarques de la Cour sont visibles pendant la période sous revue. Les résultats de l'année en 2012 montrent l'effort de différenciation : parmi les plus hauts dirigeants de l'entreprise, appartenant au premier cercle, 28 % avaient une part individuelle de bonus évaluée en-dessous de 80 %/100 %.*

*Il s'agit d'une transformation des pratiques de rémunération qui doit s'apprécier dans la durée.*

*En résumé, la structure de rémunération des dirigeants du Groupe EDF est aujourd'hui :*



- *lisible* : composée exclusivement d'une part fixe et d'une part variable

- *objective* : la part fixe est le reflet du niveau de responsabilité, la part variable effectivement versée est le reflet d'une performance objectivement mesurée.

*La mise à niveau de marché des parts fixe et variable permet un niveau d'attractivité de l'entreprise satisfaisant dans le contexte actuel.*

*Les orientations salariales au titre de 2012 en attestent: une évolution des rémunérations des dirigeants très modérée et une stabilisation des règles de bonus avec rappel de la différenciation.*

*Enfin il faut noter que la très grande majorité des sociétés du CAC 40 fidélise ses dirigeants :*

- o *par une troisième composante de rémunération qui consiste en un bonus long terme : stock options, actions de performance ou versement monétaire différé ;*

- o *par des plans de retraite additionnels prenant en compte dans leur assiette de calcul la part fixe et la part variable de la rémunération.*

*EDF n'offre pas de telles composantes de rémunération à ses dirigeants, et le régime spécial de retraite des industries électriques et gazières ne prend pas en compte la part variable de la rémunération dans son assiette.*

*Dans la période considérée, les comités des rémunérations ont été mise en place et stabilisés. Les processus de travail ont été institués entre les différents acteurs (État, Comités du Conseil d'administration, Direction de l'entreprise) qui garantissent l'information et l'implication de l'État actionnaire dans la rémunération des mandataires sociaux.*

*En 2012, la politique et les composantes de rémunérations de l'ensemble des dirigeants d'EDF ont été présentées et débattues au Comité des Rémunérations du Conseil. Par ailleurs, le niveau de détail et de transparence donné aux administrateurs d'EDF sur les débats et les résultats du Comité des Rémunérations se situent parmi les très bonnes pratiques des entreprises industrielles.*

*S'agissant de la rémunération du président directeur général d'EDF SA sur la période auditée (2005-2010), elle se compose d'une part fixe et d'une part variable, elle ne comprend ni composante long terme ni plan de retraite additionnel.*

*En application du décret n° 53-707 du 9 août 1953, elle est fixée par les ministres en charge de l'énergie et du budget sur proposition du Comité des Rémunérations du Conseil d'administration.*

*Elle a effectivement progressé d'un facteur 2,35 sur la période auditée.*

*Cette progression est directement liée à l'écart important qui la sépareit de celles dont bénéficiaient les PDG de sociétés comparables, comme a pu le constater le Comité des Rémunérations du Conseil d'administration d'EDF SA tout au long de la période auditée, la base de comparaison étant constituée de l'ensemble du secteur industriel (grands groupes industriels internationaux français cotés), et non des seules sociétés dans lesquelles l'État est actionnaire.*

*Ainsi, on peut citer le constat établi devant le Comité des Rémunérations du Conseil d'administration par l'expert externe en rémunération en 2008 :*

- la part fixe de la rémunération du PDG d'EDF se situe 16 % en-dessous du quartile le plus bas du marché des sociétés comparables ;*
- le taux de bonus maximum (60 %) est inférieur au niveau cible du marché (80 % au quartile le plus bas, 100 % à la médiane) ;*
- l'absence de composante de rémunération long terme est atypique puisque celle-ci représente 45 % du package global des PDG du panel.*

*En 2012, la rémunération du PDG avait atteint la médiane du marché pour ses composantes fixe et variable annuelle mais demeurait toujours en retrait du fait de l'absence de composante long terme.*

*Il est à souligner que le décret 2012-915 du 26 juillet 2012 a introduit un plafonnement global de la rémunération du Président Directeur Général d'EDF à 450 000 €.*

---