



A l'attention de Monsieur Pierre MOSCOVICI
Premier président de la Cour des Comptes
13, rue Cambon
75100 Paris Cedex 01

La Défense, le

26 AOÛT 2021

Objet : Réponse aux observations définitives de la Cour intitulées Réseau de Transport d'Electricité (RTE)

Monsieur le Premier président,

Vous m'avez adressé le 21 juillet 2021 le relevé d'observation définitif faisant suite aux investigations de la Cour des comptes sur la société Réseau de Transport d'Electricité (RTE), en application du code des juridictions financières. Je vous en remercie et vous prie de trouver ci-après, ainsi qu'en annexe, les remarques que nous inspirent les observations et recommandations de la Cour.

Dans l'ensemble, RTE accueille tout à fait positivement les analyses de la Cour et salue la grande qualité du rapport qu'elle a établi.

En premier lieu, l'entreprise se réjouit de la reconnaissance par la Cour que le modèle, certes minoritaire en Europe, d'ITO (*Independent Transport Operator*) qui caractérise RTE n'entrave pas son indépendance vis-à-vis de l'entreprise verticalement intégrée, ni son rayonnement dans les instances européennes comme l'ENTSOE, ni l'essor, via la filiale RTE-I, de son activité économique internationale. L'interdiction, liée au statut d'ITO, de prendre des participations au capital d'autres GRT (sauf s'ils ont eux-mêmes le statut d'ITO) est une contrainte à relativiser, comme la Cour l'admet, puisque de telles consolidations ne font pas partie des cibles stratégiques de l'entreprise.

En second lieu, RTE partage largement les analyses de la Cour sur la gouvernance de l'entreprise et certaines pesanteurs qui ont pu l'affecter. C'est pourquoi elle a entrepris, conformément aux préconisations de la Cour, une réforme du fonctionnement du Comité exécutif pour le dynamiser et l'impliquer davantage dans l'animation de la performance de l'entreprise, une réduction drastique du nombre des comités siégeant sous la présidence d'un membre du Comité exécutif, une révision des seuils financiers de délégations afin de désengorger le directoire et donner plus de responsabilité aux directeurs exécutifs. Quant au contrôle exercé sur le directoire et sur la société en général, RTE souligne que, malgré les limites posées par le code de l'énergie aux prérogatives du Conseil de surveillance, limites rappelées par la Cour, ce dernier n'en dispose pas moins des « droits de supervision économique ». Le droit de supervision économique trouve notamment à s'exercer lors de l'approbation du budget, du plan à moyen terme, des comptes, de la politique de financement. Les travaux du Comité de supervision économique et de l'audit (CSEA) sur les dispositifs de contrôle (cartographie des risques, contrôle interne, audit) et sur l'examen de certains processus

1/3

(investissements par exemple) en font également partie. Par ailleurs, le contrôle de la CRE s'exerce minutieusement, non seulement lors du passage à une nouvelle période tarifaire (des mois d'audit de chaque poste de dépense), mais aussi en continu (ex. : audit des principaux projets d'investissement).

RTE se félicite ensuite de l'analyse de la Cour selon laquelle l'entreprise est gérée « efficacement » (*« la gestion efficace de certaines charges a [...] contribué à assurer une bonne rentabilité économique »*). La Cour juge que la marge dégagée par l'entreprise est « élevée [...] s'agissant d'une entreprise dont le risque d'exploitation reste limité ». Cette affirmation mérite d'être nuancée. D'une part, le Coût Moyen Pondéré du Capital (CMPC) fixé par la CRE a baissé au fil du temps, entre chaque période tarifaire quadriennale (7,25% sous TURPE 4, puis 6,125% sous TURPE 5 et 4,6% sous TURPE 6). RTE est, ces quatre dernières années, un peu au-dessus de la moyenne sur les CMPC régulés en Europe, mais l'écart de taux nominal d'IS (Impôt sur les Sociétés) entre la France et les autres pays européens le justifie. Si l'on se réfère aux indicateurs de rentabilité les plus pertinents, RTE se situe légèrement en dessous de la moyenne des ROCE (Return on Capital Employed) post-impôts des GRT européens au cours des dernières années, et nettement sous la moyenne des ROE (Return on Common Equity) de ces derniers.

Toujours à propos des perspectives financières de l'entreprise, RTE partage tout à fait l'analyse de la Cour selon laquelle l'évolution de ses ratios de dette constitue, dans un contexte de forte croissance de ses investissements, un point de vigilance. Pour autant, au cours des quatre prochaines années, celles pour lesquelles le CMPC de l'entreprise est connu, le ratio « dette/base d'actif régulée » est à peu près stable et le ratio « FFO/dette nette » reste nettement supérieur au seuil de 9 % qui est surveillé par Standard and Poor's, l'agence qui assure la notation de RTE. Enfin, même si ce seuil était franchi lors de prochaines périodes quadriennales, par exemple en raison de nouvelles baisses du CMPC, la notation A de l'entreprise n'en serait pas pour autant nécessairement remise en cause, à trajectoire d'investissements inchangée, compte tenu de l'assimilation de RTE à une *Government Related Entity*, dans les analyses de Standard and Poor's.

Par ailleurs, RTE se félicite du constat de la Cour que des progrès ont été accomplis depuis son dernier contrôle en matière de maîtrise des risques et contrôle interne, dont le niveau de sécurité est désormais satisfaisant. L'entreprise prend note des marges d'amélioration encore disponibles, qu'elle a d'ailleurs déjà commencé à activer. La mise à jour de la cartographie des risques majeurs, en 2021, a donné lieu à des discussions approfondies en directoire. La cartographie du risque de corruption a été finalisée. Un nouveau processus de revue, en Comité exécutif, des recommandations d'audit en retard de mise en œuvre, a été instauré.

Par ailleurs, la Cour, rappelant l'ampleur des achats passés chaque année par RTE, regrette que la suppression de la commission des marchés qui, jusqu'en 2017, permettait de porter un regard extérieur sur ses pratiques, n'ait laissé place à aucune formule alternative. RTE juge convaincante l'analyse de la Cour et a entrepris des démarches visant à reconstituer une commission composée de membres tiers à RTE pour examiner périodiquement, fût-ce a posteriori pour éviter de ralentir les procédures, les principaux marchés passés, afin qu'il puisse être tenu compte à l'avenir des appréciations et recommandations de cette commission. Cette démarche paraît plus prometteuse qu'une revue des marchés assurée en interne à l'entreprise par une personne compétente quoiqu'extérieure à la direction des achats. Son succès est conditionné par l'identification de tiers à RTE intéressés et qualifiés.

La Cour critique la complexité des règles encadrant la politique salariale de RTE et appelle à les simplifier, notamment en ce qui concerne les rémunérations complémentaires. RTE partage ce diagnostic, même s'il est très lié au statut des industries électriques et gazières, et entend travailler à

une réforme de la rémunération à la performance, promouvant une variabilité accrue, entre salariés et dans le temps. La Cour recommande par ailleurs à RTE de renforcer le pilotage de sa masse salariale. L'entreprise a commencé à prendre des mesures nouvelles dès le début de l'année 2021 : pilotage mensuel des effectifs animé de concert par la Direction Finances et la Direction des Ressources Humaines, limitation des périodes de recouvrement entre salariés qui se succèdent dans un même emploi, etc. La Cour regrette enfin que RTE n'ait pas revu l'accord signé en 2007, qui régit le temps de travail au sein de l'entreprise. Comme elle le note, la Direction de RTE a fait plusieurs tentatives en ce sens, qui se sont heurtées à l'opposition des représentants du personnel. Il convient de noter que l'entreprise a tout de même révisé sans attendre les dispositions relatives au Compte Epargne Temps, qui ont été nettement durcies, de manière à ralentir le rythme d'accumulation des heures épargnées.

Concernant toujours la politique salariale, la Cour recommande d'approfondir l'analyse des écarts de rémunération moyenne entre hommes et femmes parmi les salariés de RTE. Comme le rapport le souligne, la cause essentielle des écarts bruts constatés entre les hommes et les femmes tient aux rémunérations complémentaires et plus précisément à celles qui sont versées en contrepartie de sujétions dans des métiers techniques où les hommes sont nettement surreprésentés. RTE s'assure pour le reste que les taux de promotion et d'avancement, ainsi que l'attribution de la rémunération variable, sont non discriminatoires entre les hommes et les femmes. L'entreprise prend toutefois acte de la demande de la Cour de mieux documenter et analyser les différences de rémunération en segmentant les différentes natures de rémunération.

Je joins ci-après quelques commentaires additionnels sur le rapport, plus ponctuels ou techniques.

Je vous prie de croire, Monsieur le Premier président, à l'expression de ma haute considération.

Xavier PIECHACZYK
Président du Directoire



Pièce jointe :
- Réponse détaillée