

LE MENSUEL DE LA FONDATION iFRAP

SOCIÉTÉ ■ CIVILE

Enquêter pour réformer N° 184

EDF

le géant entravé

.....

Novembre 2017 - 8 €

■ FONDATION
iFRAP

FONDATION POUR LA RECHERCHE
SUR LES ADMINISTRATIONS ET
LES POLITIQUES PUBLIQUES

EDF : le géant entravé

En qualifiant d'*insincère* et de *mystification* l'objectif de réduire à 50 % la part du nucléaire dans la production électrique en 2025, Nicolas Hulot, ministre de la Transition écologique, a relancé le débat sur la stratégie énergétique du Gouvernement et le rôle d'EDF. En parallèle, le ministre a affirmé sa volonté de mettre la pression sur EDF, éventuellement en scindant cette entreprise en deux (nucléaire/renouvelables), pour être seul maître de la transition énergétique. Une démarche inquiétante, alors que les résultats de l'incursion directe de l'État dans la politique industrielle de l'énergie (Areva, Alstom, EDF, éolien, solaire, agrocarburants) devraient inciter les gouvernements à se concentrer sur la fixation d'objectifs et non pas à la façon dont les acteurs les atteignent.

Deuxième producteur mondial d'électricité, EDF est une entreprise prestigieuse, mais le niveau de son cours de bourse, 8 à 10 euros contre 32 en 2005 à l'ouverture de son capital, donne la mesure de son affaiblissement. Une situation d'autant plus inquiétante que le paysage énergétique est bouleversé : fin probable des tarifs réglementés, liberté de choix des consommateurs, concurrents français et étrangers, nouveaux modes de production, contestation du nucléaire et des éoliennes, surcoût des énergies renouvelables. Et des doutes existent sur le fondement même de la transition énergétique, le dernier bilan prévisionnel du gestionnaire du réseau de transport électrique (RTE) présentant des scénarios où la consommation d'électricité augmenterait au lieu de diminuer comme décidé dans la loi de 2015.

Avec 85 % du capital d'EDF, l'État français peut difficilement esquiver sa responsabilité. Une stratégie de l'État actionnaire caractérisée par le court-termisme, utilisant EDF pour enjoliver, jusqu'aux élections suivantes, le taux de chômage, l'inflation, le niveau de vie des Français ou le budget de l'État. Une tentation irrésistible quand il n'existe pas de contre-pouvoirs diversifiés comme le sont les actionnaires privés des grandes entreprises. Pour surmonter définitivement ces dysfonctionnements et redonner confiance aux salariés, aux clients et aux actionnaires, le seul levier efficace au niveau français consiste à réduire les interventions de l'État. Au niveau européen, c'est l'application à l'électricité des règles classiques du commerce international.

- France : définir un chemin réaliste de transition énergétique.
- Ramener immédiatement à 70 % la part de l'État au capital d'EDF.
- Nommer une majorité d'administrateurs indépendants de l'État, français et étrangers.
- Séparer les activités régulées de réseau des activités concurrentielles de production et de vente d'électricité : privatiser les réseaux électriques et leurs gestionnaires.
- Voter une loi engageant l'État à réduire à 30 % sa part dans le capital d'EDF en 2022, après la mise en route des trois premières centrales EPR (Flamanville, Finlande, Chine).
- Europe : faire appliquer par Bruxelles les règles de la concurrence internationale, ouverture du marché de l'électricité, mais interdiction des politiques de subventions-dumping qui perturbent les systèmes électriques étrangers.

EDF est présente en France et à l'international, principalement au Royaume-Uni et en Italie, et dans une vingtaine d'autres pays, surtout comme propriétaire et gestionnaire de parcs éoliens et solaires. Après de lourdes pertes, EDF s'était reti-

rée d'Amérique du Sud (Brésil, Mexique, Argentine) dans les années 2005-2010 face à l'instabilité économique et politique, et des projets de centrales nucléaires aux États-Unis face à la montée en puissance du gaz de schiste.

EDF en 2016 : les chiffres-clés

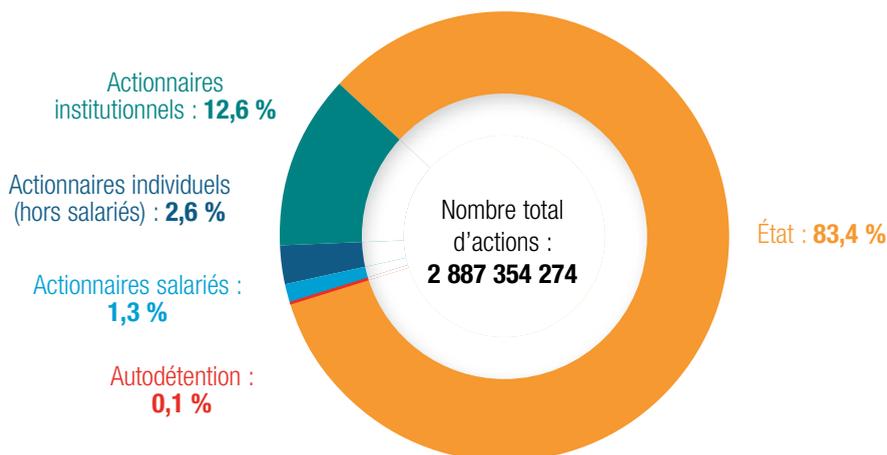
	France	Monde
Chiffre d'affaires	51 Md €	20 Md €
Excédent brut d'exploitation	11 Md €	5 Md €
Résultat net	5,6 Md €	1,1 Md €
Capitalisation au 6/10/2017	30 Md €	
Effectifs		
EDF	68 464	-
Filiales	61 239	25 142
Structure		
Principales filiales	45	42

France	
Capacité installée	
Nucléaire	67 %
Thermique	11 %
Hydraulique	21 %
Solaire/Éolien	1 %
Production	
Nucléaire	88 %
Thermique	3 %
Hydraulique	8 %
Solaire/Éolien	1 %

Un actionnaire contre son entreprise

L'État français est l'actionnaire tout-puissant d'EDF depuis sa création, son contrôle étant en théorie dans les mains de l'Agence des participations de l'État, en pratique directement dans celles des gouvernements qui ont beaucoup maltraité cette entreprise d'au moins dix façons.

Composition de l'actionariat d'EDF



Capitalisation d'EDF : 30 milliards d'euros.

1 | Confusion dans la stratégie de transition énergétique

Alors que lutter contre les émissions de CO₂ est annoncé comme prioritaire, la fermeture de Fessenheim et la décision de réduire massivement la part du nucléaire vont exactement à l'encontre de cette exigence, tout en jetant la confusion dans la stratégie d'EDF. Parallèlement, les réglementations techniques favorisant le gaz (importé) aux dépens de l'électricité (produite en France) pour le chauffage et l'eau chaude des logements neufs sont incompréhensibles et vont en plus à l'encontre des intérêts d'EDF.

2 | Dysfonctionnement de la filière nucléaire

L'État a laissé se développer une concurrence incontrôlée à l'exportation entre ses deux entreprises, Areva et EDF. Au total, EDF et toute la filière française ont été affaiblies par le fiasco d'Areva en Finlande et son échec aux Émirats

arabes unis¹. L'État s'est montré aussi incapable de s'assurer de la qualité de la production de l'usine d'Areva au Creusot. Les défauts de fabrication, voire les fraudes², d'Areva pour des éléments clefs des centrales EDF, ont contribué à jeter le doute dans l'esprit des Français sur la sécurité du nucléaire et sur la vigilance d'EDF vis-à-vis de son fournisseur public.

3 | Instabilité du management

À la tête d'EDF, entreprise mondiale considérable par la taille et critiquée pour la société française, les présidents-directeurs généraux ne sont restés en poste que pour de courtes durées après le départ en retraite en 1987 de Marcel Boiteux. Une situation étonnante dans un domaine techniquement, économiquement et politiquement très complexe, dont les stratégies engagent le pays pour des décennies. Pour ces nominations, les gouvernements semblent souvent guidés par des considérations politiciennes qui affaiblissent l'entreprise et son P-DG vis-à-vis de ses salariés et de son actionnaire³.

Delouvrier	Boiteux	Delaporte	Ménage	Alphandéry	Roussely	Gadonneix	Proglio
10 ans	8 ans	5 ans	3 ans	3 ans	6 ans	5 ans	5 ans

4 | Tergiversations pour l'ouverture à la concurrence

L'ouverture à la concurrence du marché de l'électricité a été décidée en 1996 par l'Union européenne avec l'accord de la France. Depuis 21 ans, la France a été très circonspecte dans l'application de cette réforme. Les tarifs réglementés sont toujours majoritaires pour les particuliers, et du côté des producteurs, il aura fallu attendre le 30 avril 2016 pour que le décret relatif aux modalités de l'ouverture à la concurrence de la gestion des barrages hydroélectriques soit publié au Journal officiel. Le texte est inutilement complexe avec la création de sociétés d'économie mixte, et aucun appel à candidature n'a encore été lancé. Une ouverture pourtant essentielle pour que les nouveaux fournisseurs, concurrents d'EDF, soient aussi des producteurs d'électricité en France. EDF produit 100 % de l'électricité d'origine nucléaire, et 80 % de la production

hydroélectrique, pourcentage qui devrait être ramené à 30 % pour réduire cette concentration excessive.

En apparence, ces délais semblent favorables à EDF en lui donnant du temps pour s'adapter. En pratique, ce flou empêche ses personnels, déjà très éloignés du secteur de l'entreprise concurrentielle, de se convaincre qu'ils doivent entrer d'urgence dans le nouveau monde où les consommateurs ont le choix.

5 | Prix de vente

L'entreprise EDF étant en situation de monopole jusqu'en 2007, l'État a disposé pendant des décennies d'une maîtrise totale sur les prix de vente aux particuliers et aux entreprises. Comme l'indique le graphique ci-dessous, EDF s'est vu imposer une évolution irréaliste des prix, même une baisse à partir de 1996 et une quasi-stabilité jusqu'en 2010. De 1983 à 2014, l'indice général des prix a augmenté de 116 %, le salaire moyen des Français de

■ 1 Voir https://lexpansion.lexpress.fr/entreprises/epr-francais-les-raisons-de-l-echec-d-abou-dhabi_1329136.html

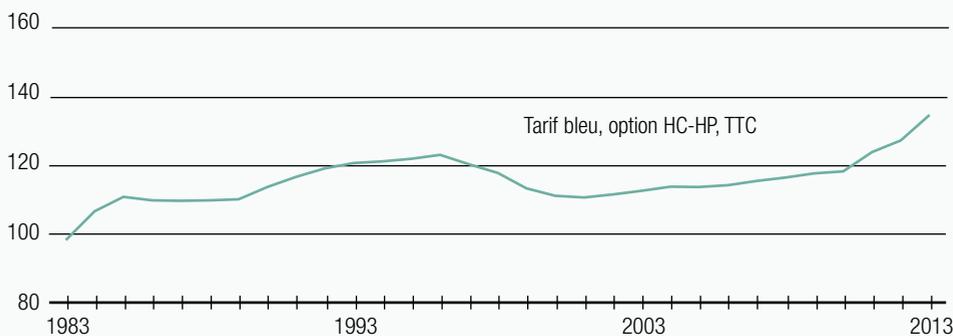
■ 2 Voir www.marianne.net/debattons/tribunes/areva-reflexions-sur-une-fraude-possible

■ 3 Les dirigeants des grandes entreprises privées françaises (ex. Axa, Renault, Total) restent en poste beaucoup plus longtemps, souvent après avoir fait une grande partie de leur carrière dans l'entreprise. L'Oréal n'a eu que cinq P-DG depuis sa création en 1909.

160 % mais le tarif de l'électricité de seulement 42 %. Une évolution sympathique pour les consommateurs, mais en partie artificielle. Et qui a conduit EDF à s'endetter au niveau de 34 milliards d'euros pour financer ses investissements à l'étranger et surtout, d'après la Cour des comptes et de certaines associations, à ne pas avoir provisionné suffisamment pour financer le stockage des déchets nucléaires⁴, la déconstruction de ses anciennes centrales,

les travaux nécessaires à l'allongement de vie des centrales existantes à 50 ou 60 ans et la construction de nouvelles centrales. Plus choquant encore, de 2013 à 2017, les gouvernements ont refusé à EDF des augmentations de prix pourtant décidées par la Commission de régulation de l'énergie (CRE) qu'ils avaient créée, avant d'être condamnés par le Conseil d'État⁵ à les appliquer rétroactivement⁶. Au total, un jeu de postures stériles.

Évolution du prix de l'électricité facturé aux particuliers et petites entreprises (tarif bleu)
En € courants / MWh



Source : SoeS - Observatoire de l'industrie électrique, Bearing Point et Enerpress.

Cette chute du prix de l'électricité par rapport au pouvoir d'achat aurait pu être justifiée en cas de saut technologique comme dans le secteur des télécommunications, ou de progrès de productivité comme dans l'agriculture, ce qui n'était pas le cas à EDF.

En parallèle avec la baisse du prix de vente, EDF a été contrainte de vendre une partie de sa production d'origine nucléaire dans des conditions non conventionnelles. D'abord à ses concurrents à des prix administrés (Arenh, Accès régulé à l'électricité nucléaire historique) et sans obligation d'achat. Ensuite à des industriels électro-intensifs en les faisant entrer au capital d'une centrale nucléaire. Enfin, en entrant elle-même au capital de certains industriels. Des solutions peu satisfaisantes, à la limite des règles européennes, inévitables pour sortir de la situation de monopole mais pour lesquelles un terme devrait être fixé. D'autant

plus que ces subtilités sont devenues largement caduques avec la baisse des prix de l'électricité sur le marché européen.

6 | Prix d'achat

En plus des manipulations de ses prix de vente, EDF a été contrainte d'acheter aux producteurs, notamment solaires et éoliens, toute leur production à des prix administrés très supérieurs à ses propres coûts de production. Pour le solaire sur les toits des bâtiments, les prix imposés étaient de huit fois supérieurs au coût de revient EDF (420 euros/MWh contre 50). Et comme leur production est aléatoire et intermittente, toujours hors pics de consommation, elle est deux à trois fois moins utile que celle des centrales produisant à la demande, soit un coût réel de 16 à 24 fois supérieur aux prix de marché. Ce soi-disant « investissement » ne s'est traduit par la création d'aucune entre-

■ 4 EDF a provisionné 36 milliards d'euros pour le programme de déconstruction des centrales, et 21 puis 25 milliards pour l'enfouissement des déchets (Cigéo).

■ 5 Voir www.60millions-mag.com/2015/05/05/electricite-le-rattrapage-auquel-vous-n-echapperez-pas-7995

■ 6 Ce qui explique que chaque facture EDF comporte actuellement un petit complément correspondant à des augmentations passées refusées, obligatoires.

prise française du secteur, tous les panneaux photovoltaïques étant importés de Chine. Pour les éoliennes marines, les prix seront, à leur démarrage en 2022 et pour une durée de vingt ans, 4 à 5 fois supérieure aux prix actuels de marché (200-220 euros/MWh). Ces projets ont été lancés par les gouvernements français de façon improvisée et prématurée, sans tenir compte des réalités techniques et économiques. Et contrairement aux projets initiaux, aucune entreprise française ne produit d'éoliennes convenant aux centrales éoliennes prévues sur les côtes de la France métropolitaine. Pour les six centrales (de 50 à 70 éoliennes chacune) attribuées en 2012-2015 par les gouvernements, le surcoût pour les consommateurs sera de 40 milliards d'euros sur les vingt prochaines années. Un montant critiqué par le nouveau directeur de la Commission de régulation de l'énergie (*cela représente 80 % du coût du grand carénage permettant la prolongation de 40 à 50 ans des réacteurs nucléaires d'EDF, et pour une production très inférieure !*). Et tellement choquant que le Gouvernement actuel dénonce une rentabilité excessive et cherche un moyen de revenir sur les engagements pris par ses prédécesseurs.

Ces surcoûts obligés sont en principe compensés pour EDF par une taxe (CSPE - contribution au service public de l'électricité) payée par les consommateurs. Mais là encore, dans une perspective de court terme électoraliste, les gouvernements ont reculé devant l'application de cette taxe et accumulé une dette de 5 milliards d'euros vis-à-vis d'EDF.

7 | Niveau de consommation

Les responsables politiques ont naturellement le devoir d'atteindre les objectifs de réduction des émissions de CO₂ votés par les Français. Mais exiger d'une entreprise comme EDF de travailler à ses frais à faire baisser la consommation d'électricité de ses clients est une démarche contre nature, avec un fort risque d'écoblanchiment (greenwashing). Il existe de nombreuses entreprises de services énergétiques, capables d'accompagner les consommateurs qui sou-

haitent réduire leur consommation. Mais l'efficacité des certificats d'économies d'énergie sujets aux fraudes, des relances d'EDF auprès de clients peu motivés ou la distribution gratuite d'un million d'ampoules basse consommation est très douteuse, tout en constituant une charge sur EDF.

8 | Ponction sur les bénéficiaires

EDF verse chaque année environ 2 milliards d'euros de dividendes, principalement à l'État. Un montant exigé pour rapprocher le déficit public de l'engagement pris à Bruxelles par le Gouvernement⁷. EDF est pourtant confrontée à des défis considérables (Hinkley point, Areva, doutes sur la politique énergétique, grand carénage, chute artificielle des prix de l'électricité sur le marché européen, concurrents français et étrangers). Un prélèvement incohérent avec la recapitalisation d'EDF pour 4 milliards d'euros en 2016.

9 | Homogénéité des administrateurs

Vingt et une personnes participent au conseil d'administration d'EDF, dont sept désignées par les syndicats et aucun étranger. Nommés par le Gouvernement, la majorité des administrateurs sont issus du secteur public, largement aux ordres, et ne constituent pas une véritable force de réflexion, de proposition, d'alerte et de remise en cause éventuelle de la politique du Gouvernement ou de l'entreprise. Par comparaison, le conseil d'administration de Total ne compte que douze membres dont des étrangers et un seul syndicaliste, observateur, membre du comité central d'entreprise.

10 | Perturbations du marché de l'électricité

Les subventions massives aux énergies renouvelables et l'obligation d'achat mise en œuvre par les gouvernements français et étrangers ont bouleversé le marché européen de l'électricité : plus l'électricité est coûteuse à produire, plus son prix baisse sur le marché libre⁸. Un paradoxe difficile pour EDF qui dispose d'une base de production efficace mais à coût fixe. Une

■ 7 À partir de 2016, l'État a accepté de recevoir son dividende en actions.

■ 8 L'écart de prix est payé aux producteurs d'énergies renouvelables par des subventions publiques, elles-mêmes financées par des taxes et des impôts.

situation qui n'a pas été anticipée par le Gouvernement dans ses négociations à Bruxelles, une grande partie des perturbations provenant des productions aléatoires de pays voisins (Allemagne, Espagne). Comme dans tous les cas de dumping, les consommateurs français

bénéficient de cette situation, les surcoûts des MWh importés étant payés par les citoyens des pays étrangers producteurs. Cette pratique qui détruit les producteurs locaux n'est pas plus supportable quand le problème provient d'Europe et non de Chine.

EDF face au nouvel environnement

Depuis au moins trente ans, ces confusions ont contrecarré la stratégie d'EDF et son évolution. Quand l'objectif est flou et les interventions extérieures incessantes, les salariés ne sont pas préparés aux transformations indispensables, et les dirigeants n'ont pas su les impulser.

Résultat, malgré les problèmes généraux auxquels la France est confrontée, notamment depuis la crise de 2008, et malgré les multiples défis spécifiques à EDF (ex. perte de parts de marché), EDF n'a pas su se réformer. Dans le secteur nucléaire, tout est exceptionnel, depuis la sécurité, la qualité du béton, la « plomberie », les pièces métallurgiques et l'informatique, jusqu'au cœur du réacteur. Une partie des emplois d'EDF

sont donc assez ou très qualifiés, à l'image de ceux que la France devrait créer pour sa main-d'œuvre, et pour se différencier des pays à bas coûts. Il est donc naturel que les salaires et les conditions de travail moyens y soient favorables, mais à condition qu'ils évoluent en fonction de la situation et des résultats de l'entreprise. Cela n'a pas été le cas. Le nombre de salariés a augmenté régulièrement⁹ et leurs avantages sociaux ont été maintenus ou renforcés (retraites, salaires, temps de travail, financement du comité d'entreprise, énergie quasi gratuite). En 1997, le passage aux 32 heures sur 4 jours d'un grand nombre de salariés s'est fait sous l'impulsion du Gouvernement dans une optique de partage du travail.

EDF SA	2008	2014
Effectif moyen mensuel	62 600	70 914
Nombre de statutaires	60 360	67 324
Salaires mensuels moyens	4 112	4 688

EDF SA	2008	2016
Frais de personnel / Valeur ajoutée	61,34 %	80,15 %
Frais de personnel / Chiffre d'affaires	13,06 %	16,82 %

■ 9 Les effectifs n'ont commencé à baisser qu'en 2015 et 2016.

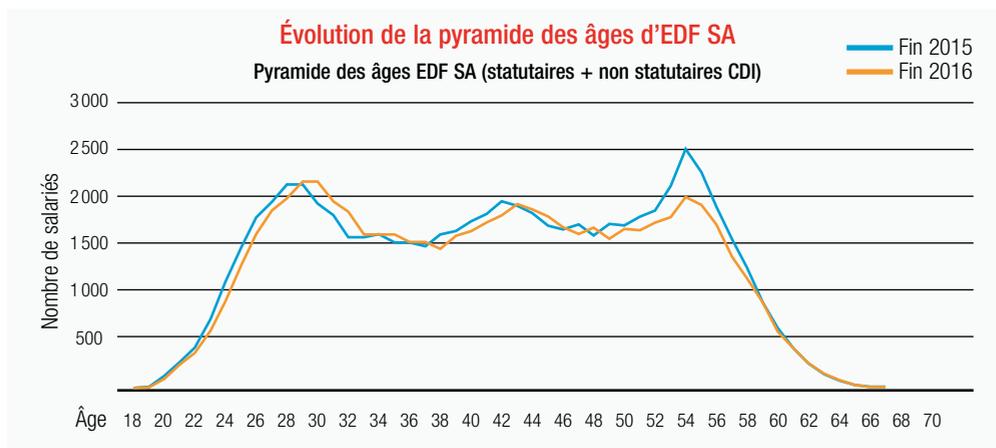
■ 10 En 2013, pour des carrières complètes de monopensionnés, la retraite moyenne est de 1 750 € dans le secteur privé et de 2 510 € dans la fonction publique d'État (source COR, septembre 2015).

Niveau des retraites EDF¹⁰

Droit direct	Stock	Liquidée en 2016	
		Homme	Femme
Pension moyenne mensuelle	2 666 €	3 166 €	2 666 €

Comme le montre la courbe ci-contre, 80 % des salariés d'EDF partent en retraite avant 62 ans, et un nombre important à 55 ans alors que l'espérance de vie à la retraite des salariés d'EDF n'est pas inférieure à celle des autres Français. Un homme salarié EDF qui part en

retraite à 55 ans au lieu de 62 ans percevra sa retraite pendant 27 ans au lieu de 20, soit 35 % de plus qu'un collègue du privé. Pour une femme, pendant 32 ans au lieu de 25, avec une forte probabilité de passer plus de temps en retraite qu'en activité.



Le surcoût des retraites EDF s'explique en partie par ces départs précoces, mais la totalité des facteurs a été bien mise en évidence à l'occasion de l'adossment du régime de retraite des électriciens au régime général.

Adossment du régime de retraite

Le régime de retraite des électriciens et gaziers étant entièrement autonome depuis 1945, EDF et GDF auraient dû provisionner la totalité des retraites de leurs personnels sous statut. Une contrainte prudente pour tout régime isolé, devenue légale en 1995. Et une menace devenue très concrète avec les changements de perspectives du monde de l'énergie. Avec les plans gouvernementaux de baisse drastique de consommation d'énergie, et avec les possibilités de production d'électricité décentralisée et d'autoconsommation, l'éventualité d'une réduction considérable de la taille d'EDF (et de GDF avec la chasse aux émissions de CO₂), n'est plus exclue. Un scénario où EDF serait incapable en 2040 de payer les retraites à ses anciens employés.

EDF étant dans l'impossibilité de provisionner des sommes aussi considérables, son régime (Cnieg) a été « adossé » aux régimes Cnav, Arrco et Agirc¹¹. EDF, et GDF, font transiter par les Cnav, Arrco et Agirc des cotisations aux mêmes taux que ceux des

employeurs et salariés du privé, et versent en plus une « soulte » de 7,6 milliards d'euros à la Cnav. Le schéma est très complexe¹² : pour l'Arrco et l'Agirc, il s'agit d'une « reprise partielle des droits passés ». Concrètement, EDF utilise la puissance d'assurance du régime général basée sur son grand nombre d'adhérents, sans y avoir contribué pendant 60 ans. Mais par ailleurs, EDF doit provisionner tous les avantages retraite qui sont plus favorables que ceux des règles du régime général des salariés du privé : en 2016, le bilan d'EDF fait apparaître une provision de 25 milliards d'euros.

Avantages sociaux

Le temps de travail moyen théorique à EDF (1 645 heures par an en 2016) est voisin de celui objectif des 35 heures et de la fonction publique (1 607 heures). Le temps effectif varie fortement suivant les catégories.

Temps de travail effectif selon les catégories de personnels

Temps effectif (en heures par an)	Exécution	Maîtrise	Cadres
2008	1 415	1 400	1 443
2016	898	1 289	1 525

■ 11 Voir www.cnieg.fr/accueil/cnieg/a-propos/missions/financement-regime-adossment.html

■ 12 Voir www.securite-sociale.fr/IMG/pdf/1_1_adossement_de_la_caisse_des_industries_electriques_et_gazieres_au_regime_general.pdf

Un fort décrochage du temps de travail des personnels d'exécution (10 % des effectifs) s'est produit entre 2010 et 2014, passant de 1 454 heures à 913 heures. Dans le secteur privé, le temps de travail moyen des salariés est revenu à 39 heures/semaine (1 784 heures par an), soit par accord de compétitivité, soit par un glissement progressif des salaires où les 39 heures sont payées 39, et non plus 35 + 4 heures supplémentaires.

À EDF, comme souvent, le nombre de jours d'absentéisme pour maladie varie considérablement suivant les niveaux :

Jours d'absentéisme pour maladie selon les catégories de personnel

	Exécution	Maîtrise	Cadres
EDF	17	11	5
Renault	12	5	2

Ces chiffres EDF se sont dégradés de 10 % depuis dix ans et sont supérieurs à ceux de Renault, autre entreprise industrielle, y compris pour les cadres et la maîtrise qui représentent à EDF respectivement 46 et 44 % des salariés. Ce dernier point constitue un signal inquiétant pour la motivation de l'ensemble. Globalement, ces chiffres sont un peu inférieurs à ceux de la moyenne des entreprises du secteur privé (15,6 jours) et très inférieurs à ceux des conseils généraux (19 jours) et des conseils régionaux (21 à 33 jours).

La contribution d'EDF au comité d'entreprise, dérogoire du régime général, est fixée à 1 % du chiffre d'affaires de l'entreprise, contre 1 % des salaires dans le secteur privé. En 2016, elle se monte à 182 millions d'euros. En 1945, personne ne pouvait prévoir le développement de l'usage de l'électricité, et donc la rente que cette règle représenterait à terme pour un nombre d'employés assez faible par rapport au chiffre d'affaires.

Les salariés bénéficient aussi d'une réduction de 90 % sur les prix de l'électricité et du gaz, un avantage déclaré aux organismes sociaux et fiscaux comme avantage en nature pour un montant forfaitaire. Le montant des provisions

passées par EDF pour garantir cet avantage à ses retraités donne une idée de son importance : 4,7 milliards d'euros au bilan 2016. Par ailleurs, les différents représentants du personnel ont utilisé 976 548 heures de délégation en 2016, soit l'équivalent de 607 personnes à plein-temps.

En 1999, à l'ouverture à la concurrence du secteur de l'électricité, le gouvernement a contraint les nouveaux fournisseurs entrants à recruter leurs salariés sous le statut national du personnel des industries électriques et gazières défini en 1946. Une mesure contestable, la plupart des avantages constituant une rente injustifiée cinquante ans plus tard, injuste vis-à-vis des autres Français, et compromettant la compétitivité d'EDF et de notre économie. Le cas le plus emblématique, celui des retraites, sera traité par la réforme systémique de 2019-2021, mais tous les autres devront l'être en parallèle.

Rémunération des dirigeants

Dans le monde entier, il a été reconnu que la qualité des dirigeants étant décisive, leur rémunération a fortement augmenté. Mais pour se conformer aux règles applicables au secteur public, le salaire du PDG d'EDF était en 2015 au 119^e rang sur les 135 entreprises françaises étudiées¹³. Une situation étrange vu les défis qu'affronte EDF et l'importance de son avenir pour le pays. Dans un monde utopique, cela n'a aucune importance. Mais dans le monde réel, il est critique pour recruter les meilleurs dirigeants. La baisse de la participation de l'État en dessous de 50 % permettra de s'affranchir aussi de cette contrainte irréaliste. En Allemagne ou au Royaume-Uni, les revenus des dirigeants d'entreprises d'électricité nettement moins importantes qu'EDF sont de trois à huit fois supérieurs. Plus étrange encore, le salaire de Vincent de Rivaz, directeur pendant quinze ans de la filiale d'EDF au Royaume Uni, était deux fois supérieur à celui du PDG d'EDF-Monde. Un niveau qu'on peut estimer justifié, ce Français ayant dirigé cette filiale anglaise pendant quinze ans, et porté le projet Hinkley Point sur les plans technique, financier et politique.

■ 13 Voir www.journaldunet.com/business/salaire/patron/jean-bernard-levy

Propositions

Plusieurs signaux montrent que l'État et la direction travaillent à améliorer la gestion d'EDF (ex. baisse des effectifs suite à la perte d'un million d'abonnés et à la baisse de 10 % en quatre ans du chiffre d'affaires d'EDF SA, forfaitisation du temps de travail de 17 000 cadres, augmentation des prix de vente conforme aux instructions de la CRE, cession de filiales non essentielles à l'étranger). Mais pour être efficaces et durables, les réformes doivent porter sur les causes des problèmes plus que sur leurs effets, et donc limiter les interventions de l'État.

Réduire la participation de l'État à 70 % en 2018, puis à 30 % en 2022

La loi de 2005 a prévu la possibilité de réduire à 70 % la part de l'État dans le capital d'EDF. Attendre, pour ce faire, une amélioration de la situation d'EDF est une idée a priori naturelle mais simpliste. Le consensus mondial est que la valeur d'une action d'EDF est entre 7 et 11 euros, et l'État n'est pas plus compétent que les autres investisseurs pour juger de son juste niveau. Si la probabilité d'un rebond important existe, celle d'une aggravation de la situation aussi, compte tenu des risques connus. Le but de cette nouvelle ouverture de 15 % du capital n'est pas de recueillir 4,5 milliards d'euros de capitaux, mais de mettre en route le processus d'amélioration de la gestion et donc du redressement d'EDF.

Après cette première étape, il sera nécessaire de modifier la loi pour réduire la participation de l'État à 30 %, au même niveau que dans Engie. Dans de nombreux pays (Allemagne, Belgique, Canada, Espagne, États-Unis, Royaume-Uni, Suède), les centrales nucléaires sont construites et gérées par des entreprises privées et/ou étrangères (y compris EDF ou Engie). Il n'existe donc pas de tabou à ce que cela soit effectif en France. La mise en production des trois premiers

réacteurs EPR sera un moment symbolique fort pour cette privatisation.

Privatiser RTE, Enedis et les réseaux de distribution en 2020

Pour une concurrence équitable, la Commission européenne exige une claire séparation des services de production-vente d'électricité de ceux de transport et distribution de l'énergie, qui restent des monopoles naturels. En Allemagne, E.ON et Vattenfall se sont séparés de leur réseau de transport suite à la demande de Bruxelles, plutôt que de créer une filiale indépendante.

Au Royaume-Uni, le transport de l'électricité haute tension est réalisé par une seule entreprise privée, la distribution d'électricité par huit entreprises différentes. Au Royaume-Uni, EDF a vendu son réseau de distribution couvrant 28 % de la consommation du pays pour 5,8 milliards de Livres.

En France, EDF a cédé 49 % de RTE (Réseau de transport de l'énergie), le réseau de transport haute tension, à la CDC (Caisse des dépôts et consignations) et à la CNP (CNP Assurances) pour 4 milliards d'euros. L'ouverture du capital de RTE entre la CDC et la CNP n'a constitué qu'un bricolage destiné à fournir des capitaux à EDF sans rien changer à la gestion du secteur. Dans la mesure où EDF est tenue d'isoler totalement la gestion des réseaux communs aux différents fournisseurs, la privatisation de RTE ne perturbera pas le fonctionnement du système électrique français.

Enfin, comme dans les pays étrangers mentionnés ci-dessus, il est aussi logique que la gestion des réseaux de distribution de l'énergie électrique – ex. Enedis (ex-ERDF) – soit aussi privatisée.

Pour des raisons historiques, en France, les réseaux de distribution basse et moyenne tension sont la propriété des collectivités locales, qui délèguent leur gestion à 95 % à Enedis et à 5 % à des opérateurs locaux.

Gestion des réseaux de distribution : un système trop compliqué

Depuis des décennies, la tendance a été au regroupement des réseaux municipaux en réseaux départementaux. Une évolution qui devrait se poursuivre, l'optimisation des infrastructures et des flux d'électricité n'ayant rien à voir avec les frontières des communes et des départements.

La Meurthe-et-Moselle a entièrement délégué la gestion de son réseau de distribution électrique à Enedis, à travers un seul contrat de délégation de service public. Mais dans le Calvados, certaines communes ont quitté le groupement de communes ayant signé un contrat commun, qui avait largement diversifié son champ d'action à de nouvelles activités¹⁴. Dans le Nord, plusieurs syndicats cohabitent (Flandre, Dunkerque, Lille), avec des communes changeant régulièrement de syndicat¹⁵. En Eure-et-Loir, la Cour des comptes a constaté en 2013¹⁶ que le partage du département en quatre syndicats de gestion de l'électricité était très lourd, avec 360 délégués et 360 suppléants.

Dans les Alpes-Maritimes, si une grande partie du réseau est bien confiée en bloc à Enedis, deux villes, Nice et Cannes, ont choisi de conclure des contrats particuliers, aussi avec Enedis. Un choix étrange vu l'enchevêtrement de ces deux villes avec les communes voisines.

Face à cet émiettement résultant souvent de choix politiques, des rapprochements commencent à s'envisager¹⁷ au niveau régional :

Les syndicats et fédérations d'énergie des Hauts-de-France conjuguent leurs actions



¹⁴ Voir www.sdec-energie.fr

¹⁵ Voir <http://static.reseaudesintercoms.fr/cities/98/documents/5ztc6vvp4w3035p.pdf>

¹⁶ Voir www.ccomptes.fr/fr/documents/26335

¹⁷ Voir <http://static.reseaudesintercoms.fr/cities/98/documents/mpewxn-86l8hjn4.pdf>

¹⁸ Voir <http://cameradiagonale.fr/eure-faut-ejecter-siege/>

¹⁹ Voir <https://prix-elec.com/decomposition>



Syndicat d'électricité de l'arrondissement d'Avesnes-sur-Helpe

Mais les élus devant se concentrer de plus en plus sur leur domaine de compétences et donc sur le niveau de service plutôt que sur la façon dont il est fourni, il serait logique que ces réseaux soient vendus (comme ceux de RTE) à de vrais investisseurs ou à leurs gestionnaires, et que les capitaux correspondants soient mieux utilisés par les collectivités locales. Cela éviterait des duplications de compétences et d'activités entre syndicats communaux ou départementaux et gestionnaires de fait comme Enedis¹⁸.

Une façon de réduire la facture d'électricité des Français puisque dans le prix payé par les clients, la production d'électricité ne compte que pour un tiers, l'acheminement pour un deuxième tiers et les taxes pour le troisième¹⁹.

Valorisation	RTE	Enedis	Réseaux de distribution
En milliards d'euros	10	12-16	8-10

Les cessions de RTE en France et des réseaux EDF au Royaume-Uni se sont faites à des ratios de valorisation très élevés (PER, EBITDA), confirmant que de nombreux investisseurs français et étrangers souhaitent investir dans des actifs tangibles, sur le long terme, aux revenus réguliers.

■ La valeur de RTE est estimée à partir du montant de la cession de 49 % de son capital en 2015 pour 4 milliards d'euros, complété de 2 milliards d'euros correspondant au contrôle effectif de RTE.

■ La valeur d'Enedis est estimée à partir de ses résultats des années précédentes.

■ La valeur des réseaux de distribution est estimée à partir des redevances versées par Enedis aux collectivités locales.

La volonté du ministre de l'Économie exprimée au Paris Infracweek 2017 de favoriser le développement de Paris comme centre financier européen leader dans le financement des infrastructures, devrait faciliter ces cessions : « *La modernisation du cadre réglementaire crée un environnement attractif pour les acteurs internationaux – investisseurs, entreprises, banques – pour développer leurs activités sur le marché français et plus globalement en Europe depuis Paris.* »

Objectif d'organisation du système électrique français

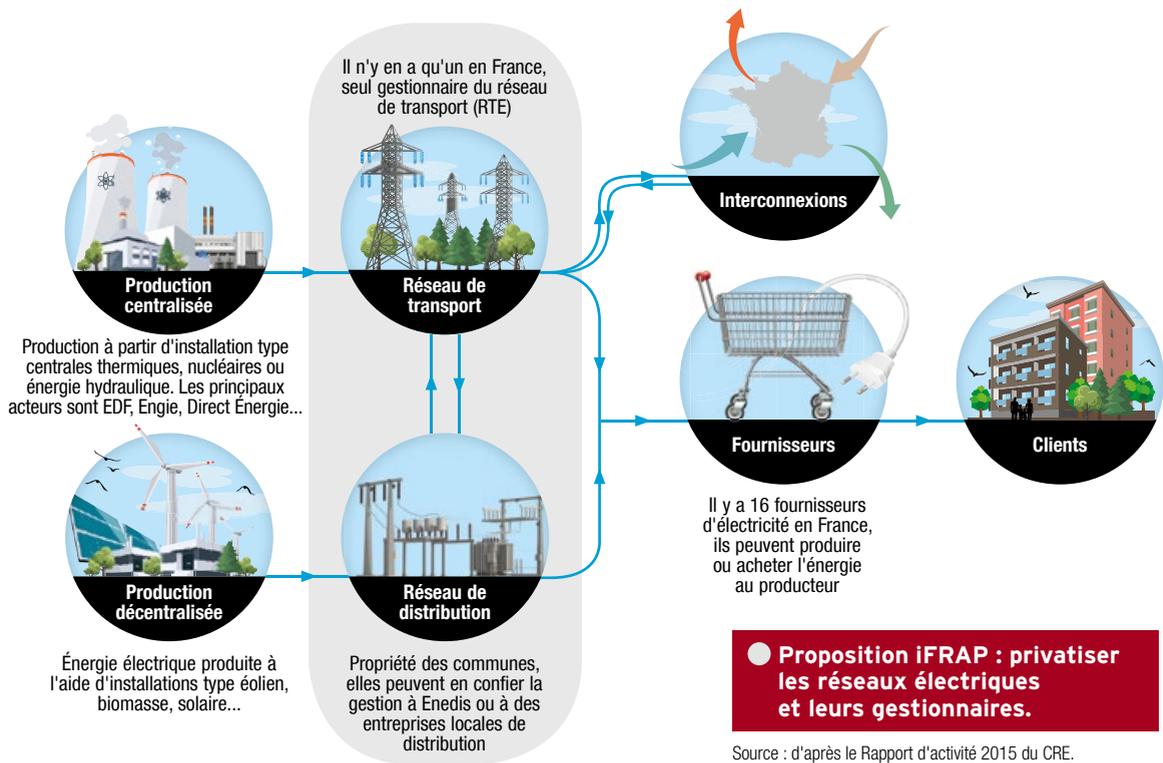
Sept acteurs interviennent dans tout système électrique national, en plus d'un régulateur indépendant du type, en France, de la Commission de régulation de l'énergie (CRE).

Acteurs	Commentaires	Combien en France
Producteur d'électricité	Éolien, combustible fossile, hydraulique, nucléaire, solaire	En 1960 des dizaines, en 2017 des milliers, en 2050 des millions
Propriétaire du Réseau de transport d'électricité	Réseau national, haute tension ; fonction de transport et d'équilibrage	Un (RTE en France)
Gestionnaire du réseau de transport national		Un (RTE en France)
Propriétaire de réseau régional de distribution d'électricité	Réseau local moyenne et basse tension	Des centaines
Gestionnaire de réseau de distribution d'électricité		Des dizaines
Distributeur d'électricité	Ex : EDF, Engie, Direct énergie...	Des dizaines
Client final	Ménage, professionnel, industrie ²⁰	Des dizaines de millions

La répartition des rôles entre ces acteurs est variable. Certains producteurs comme EDF sont à la fois producteurs et distributeurs, alors que d'autres peuvent être uniquement producteurs (ex. la plupart des centrales éoliennes terrestres), et d'autres uniquement distributeurs (ex. Cdiscount), se fournissant auprès de producteurs ou de grossistes. En ce qui concerne

les réseaux, RTE est à la fois propriétaire et gestionnaire du réseau de transport, alors qu'Enedis est gestionnaire de réseaux de distribution sans en être propriétaire. Ces différentes configurations sont acceptables, mais il est important que le réseau de transport et ceux de distribution, utilisés par tous les producteurs, distributeurs et clients, soient vraiment indépendants.

■ 20 Les clients industriels importants sont branchés sur le réseau de transport.



Conclusion

Les revirements récents (part du nucléaire, coût de l'éolien marin) montrent que toute la stratégie de transition énergétique française doit être refondée dans un sens réaliste.

Au niveau européen, il est illusoire de vouloir construire rapidement une politique électrique unique pour des pays européens ayant des histoires énergétiques aussi différentes. Ce que l'Europe doit faciliter, ce sont des coopérations positives entre pays ayant des besoins et des capacités complémentaires, mais aussi interdire des politiques de subvention-dumping qui perturbent le fonctionnement des systèmes électriques dans des pays voisins.

En ce qui concerne EDF, la poursuite de l'ouverture du capital (et donc de son conseil d'administration) est le seul levier capable d'opposer des contre-pouvoirs aux interventions court-termistes ou politiciennes de l'État, de dynamiser son personnel et ses syndicats et d'aligner les conditions d'emploi

(salaires, retraites, temps de travail, comité d'entreprise) sur celles des entreprises privées. La privatisation des réseaux électriques et de leurs gestionnaires facilitera l'ouverture à la concurrence des différents fournisseurs, fournira à EDF des capitaux dont elle aura besoin dans les trente ans à venir, et lui permettra d'entrer de plain-pied dans le monde concurrentiel en se concentrant sur la partie dérégulée de ses activités.

Face aux incertitudes sur le mix énergétique mondial à long terme, il est logique qu'EDF conserve ses expertises dans les différents modes de production d'électricité (ex : nucléaire, thermique fossile, hydraulique, éolien, solaire). Un confinement réalisé comme en Allemagne des activités nucléaires dans une structure spécialisée, serait un signal très négatif envoyé aux salariés d'EDF sur l'avenir d'EDF, et au monde sur l'avenir du nucléaire.