

Les principaux extraits du pré rapport de la Cour des comptes sur Areva

Par [Les Echos](#) | 12/05 | 19:57 | mis à jour à 20:07

Dans son pré rapport consacré à la période 2006-2012, la Cour des comptes dresse un bilan de santé inquiétant du groupe nucléaire Areva.

Extraits.

Les magistrats de la rue Cambon dressent un bilan sévère des années Lauvergeon. - AFP

Régulièrement, la Cour des comptes contrôle les entreprises dont l'état est actionnaire. Cela a été le cas d'Areva sur les exercices 2001 à 2005. C'est le cas cette fois-ci sur les années 2006 à 2012. Sur plus de 120 pages, les magistrats de la rue Cambon dressent un bilan sévère de ces années pendant lesquelles Anne Lauvergeon dirigeait le groupe. Verbatim des principaux points relevés par le rapport.

Partie I Organisation et gouvernance

1. Le conseil de surveillance

«Le conseil de surveillance ne reflète qu'imparfaitement la gouvernance du groupe : la place du Commissariat à l'énergie atomique (CEA) n'est pas le reflet de sa part dans le capital. Ainsi, c'est l'Etat et non le CEA qui oriente voire fixe la stratégie d'Areva et prend l'essentiel des décisions aux [assemblées générales](#).»

2. Le directoire

«Le fonctionnement du directoire pendant la gestion d'Anne Lauvergeon a fait l'objet de critiques, très discrètes (note de l'APE) tant que celle-ci était en fonction, plus nette après son départ : procès-verbaux elliptiques, séances tenues sur le papier, concentration du pouvoir réel dans les mains de la présidente.»

3. Forme de la société

«Dans le schéma actuel de gouvernance, le directoire a pu prendre seul la décision de signer le contrat de l'EPR finlandais OL3, source d'une perte de plus de 3 milliards d'euros pour Areva. Le conseil d'administration permettrait à l'Etat, qui y serait représenté, de se prononcer sur les grandes offres commerciales d'Areva et d'arrêter les comptes, alors que ceux-ci sont arrêtés par le directoire _ dont les représentants de l'Etat actionnaire ne font pas partie _ dans une société à directoire et conseil de surveillance.»

«La mise à l'étude de la transformation de la forme de la société a été annoncée publiquement en 2012. Il n'a pas été précisé si, une fois la transformation opérée, le président du conseil d'administration serait en même temps directeur général. Pierre Blayau, le président du conseil de surveillance, est chargé de réfléchir à cette transformation. Les arguments juridiques ne sont pas sans valeur mais les questions de personnes jouent aussi leur rôle. Un certain nombre de difficultés du groupe, notamment dans ses relations avec les tutelles, dans la période antérieure à 2012 proviennent avant tout de la forte personnalité de la présidente du directoire. C'est pendant cette période que la transformation en société à conseil d'administration aurait été la plus utile. Le sujet conserve cependant son intérêt.»

4. La rémunération des dirigeants

«Les membres du conseil de surveillance. Leur rémunération se composait d'une part fixe et d'une part variable (...). Dans la période où ce régime a fonctionné, le processus de détermination des objectifs et du taux de réalisation de ceux-ci pour le versement de la part variable apparaît assez artificiel et les résultats difficilement explicables. Les décisions prises lors du conseil de surveillance du 4 mars 2010 à ce sujet seront prises à titre d'exemple. Les taux de réussite pour l'exercice 2009 retenus pour les membres du directoire sont d'un niveau et d'une précision étonnants en ce qui concernent les objectifs quantitatifs notamment : 26,56 % pour Mme Lauvergeon et M. Arbola, 43,8 % pour M. Benedetti, 31,71 % pour M. Oursel. (...) De tels taux de réussite sont contestables alors même que l'APE soulignait en février 2010 une forte dégradation de la marge nette d'Areva sur le cœur de métier nucléaire, une consommation croissante de trésorerie pour financer son activité et un ratio FFO (funds from operations) sur dette nette ajusté en baisse.»

«La procédure de fixation des rémunérations des membres du directoire était longue, complexe et faussement précise. Le plafonnement intervenu par décret en 2012 a simplifié considérablement ce processus en rendant notamment caduque toute discussion sur les rémunérations des dirigeants, même si l'existence d'une part variable était en soi un élément positif.»

«La rémunération de l'ancienne présidente du directoire a connu une progression très rapide au cours de son second mandat. Une telle évolution se fondait sur une revendication affirmée de rattrapage par comparaison avec les chefs d'entreprise du CAC 40. La découverte tardive de dossiers dont la mauvaise gestion coûte aujourd'hui très cher au groupe amène à critiquer une telle progression fondée pour une large part sur des taux de réussite faussement précis.»

*«Pour 2010, exercice qui appelle une observation particulière, la présidente du directoire demande une augmentation d'environ 1 million d'euros de salaire fixe annuel. Après négociation, le ministre décide qu'elle percevra en 2010 un salaire fixe de 564.960 euros. Quant aux bonus au titre de l'exercice 2009, le taux de réussite retenu est de 55,89 % soit un montant de 321 620 euros. En sus, Anne Lauvergeon bénéficie (tout comme Gérald Arbola et comme l'ensemble des équipes impliquées dans l'opération) d'une prime exceptionnelle de 4 mois de rémunération fixe «compte tenu de la parfaite mise en œuvre de la cession de la filiale T&D», soit 188.316 euros supplémentaire. **Ainsi, le total des rémunérations versées à la présidente du directoire en 2010 dépasse pour la première fois le million d'euros (1.070.036 euros).** La position trop conciliante de l'APE sur ce dossier reflète la forte pression exercée par le directoire sur les tutelles dans le domaine sensible de la rémunération de ses membres.»*

«La longue négociation des indemnités de départ de l'ancienne présidente du directoire : Les indemnités versées aux membres du directoire non renouvelés en juillet 2011 ont fait l'objet de négociations complexes. Le cas le plus difficile, qui a donné lieu à un contentieux, est celui d'Anne Lauvergeon. Il s'est réglé à un niveau politique élevé pour un montant (indemnités et avantages en nature) calculé juste avant le déclenchement de l'affaire UraMin qui changeait le jugement qui pouvait être porté sur sa gestion. Au vu de la situation réelle du groupe au 30 juin 2011, ce montant paraît excessif (1.500.000 et un bonus des 6 premiers mois de 2011 de 160.000 euros).»

Partie II Stratégie : la fuite en avant

«L'histoire de la relation entre le groupe et l'Etat actionnaire entre 2006 et mi 2011 est donc bâtie sur une opposition régulière entre la présidente du directoire qui réclame une augmentation de capital pour financer un plan d'investissement correspondant à l'ambition des plans stratégiques validés, et les représentants de l'Etat qui, soit relèvent l'ambition excessive des plans (tout en les validant), soit proposent des modalités de financement passant par des cessions (ce sera le cas de T&D) soit, examinent d'autres solutions (rapprochement avec Alstom).»

«Les plans stratégiques successifs reflètent la course à la croissance par les investissements poursuivis jusqu'en 2011. Les inquiétudes de la tutelle sur ce modèle de développement croissent durant la période jusqu'à conduire au virage stratégique de 2011. La stratégie d'expansion se heurte directement à l'insuffisance progressive des moyens du groupe, surtout dans un contexte où quelques décisions majeures conduisent à des pertes importantes minorant la capacité d'endettement ; et le choix de sortie de ce dilemme n'est jamais clairement fait, entre l'ouverture du capital ou le frein mis aux ambitions.»

«La définition du modèle intégré repose sur deux idées : celle du «cycle du nucléaire», celle d'une synergie entre des activités fondamentalement différentes mais complémentaires. Cette notion est moins claire en réalité qu'en apparence. Elle l'est d'autant moins que la notion de «modèle intégré» est utilisée pour justifier toutes les évolutions du groupe, aussi erratiques qu'elles soient. Avantages et inconvénients du modèle intégré sont difficiles à cerner. En particulier, parmi les arguments les plus solides en faveur de cette intégration sur le cycle du nucléaire, l'argument de l'offre commerciale rendue concurrentielle grâce au modèle n'est pas définitivement convaincant, tant les attentes des clients et les types de contrats peuvent être différents.»

Partie III Comptes et analyse financière

«Le groupe a pu financer ses investissements majoritairement grâce à ses cessions à hauteur de 48,7 %. Les flux de trésorerie opérationnels ne représentent que 25,3 % de ces investissements et les dettes 19,5 %. Pour remédier à cette situation, il conviendrait que les flux de trésorerie opérationnels connaissent une forte progression. Même si l'excédent brut d'exploitation de 2013 devrait connaître un léger rebond, on constate d'ores et déjà que c'est l'endettement qui devrait poursuivre sa progression sur les années futures. Le ralentissement des investissements dans les années futures contribuerait à améliorer ces indicateurs. La situation du groupe est inquiétante car il ne parvient pas à financer son développement.»

«Sur l'ensemble de la période examinée, les flux de trésorerie issus des opérations sont très insuffisants pour financer le développement et préparer l'avenir du groupe. **Malgré une augmentation de capital de 935 millions d'euros et un accroissement de l'endettement net de 3,1 milliards d'euros, le groupe a dû céder 7,5 milliards d'actifs pour financer ses investissements de 2006 à 2012. Cela représente une consommation moyenne de 1,6 milliard de trésorerie par an.**»

«La situation du groupe est inquiétante ne disposant désormais plus d'actifs majeurs susceptibles d'être cédés, il doit redresser sa trajectoire financière. L'ouverture du capital souhaitée par les dirigeants, avec entrée de nouveaux investisseurs, sera difficile à réaliser sans signe probant de ce redressement. L'amélioration du solde de trésorerie, annoncé à l'équilibre pour 2013, doit être confirmée et amplifiée au cours des années à venir. Dans ces conditions, la tutelle doit s'interroger sur les besoins capitalistiques du groupe tout en mettant en place, en collaboration avec Areva, un plan de retour à la rentabilité.»

Partie IV L'activité minière : l'affaire Uramin

«Areva a acheté en 2007, dans une période de spéculation à la hausse sur le minerai d'uranium, une société junior cotée qui détenait des droits dans trois gisements africains (UraMin Ndlr). Il a fallu attendre quatre ans pour que la faible valeur des gisements acquis soit connue des instances de surveillance et des tutelles.»

«Areva a (ensuite) investi dans la hâte afin de mettre (les mines) en exploitation rapidement, sans tenir compte ni du manque de connaissance du sous-sol, ni des signaux d'alerte, ni de la crise économique, et de la chute du cours de l'uranium.»

«Les provisions nécessaires pour couvrir la perte de valeur des actifs acquis en 2007 ou résultant des investissements ultérieurs ont été passées tardivement. Les premières apparaissent dans les comptes 2010.»

«L'affaire UraMin a gravement marqué la période sous contrôle alors que l'acquisition de la société s'était faite en 2007 de façon imprudente et à un prix très élevé mais avec le plein accord des instances de direction du groupe et des tutelles. Des investissements très importants ont été réalisés ensuite en particulier à Trekkopje, avant même que les sondages géologiques sérieux aient été faits et dans une excessive discrétion à l'égard du conseil de surveillance et des tutelles. Des provisions considérables ont été passées dans les comptes 2011.»

«Si obscures que soient certaines péripéties de l'affaire UraMin dont les tribunaux ont encore à connaître, celle-ci laisse apparaître des fautes individuelles ou des manquements, ne serait-ce que des défauts de surveillance, voire de la dissimulation, certes difficiles à apprécier mais que le groupe, selon les documents disponibles, n'a pas cherché à élucider. **La direction a invoqué un dysfonctionnement de la gouvernance du groupe, formule trop vague pour clore une affaire grave.**»

Partie V Construction et commercialisation de l'EPR

«Le groupe Areva a accepté des conditions contraignantes afin d'obtenir un premier contrat d'EPR, permettant de conforter sa position de leader. Fixée à 50 mois, la durée de construction était très ambitieuse au regard des délais constatés pour les réacteurs précédents. Ce délai contraint exposait Areva à des pénalités pour retard, cependant plafonnées à 10 % du montant du marché. Areva s'est en outre engagé pour un contrat «clef en main» assorti d'un prix forfaitaire non révisable, sans prévoir les évolutions de réglementation susceptibles d'être introduites par l'autorité de sûreté finlandaise ou par le contexte international.»

«La livraison de la centrale, initialement prévue pour 2009, a été reculée à plusieurs reprises. Depuis décembre 2011, les deux parties n'ont plus communiqué de manière coordonnée sur le calendrier. Alors que TVO (Teollisuuden Voima Oyj, l'opérateur finlandais de l'EPR Ndlr) a évoqué 2016, Areva en reste publiquement à la date de 2014, à laquelle on ne peut plus croire. Un accord sur une nouvelle date est attendu depuis des mois, mais semble difficile à trouver tant que les conditions d'une coopération pour les phases d'essais n'ont pas été définies. .../... **Une part des difficultés techniques et des retards pourrait entrer sous la responsabilité d'Areva, qui n'a pas toujours su obtenir le respect des engagements de ses sous-traitants. Le groupe n'est pas en mesure de produire des estimations fiables sur les travaux techniques restant à faire, qu'il s'agisse de leurs coûts ou du temps requis pour les mener à terme.**»

«Au 30 juin 2013, le coût de l'EPR d'Olkiluoto était estimé par Areva à 5,3 milliards d'euros. Rapporté à un chiffre d'affaires de 1,8 milliard, cela représente une perte à terminaison de 3,5 milliards. La dégradation progressive de l'équilibre financier du projet a donné lieu à onze augmentations des provisions pour pertes à terminaison depuis décembre 2005, traduisant les difficultés du pilotage du projet.»

«Avec des hypothèses souvent plus optimistes que le déroulement effectif du chantier, la politique de provisionnement d'Areva se caractérise par une faible anticipation du risque. L'essentiel de ces provisions correspond à des coûts déjà effectués ou engagés. Compte tenu des incertitudes sur les résultats de la procédure d'arbitrage, le groupe a choisi de ne constater ni produits, ni provisions au titre du contentieux avec TVO. Un arbitrage défavorable ou l'activation de la clause de rejet pourraient donc conduire à constater des pertes significativement plus élevées que le niveau actuel des provisions.»

«Il est difficile de faire des bénéfices sur la vente de réacteurs dans le contexte concurrentiel actuel. Areva a cependant l'ambition de ne pas perdre d'argent sur les nouvelles constructions, ce qui suppose une bonne appréciation des coûts. Or les options comptables retenues et les hypothèses utilisées pour répartir les frais de développement réduisent la part de ces coûts imputés au projet. Le groupe doit aujourd'hui effectuer un arbitrage difficile entre une prise en compte exhaustive des coûts et marges pour risques, qui pourrait limiter ses chances de succès dans de futurs appels d'offres, et des options commerciales agressives qui risquent d'affecter durablement ses équilibres financiers. L'importance stratégique de ces choix qui engagent l'avenir justifierait une pleine et entière information des comités et des tutelles, qui ne semble aujourd'hui pas acquise.»

Partie VI Gestion des grands projets

«En dehors des mines et des énergies renouvelables, le bilan financier des grands projets du groupe Areva est peu satisfaisant. Beaucoup ont subi de fortes révisions de coûts à la hausse, qui font apparaître l'optimisme des prévisions et l'insuffisante anticipation des difficultés. Areva n'a cependant pas toujours été en mesure de partager ces surcoûts avec ses clients. **Dans les cas des partenariats avec EDF et le CEA, les surcoûts non imputés à Areva affectent néanmoins indirectement les finances publiques.** Ces projets sont antérieurs à la révision des procédures d'engagement et de suivi des contrats au sein du groupe, dont on peut espérer qu'elle évitera le renouvellement d'échecs de cette ampleur.»

«La baisse de l'approvisionnement d'EDF auprès d'Areva est consécutive à la stratégie de diversification de ses fournisseurs par EDF qui souhaite assez logiquement sécuriser ses approvisionnements et faire pression sur les prix. **Toutefois, cette stratégie de diversification qui a été poussée très loin par EDF a été subie par Areva. Elle fragilise actuellement Areva dont plusieurs usines en France dans le cycle du combustible ont besoin d'un plan de charge suffisant avec EDF pour préserver leur rentabilité.**»

«La baisse d'activité avec EDF dans le cycle du combustible n'est pas compensée par des contrats avec des clients étrangers. Areva est en difficulté, ayant réalisé des investissements importants dans plusieurs usines françaises à coûts fixes principalement dédiées à approvisionner le parc nucléaire français exploité par EDF.»