

Paris, le 21 octobre

Questionnaire pour l'audition de M. Luc Rémont, personnalité que le Président de la République envisage de nommer président-directeur général d'EDF.

Les réponses que je fournis ci-dessous correspondent à mes connaissances et réflexions actuelles, étant à ce stade un observateur extérieur à EDF. Elles ne constituent pas une position de l'entreprise.

1. En quoi vos qualifications et vos expériences professionnelles vous permettent-elles de disposer des compétences nécessaires pour assurer les fonctions de président-directeur général d'EDF ?

Le contexte particulier de cette nomination m'amène à m'interroger d'abord sur les conditions de succès dans la mission de président-directeur général d'EDF. Beaucoup d'observateurs se sont accordés pour la qualifier au minimum de difficile dans le contexte énergétique et opérationnel présent. Elle porte également des enjeux structurants pour l'avenir énergétique et pour l'économie de notre pays. Le succès de la mission reposera nécessairement sur celui des équipes d'EDF dans tous leurs métiers, sur la définition d'un cadre adapté pour le marché électrique et pour l'entreprise, en lien avec les pouvoirs publics français et européens. C'est avec une très grande motivation liée au caractère unique de l'entreprise et à son rôle pour le pays que je l'envisage.

Pour aborder cette mission, certaines de mes expériences passées seront utiles :

- Avoir participé à l'élaboration de systèmes complexes à la DGA
- Avoir mis en œuvre de nombreux types financements d'entreprises et de projets au Trésor et dans une banque
- Avoir supervisé les transformations de la régulation de plusieurs services publics dont ceux de l'Energie, au ministère des finances
- Avoir négocié de nombreux dossiers avec la commission européenne
- Avoir accompagné la plupart des entreprises dont l'Etat est actionnaire pendant plusieurs années dans leur transformation stratégique, au ministère des finances
- Avoir dirigé des équipes pluridisciplinaires dans de nombreux pays dans un métier industriel chez Schneider Electric
- Avoir côtoyé EDF et bien d'autres opérateurs d'électricité dans leur modernisation technologique pour la conduite et la digitalisation des réseaux et des unités de production chez Schneider Electric

Enfin, et peut-être surtout, au-delà des compétences acquises, je compte mettre au service de l'entreprise et à travers elle de notre pays la passion qui m'anime pour l'industrie française et pour les questions énergétiques depuis toujours. J'ai la volonté de dépasser les difficultés présentes avec l'ensemble des équipes d'EDF et le soutien des pouvoirs publics pour préparer l'avenir électrique.

2. Pouvez-vous expliquer le rôle que vous avez tenu dans la vente d'Alstom à General Electric ?

Il est nécessaire de faire un bref rappel du contexte industriel dans lequel la vente des activités de génération et de transmission électrique d'Alstom est intervenue. Le groupe Alstom a connu des difficultés au début des années 2000, en grande partie en raison de l'acquisition de l'activité de turbines à gaz issues du groupe ABB. Ces turbines présentaient des défauts qui ont conduit Alstom à des pertes importantes. Après le plan de redressement d'Alstom approuvé par l'Union européenne en 2004, c'est donc une activité convalescente qui a abordé la fin des années 2000 et le début de la décennie suivante. Malheureusement, dans cette période, la crise financière et l'accélération de la transition énergétique ont totalement effondré le marché mondial des turbines à gaz, de telle sorte qu'Alstom se retrouvait, fin 2013, parmi les acteurs les plus faibles d'un marché mondial en difficulté. Le moment est venu où le groupe Alstom devait prendre une décision permettant d'assurer un avenir industriel à l'ensemble de ses activités en préservant sa solidité financière. Dans ce contexte, la vente des activités de production électrique est apparue comme la seule solution possible pour assurer l'avenir de ces activités. General Electric, partenaire historique de SAFRAN dans les moteurs d'aviation depuis 50 ans et fortement implanté en France, est apparu comme le candidat le plus naturel pour la reprise de ces activités.

Au début de 2014, j'ai donc participé, en tant que conseil d'Alstom, au premier contact avec General Electric pour explorer le potentiel rachat de cette activité. Mon rôle s'est arrêté quelques semaines plus tard lorsque j'ai rejoint Schneider Electric.

3. Quel bilan tirez-vous de la privatisation de GDF à la lumière de la crise énergétique actuelle ?

C'est à la demande de Gaz de France et du groupe Suez, ayant construit un projet industriel commun visant à constituer ensemble un grand groupe énergéticien, que le Gouvernement et le Parlement ont approuvé la privatisation de Gaz de France. Le contexte économique et énergétique a naturellement fortement changé à plusieurs reprises depuis lors, entre la crise financière mondiale, l'accélération de la transition énergétique jusqu'à la crise actuelle de l'énergie en Europe. Le groupe issu de la fusion Gaz de France – Suez, devenu Engie, a défini et adapté sa stratégie à ces transformations profondes du marché au fil des années. Il demeure aujourd'hui un des tout premiers acteurs mondiaux permettant de jouer pleinement dans l'intérêt de la France dans la crise gazière actuelle.

4. Comment abordez-vous la reprise totale du capital de l'entreprise par l'État après avoir travaillé sur son introduction en Bourse il y a dix-sept ans ?

L'actionnariat d'une entreprise peut évoluer en fonction du cycle de vie de l'entreprise et de son projet industriel. EDF aborde aujourd'hui un nouveau cycle d'investissement qui nécessite une vision stratégique et financière de long terme, ce qui correspond tout à fait à la politique d'investissement de l'Etat actionnaire.

Indépendamment de sa structure actionnariale, EDF restera gérée comme une entreprise industrielle, avec son intérêt social et sa gouvernance propre, en ayant le souci de garantir

sa performance vis-à-vis de ses clients et du système électrique et d'assurer la solidité de ses finances et sa capacité d'investissement futur.

5. Quelles sont vos priorités pour votre éventuel mandat en tant que président-directeur général d'EDF ?

J'aurai à cœur que dans son action quotidienne, EDF, entreprise de service public, soit pleinement engagée aux côtés de nos concitoyens pour aider notre pays à traverser les deux crises majeures que nous connaissons : la crise énergétique -et des prix- comme la crise climatique, qui appelle des réponses structurelles de la part de nos sociétés.

A très court terme, ma priorité sera de travailler avec les équipes d'EDF pour tenir le programme de redémarrage des centrales aujourd'hui déconnectées du réseau. EDF a déjà engagé des travaux pour lui permettre d'identifier les leviers d'amélioration de la performance de son parc nucléaire et nous devons faire en sorte d'activer tous les leviers à notre disposition afin d'améliorer la capacité de production d'un parc par ailleurs engagé dans le grand carénage.

Ces préoccupations de court terme ne doivent pas masquer l'importance de sécuriser les règles de marché dans lequel EDF opère. On constate aujourd'hui un dysfonctionnement du marché européen dans sa capacité à assurer aux acteurs une visibilité suffisante pour engager les investissements nécessaires. C'est pourquoi ma deuxième priorité sera de travailler en lien avec l'Etat pour que les règles de fonctionnement du marché permettent à EDF de retrouver les conditions qui lui permettent d'investir à la hauteur des enjeux dans le nucléaire, les renouvelables et les réseaux. Si EDF n'est pas en mesure de se développer dans un cadre économique assaini, c'est la feuille de route climatique de la France, et dans une certaine mesure européenne, qui est en risque.

Dans ce contexte, EDF devra continuer d'investir pour la production future d'électricité. Mes priorités seront :

- d'assurer le lancement du programme de nouveau nucléaire avec le projet de six premiers EPR2 et celui de réacteur de type SMR. C'est un défi qui va mobiliser l'entreprise et plus généralement toute la filière, en commençant par Framatome, filiale du groupe EDF**
- de relancer l'investissement hydroélectrique dans un cadre pérennisé**
- de permettre à EDF de continuer de jouer un rôle de premier plan dans les renouvelables**
- d'accompagner le développement et l'adaptation des réseaux à une électricité plus décentralisée, à l'autoconsommation, au stockage.**

L'ensemble de ces efforts est destiné à apporter durablement le meilleur service aux clients d'EDF. Je veillerai également à ce que le groupe apporte toujours plus de solutions performantes sur le plan économique à nos clients qui engagent leur transition vers l'électricité et les solutions bas-carbone. Pour cela, nous pourrions nous appuyer sur la très grande confiance que nous accordent les clients pour les accompagner vers plus de sobriété, pilier essentiel de la transition énergétique, et vers des solutions décarbonées à base d'électricité, de chaleur bas-carbone, et de nouvelles solutions technologiques (hydrogène, e-fuels, pilotage de la demande, etc.)

Enfin, parce que je n'oublie pas qu'une grande partie des émissions de CO2 que nos sociétés vont devoir abattre au cours des décennies qui viennent ne sont pas encore inventées ou déployées industriellement, nous devons maintenir un effort de recherche conséquent afin de préparer les succès technologiques et commerciaux de demain.

SITUATION FINANCIERE ET CAPACITE D'INVESTISSEMENT

6. Comment analysez-vous la situation financière d'EDF aujourd'hui :

– avec un excédent brut d'exploitation négatif qui pourrait atteindre 29 milliards d'euros en 2022 selon les estimations de l'entreprise ?

– et son niveau d'endettement, qui pourrait passer de 42,8 milliards d'euros à plus de 60 milliards en fin d'année ?

Comment envisagez-vous d'assainir cette situation ?

Il est essentiel que le groupe EDF préserve sa capacité à réaliser les importants investissements nécessaires à son activité future.

La période actuelle crée une tension financière sur l'entreprise sous l'effet conjugué du manque de production nucléaire associé au problème de corrosion sous contrainte et de la régulation.

Ma priorité sera la performance opérationnelle d'EDF et notamment le niveau de la production nucléaire en France pour permettre de revenir à un haut niveau d'excédent brut d'exploitation en 2023. Si d'autres mesures sont nécessaires pour préserver les finances de l'entreprise, je les engagerai.

À moyen terme nous devons travailler avec l'Etat, y compris au niveau européen, de manière à faire évoluer le cadre de marché applicable aux opérateurs d'électricité, pour donner davantage de visibilité de moyen terme et favoriser l'investissement.

7. Comment percevez-vous l'impact de la prolongation du bouclier tarifaire et du plafonnement à 15 % des tarifs de l'électricité et du gaz en 2023 sur les comptes et les capacités d'investissement d'EDF l'année prochaine ?

Le bouclier tarifaire est une décision gouvernementale justifiée par l'importance de l'électricité dans notre vie quotidienne. La maîtrise des factures énergétiques est un enjeu de cohésion sociale et de compétitivité des entreprises. Cette décision s'applique à EDF et à l'ensemble des fournisseurs qui servent des clients particuliers, TPE et petites collectivités.

La loi prévoit de manière claire la compensation des coûts du tarif régulé de vente. Les modalités du bouclier tarifaire devront être définies prochainement dans le cadre du débat parlementaire, en LFI, en tenant compte de ce principe de couverture des coûts. Une compensation entre le coût du bouclier et les charges de service public de l'électricité me semble une bonne option.

8. EDF critique vivement le dispositif d'accès régulé à l'électricité nucléaire historique (ARENH). Ce mécanisme doit être remplacé d'ici 2025. Si son objectif initial de permettre le développement de la concurrence sur le marché français est atteint, celui de permettre à tous les consommateurs français de bénéficier de la compétitivité du parc nucléaire, dont leurs impôts ont financé la construction, est toujours d'actualité. Qu'en pensez-vous ?

L'Arenh permet effectivement de faire bénéficier aux Français de la compétitivité du parc nucléaire. Pour autant, l'Arenh n'a pas permis le développement d'une concurrence dans la production malgré son intention initiale. En outre, ce dispositif est asymétrique, au détriment d'EDF, comme l'ont montré plusieurs épisodes dont récemment les résiliations de contrat par des fournisseurs alternatifs opportunistes, une fois l'été passé. Enfin, il arrive à échéance fin 2025.

Les réflexions qui débutent au sein de l'Union européenne sur l'architecture des marchés de l'électricité sont l'occasion de mettre en place un nouveau dispositif qui protège les consommateurs contre les prix hauts tout en encourageant les entreprises à déclencher des investissements dans des moyens de production bas carbone et de décarbonation des usages qui doivent voir leurs investissements sécurisés sur le long terme.

9. Quelle est votre position sur le plafonnement des revenus des producteurs d'électricité à 180 € par MW, approuvé par les ministres de l'énergie de l'Union européenne le 30 septembre dernier ?

Pour les moyens de production non fossiles d'EDF, qu'ils soient nucléaires ou renouvelables, 180 €/MWh est un plafond de revenu raisonnable. Je serai attentif à ce que la déclinaison en droit français de ce dispositif préserve les incitations à produire beaucoup et au bon moment.

Ce dispositif temporaire ne résout pas le problème structurel de la corrélation entre les prix du gaz et de l'électricité et je pense que les travaux doivent se poursuivre pour aboutir à cette décorrélation au plus vite, ce qui ne peut se faire que dans le cadre européen.

10. Le mécanisme de fixation des prix de l'électricité sur le marché européen, qui les lie au prix du gaz, est une des causes de leur emballement depuis plus d'un an. Au regard de ses lourds impacts sur le pouvoir d'achat des citoyens français, la compétitivité et même la survie de nos entreprises, ne pensez-vous pas que le fonctionnement du marché européen de l'électricité doive être réformé ? Quelle évolution vous semble opportune ?

Je partage le constat exprimé dans cette question. Le marché européen de l'électricité doit évoluer pour permettre à la fois une plus grande maîtrise des prix pour les consommateurs et pour les producteurs. En effet, nous savons que la neutralité carbone ne sera atteinte que par une plus grande sobriété énergétique, mais aussi par une électrification massive des usages, induisant une hausse de 40% environ de la consommation d'électricité d'ici 2050. Pour y parvenir, des investissements importants sont à réaliser tant du côté de l'offre (maintenance et prolongation des moyens de production existants et création de nouveaux moyens de production nucléaires et renouvelables) que de la demande (investissement dans des pompes à chaleur, des fours électriques, des électrolyseurs pour

disposer d'hydrogène bas carbone, etc). La visibilité sur les prix de moyen et long terme est essentielle pour déclencher ces investissements. Le fonctionnement du marché européen de l'électricité doit être réformé pour apporter cette visibilité aux producteurs et aux consommateurs. La décorrélation durable entre les prix du gaz et de l'électricité est à cet égard indispensable.

11. Envisagez-vous des contrats de fourniture d'électricité long terme (à 24 ans comme Exceltium, signé en 2007 avec 27 acteurs électro intensifs) avec des entreprises de toute taille pour gagner en stabilité et en visibilité, tant pour EDF que pour les entreprises ?

Sur de tels horizons de temps, je préfère parler de partenariats industriels que de contrats de fourniture.

Associer producteurs et consommateurs dans des partenariats de long terme me semble une voie intéressante à explorer dans ce grand chantier communautaire et national de la réforme du fonctionnement du marché de l'électricité. Les termes de ces contrats industriels doivent être définis de façon à permettre un juste partage des risques. C'est d'ailleurs ce qui se fait de plus en plus fréquemment dans les renouvelables, avec des contrats de 10 à 15 ans entre des entreprises et des producteurs éoliens ou solaires.

12. Les investissements stratégiques en cours et à venir sont massifs : grand carénage, achèvement des chantiers de Flamanville et d'Hinkley Point, développement des énergies renouvelables... et le nouveau nucléaire. Comment voyez-vous leur financement ?

Effectivement, les investissements nécessaires à la transition énergétique sont massifs. Permettre à EDF de tenir durablement un haut niveau d'investissement est donc indispensable. Pour cela, je veillerai à accroître les marges de manœuvre du groupe pour financer ses investissements (voir question 6). Je chercherai aussi, chaque fois que possible, des optimisations dans les modalités de financement des investissements pour maîtriser leur impact sur le bilan du groupe. Enfin, l'Etat prévoit de contribuer au financement du programme de nouveaux réacteurs nucléaires, comme le Président de la République l'a indiqué dans son discours de Belfort en février 2022.

STRATEGIE ET PRIORITES

13. EDF poursuit depuis 2015 la stratégie « CAP2030 », avec trois priorités :
- offrir des services et des solutions pour accompagner les clients et les territoires vers la neutralité carbone (offres d'énergie vertes, électrification des usages dans les transports, les bâtiments, l'industrie, accompagnement des clients pour les aider à mieux consommer...) ;
 - être un leader mondial de la production d'électricité neutre en CO₂ (doubler sa capacité installée d'énergie renouvelable par rapport à 2015, tripler ses moyens déstockage et relancer l'énergie nucléaire) ;
 - et un acteur international de la transition énergétique (trippler les activités du groupe à l'international d'ici 2030).

Comptez-vous continuer sur sa lancée ? Pensez-vous y apporter des inflexions ? Le cas échéant, lesquelles et pourquoi ?

La Raison d’être inscrite depuis mai 2020 dans les statuts d’EDF, et les fondamentaux de la stratégie d’EDF, souveraineté et décarbonation, sont confortés par le contexte géopolitique et climatique.

La déclinaison plus détaillée des axes stratégiques en objectifs quantifiés sera établie dans les prochains mois.

14. Souhaitez-vous conserver les actifs d'EDF à l'international (Chine, Amériques, Italie, Belgique...), en particulier les centrales thermiques ?

Ma conviction est que pour être performante, une entreprise doit se confronter à l’innovation technologique, à d’autres modèles d’affaires, disposer d’une taille critique pour bénéficier des effets d’échelle et maîtriser des technologies en évolution rapide. Réussir sur les marchés internationaux, c’est aussi faire prospérer des compétences et des emplois en France. C’est pour cela que je considère qu’EDF doit être présent à l’international, sur plusieurs géographies et sur différents métiers.

15. Quelles relations souhaitez-vous engager avec les filiales dans le nucléaire (Framatome, Alstom Nucléaire qui va être racheté prochainement) ? S'agit-il d'un simple investissement capitalistique ou d'une approche intégrée comme nos concurrents chinois, russes, coréens...?

EDF a un rôle singulier à la tête de la filière nucléaire qu’elle recompose activement avec l’intégration de Framatome en 2018 et demain des activités nucléaires hors Amérique du Nord de General Electric. Le chemin parcouru depuis une dizaine d’années est considérable pour renforcer l’intégration de l’ensemble des acteurs de la filière dans une démarche industrielle poussée.

Sur les projets nouveau nucléaire, tel EPR 2, Framatome est engagé aux côtés d’EDF SA pour constituer, au sein du Groupe EDF, une filière intégrée sur ces projets : EDF SA est l’architecte-ensemblier et l’entité porteur du projet EPR2 tandis que Framatome est le fournisseur de la chaudière et du combustible. Une entité d’ingénierie commune, Edvance, a été constituée, afin d’assurer le rôle d’intégrateur de l’îlot nucléaire.

Cette organisation a été mise en place afin de gagner en efficacité dans la gestion et l’exécution des projets en tirant parti des cœurs de métiers de chaque entreprise et des synergies attendues de l’intégration de Framatome au sein du groupe EDF grâce à la mise en commun des équipes d’ingénierie d’EDF et Framatome au sein de leur filiale commune Edvance.

La consolidation de la filière se poursuit avec la création du fonds France nucléaire, doté par l’État et EDF afin d’accompagner le tissu industriel de rang 1 et rang 2.

S’agissant des activités d’ « Alstom Nucléaire », relatives aux îlots conventionnels des centrales nucléaires, aujourd’hui propriété de General Electric, il est clair qu’il ne s’agit

pas en premier lieu d'un investissement capitalistique. Ces activités et les compétences sous-jacentes sont essentielles à la pérennité du parc existant d'EDF qui sont tous équipés de matériels et de dispositifs de contrôle-commande, issus de l'ex Alstom ou aujourd'hui GE. De même tous les projets de nouveaux nucléaires, EPR2 en France, Sizewell au Royaume Uni, Jaitapur en Inde, ainsi que les projets en Pologne, en République Tchèque, et bien d'autres, embarquent ces équipements qui sont des fleurons de l'industrie française.

Et pour finir, avoir dans un même Groupe la capacité à fournir les deux plus gros composants d'une centrale nucléaire que sont les îlots nucléaire et conventionnel, est vraiment un atout clé pour pouvoir lutter à armes égales avec nos concurrents Russes et Chinois qui l'ont bien compris.

16. Que pensez-vous de l'ancien projet Hercule qui visait à séparer les activités nucléaires et les activités dans les EnR ?

N'ayant pas participé à ce projet et ni aux discussions entre parties prenantes, il m'est difficile d'exprimer un avis sur le fond.

J'ai compris que l'objectif recherché était notamment d'augmenter les capacités d'investissement du groupe EDF dans la transition énergétique tout en permettant au nucléaire de vendre à tous les fournisseurs d'électricité sa production à ses coûts complets. Il permettait également de retrouver le chemin du développement de l'hydraulique. C'est un projet qui visait à réparer l'anomalie, celle de l'ARENH qui induit une sous-rémunération structurelle de l'activité de production nucléaire d'EDF. Il s'inscrivait dans un contexte différent d'aujourd'hui et n'a pas abouti.

Aujourd'hui, la crise énergétique provoquée par le contexte géopolitique qui s'ajoute à la crise climatique, jette une lumière différente sur les enjeux de souveraineté et de décarbonation associés à la politique énergétique. Les lignes ont bougé à l'échelle européenne puisqu'une réforme profonde du mécanisme de formation des prix sur le marché est à l'étude, rendue indispensable par les conséquences durables sur les prix du gaz de l'invasion de l'Ukraine par la Russie. Il faut espérer que dans ce nouveau contexte, la priorité soit donnée à tout ce qui permettra de produire en Europe une énergie décarbonée à coût maîtrisé, de développer la flexibilité du marché tant du côté de l'offre que de la demande et d'avoir une structure de marché enfin favorable à l'investissement et permettant des accords de long terme.

C'est dans ce contexte que devra être abordé le lancement d'un programme nucléaire d'envergure et les projets de développement de capacités renouvelables, y compris hydrauliques, ainsi que le financement des réseaux pour une électricité plus décentralisée, qui sont des axes essentiels de la stratégie d'EDF au bénéfice de ses clients.

Je m'attacherai à trouver avec les autorités françaises et européennes, les meilleures dispositions possibles pour que EDF puisse développer ce projet dans un cadre de marché renouvelé, pour servir les intérêts stratégiques français et européens en matière d'énergie.

17. Que vous inspire le principe d'une entreprise intégrée qui servirait au renforcement du service public de l'énergie ?

La présence d'EDF dans l'ensemble de la chaîne de valeur de l'électricité est essentielle, a fortiori dans une période où le système énergétique européen est sous tension. Disposer d'un acteur qui parvient à optimiser l'ensemble de cette chaîne de valeur, de la production aux clients, en passant par les réseaux, l'apport d'intelligence dans le système pour articuler centralisé et décentralisé et offrir de nouvelles flexibilités, est un atout pour la France et pour l'Europe, en assumant une forte identité de service public que je souhaite préserver.

S'agissant du parc nucléaire :

- a. Quels enseignements retenez-vous des dérives, en termes de délais et de coûts, du chantier de l'EPR de Flamanville ? Comment envisagez-vous de les corriger pour éviter ces difficultés dans les projets des futurs EPR ?

Je me rendrai à Flamanville très rapidement car on ne se rend jamais mieux compte que sur place.

Je sais que, s'appuyant sur le rapport de Jean-Martin Folz rendu public en 2019, et sur les travaux menés dans le cadre du plan Excell lancé dans la foulée, les équipes d'EDF ont d'ores et déjà beaucoup travaillé au retour d'expérience du projet de Flamanville 3 pour en faire bénéficier le projet EPR 2, avec pour objectif de réduire la complexité, d'améliorer les processus de maîtrise d'ouvrage, de maîtrise d'œuvre, de travailler sur l'industrialisation des processus non seulement chez EDF et Framatome mais avec l'ensemble de la filière.

La réussite du futur programme de nouveau nucléaire est un enjeu national pour garantir une électricité fiable et compétitive à moyen terme. J'y mettrai toute l'attention nécessaire.

- b. 26 réacteurs nucléaires sur 56 sont actuellement à l'arrêt, pour diverses raisons. Cette situation crée de fortes tensions sur l'approvisionnement national en électricité. Le 14 septembre dernier, EDF s'est engagée devant la Commission des affaires économiques à remettre en activité, d'ici février 2023, les 22 réacteurs non concernés par les problèmes de corrosion sous contrainte. Quelle stratégie comptez-vous mettre en place pour résoudre cette contrainte, et sous quel calendrier ?

Soyez bien assurés que permettre une disponibilité maximale des moyens de production cet hiver et les suivants sera ma première priorité.

S'agissant des réacteurs concernés par la corrosion sous contrainte, les travaux menés depuis la découverte du phénomène cet hiver ont permis d'aboutir à l'avis de l'Autorité de sûreté cet été par lequel l'ASN juge appropriée la stratégie de traitement du

phénomène. En application de cette stratégie, EDF mène les travaux de réparation des portions de tuyauteries concernées. Ces travaux se déroulent de façon satisfaisante et ils sont notamment déjà terminés sur 4 réacteurs (Chinon B3, Bugey 4, Cattenom 4, Tricastin 3). Les opérations de redémarrage de ces réacteurs sont lancées.

Les travaux se poursuivent également sur les autres arrêts pour maintenance et rechargement du combustible d'autres réacteurs et ceux-ci se déroulent de manière satisfaisante, permettant de prévoir leur reconnexion au réseau électrique dans les prochaines semaines pour la grande majorité d'entre eux.

En date du 21 octobre, les négociations salariales sont encore en cours à EDF, entraînant des mouvements sociaux sur certaines centrales, et je suivrai avec attention cette situation si elle se poursuit une fois mes fonctions prises.

Avec ces différents éléments, mon objectif est de tenir la demande exprimée par RTE d'une production nucléaire comprise être 38 et 40 GW au 1er décembre 2022 et comprise entre 45 et 50 GW au 1er janvier 2023.

S'agissant des énergies renouvelables (EnR) :

- a. Comment abordez-vous l'obligation de mise en concurrence des barrages hydroélectriques ?

L'hydroélectricité est une énergie qui a les grands mérites d'être renouvelable, prévisible et pour une large part, stockable grâce aux lacs, ce qui fait beaucoup de bonnes propriétés dans le contexte de la transition énergétique.

Les installations qui produisent cette énergie sont en quasi-totalité sous le régime de concessions de l'État et la réglementation en vigueur voudrait que les concessions arrivées à échéance soient mises en concurrence.

Je comprends que de nombreuses parties prenantes, bien au-delà de l'entreprise EDF, et notamment les élus des vallées concernées, souhaitent que soit trouvée une alternative à cette mise en concurrence, et ce pour différentes raisons : assurer une gestion cohérente de l'eau dans une même vallée plutôt que d'avoir plusieurs installations qui pourraient devenir concurrentes, bien prendre en compte les différents usagers de l'eau (énergie, tourisme, irrigation, pêche, bases de loisirs...), mais aussi l'attachement particulier aux équipes d'EDF présentes sur le territoire.

Une solution compatible avec le droit européen et le maintien de l'unité de gestion actuelle est à l'étude. Je n'ai pas encore pu faire le point complet de ses modalités mais il me semble que c'est la bonne direction à suivre.

- b. Quelle est votre vision de l'avenir d'ENEDIS et de RTE ?

Enedis et RTE sont des filiales indépendantes d'EDF, chargées de missions de service public essentielles à la nation et aux territoires. Leur rôle dans la transition énergétique est crucial, compte tenu de l'ampleur de la transformation du système électrique induite par le développement des renouvelables, par l'électrification des usages, par la construction de nouveaux réacteurs nucléaires. Dans ce contexte de transformation, je me

réjouis qu'autant de collectivités aient fait confiance à Enedis en renouvelant les contrats de concessions, pour plusieurs dizaines d'années.

Permettre à Enedis et à RTE, et à EDF en tant qu'actionnaire à respectivement 100% et 50,1%, de financer les investissements dans le réseau électrique est une incontournable priorité pour garantir la qualité du service public de l'électricité et tenir les objectifs de la feuille de route climatique française.

- c. Quelles filières renouvelables de la production d'électricité ou de chaleur vous semblent-elles les plus prometteuses pour EDF et ses filiales ?

Compte tenu de l'ampleur de la transition énergétique, toutes les filières décarbonées doivent être mobilisées pour atteindre la neutralité carbone : éolien, solaire, hydraulique, hydrogène, pompes à chaleur, chaleur biomasse, chaleur industrielle de récupération, géothermie, biogaz... Cela permet de tirer profit des complémentarités propres à chaque filière.

De mon point de vue, il est important qu'EDF et ses filiales s'intéressent, voire investissent, dans l'ensemble des technologies qui permettront d'assurer, en complément du nucléaire, la décarbonation du mix électrique et des usages chez les clients pour ainsi atteindre la neutralité carbone de notre économie en 2050.

C'est bien sûr le cas des énergies renouvelables traditionnelles qui connaissent une très forte croissance au niveau mondial. Ces énergies représentent aujourd'hui 1/4 de la puissance installée du Groupe EDF qui affiche d'ailleurs des positions de leader en France (1er en hydraulique, en éolien en mer ; 2ème en éolien terrestre ; 3ème en solaire) comme dans le reste du monde (1er en Europe et 5ème au niveau mondial).

La chaleur renouvelable bas carbone offre déjà des solutions à l'échelle industrielle et doit également être encouragée, notamment dans le secteur du bâtiment, aussi bien dans le neuf que pour le marché de la rénovation. Parmi les technologies clés on peut citer la pompe à chaleur que l'entreprise promeut auprès de ses clients et, plus globalement, toutes les solutions d'électrification de la chaleur industrielle qui permettent une décarbonation profonde du secteur de l'industrie (impliquant des réductions d'émissions supérieures à 85%) également pertinente sur le plan économique.

L'utilisation de l'hydrogène bas carbone dont EDF est devenu un acteur important, qu'il soit utilisé comme matière première ou sous forme dérivée (e-fuels) est également très pertinente pour décarboner des usages où l'électrification directe n'est pas envisageable : transport lourd et process industriels (raffinerie, ammoniac, acier, chimie, verre....). D'autres filières sont également à mobiliser avec discernement selon les usages. C'est le cas de la récupération de chaleur, de la biomasse sous forme solide ou liquide, du biométhane, de la géothermie.

Autres thématiques :

- a. Selon vous, comment EDF peut-elle continuer à répondre aux besoins spécifiques de ses clients industriels électro-intensifs en leur offrant des tarifs qui préservent autant que possible leur compétitivité ?

Les électrointensifs français bénéficient aujourd'hui d'une électricité très compétitive par rapport à leurs concurrents européens, par différents mécanismes, comme l'Arenh ou la « boîte à outils ».

Comme indiqué aux questions 9 et 10, une réforme du fonctionnement des marchés de l'électricité en Europe me semble indispensable. C'est dans ce cadre communautaire que j'estime indispensable de mener la réflexion sur les modalités permettant aux industriels électrointensifs de bénéficier d'une électricité compétitive tout en préservant les capacités d'investissement d'EDF et en assurant un juste partage des risques.

Je renvoie par ailleurs à la question 11 qui aborde l'option des partenariats industriels de long terme qui me semblent une voie intéressante à développer.

- b. Au regard de l'ampleur des besoins d'investissement en France, quelle est votre stratégie du groupe à l'international ?

Comme indiqué à la question 14, le groupe gagne à sa présence internationale et ne peut vivre en autarcie. Le rayonnement international d'EDF doit se faire en adéquation avec les moyens du groupe, que je souhaite renforcer en restaurant un très haut niveau de performance et en œuvrant à la construction d'un cadre nouveau pour le développement d'EDF.

- c. Dans son rapport public annuel de 2019, la Cour des comptes indiquait qu'EDF devrait réformer sa politique salariale : *« l'entreprise continue d'offrir des rémunérations élevées et une série d'avantages, sans équivalent, dont bénéficient salariés et anciens salariés, largement déconnectées des performances de l'entreprise »*. Quelles actions comptez-vous poursuivre ou mettre en œuvre en matière de gestion des ressources humaines et de pilotage de la masse salariale de l'entreprise ?

Les hommes et les femmes d'EDF ont toujours témoigné d'un très haut niveau de compétence et d'engagement auxquels je souhaite ici rendre hommage.

Je pense qu'il faut poursuivre et renforcer la démarche entreprise par EDF ces dernières années consistant à mieux corréler rémunération et performance, en renforçant le lien entre rémunérations individuelles et contributions personnelles et entre rémunérations collectives et résultats des équipes et de l'entreprise.

Pour ce qui concerne l'avantage en nature énergie, il s'agit d'un élément du contrat social de l'entreprise tel qu'on en trouve dans d'autres entreprises. Il me semble souhaitable que les salariés qui en bénéficient soient particulièrement exemplaires au regard de la période

difficile que nous traversons et montrent leur sens des responsabilités et leur attachement à la sobriété durable.

- d. Comment percevez-vous les mouvements de grève qui viennent de débiter dans certaines centrales en cours de maintenance ?

Si la grève est un levier légal dans les mains des salariés pour faire entendre leurs revendications, il doit être utilisé en dernier ressort. Le dialogue social et la négociation doivent d'abord prévaloir, et cela semble possible au sein de l'entreprise si j'en juge par l'accord signé récemment au sein de la branche des IEG sur les salaires.

Dans cette période de tension prévisible sur l'approvisionnement énergétique du pays cet hiver, la responsabilité de tous est de trouver au plus vite les chemins de la reprise d'activité sur tous les sites concernés.

- e. Quelle stratégie comptez-vous initier concernant le gaz naturel ? Dans quelles conditions comptez-vous vendre le gaz dont EDF dispose ?

Le gaz est un vecteur énergétique qui joue parfois un rôle de transition sur le chemin de la neutralité carbone. Le développement d'actifs de production d'électricité à base de gaz doit rester compatible avec les trajectoires carbone qu'EDF s'est fixées pour être conforme avec son engagement d'atteindre la neutralité carbone.

S'agissant de l'activité de vente de gaz, il me semble qu'en tant qu'électricien, EDF est particulièrement bien placé pour accompagner ses clients utilisant aujourd'hui du gaz à muter le moment venu vers des solutions décarbonées à base d'électricité notamment grâce aux pompes à chaleurs.

Enfin, je note qu'EDF a déjà sécurisé pour l'hiver à venir l'approvisionnement en gaz de ses clients et de ses centrales de production d'électricité utilisant le gaz comme combustible.

- f. Que pensez-vous du projet de gazoduc Midcat entre l'Espagne et la France ?

EDF n'est pas partie prenante au projet de gazoduc Midcat et il ne m'appartient donc pas de me prononcer sur ce projet.