

Rapport intégré 2019



Une vision synthétique et prospective d'ENGIE

Méthodologie

S'inspirant du cadre de référence publié par l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC), le Rapport intégré s'inscrit dans une démarche volontaire de progrès pour le Groupe à long terme et de développement de la pensée intégrée. Pour la 3^e année consécutive, ENGIE présente également sa contribution aux Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies les plus matériels au regard de ses activités.

Évolutions du Rapport 2019

Cette 6^e édition présente le tournant stratégique opéré par le Groupe en 2019. Le Rapport dresse le portrait d'ENGIE aujourd'hui et demain, notamment au travers de sa nouvelle stratégie et de la gouvernance en charge de sa mise en œuvre. La création de valeur, organisée selon les catégories du business model, présente la contribution d'ENGIE à une transition énergétique plus durable, plus compétitive, plus innovante, plus fédératrice et davantage tournée vers les territoires.

Organisation du projet

Le rapport a été piloté par la Direction de la RSE qui recueille régulièrement des propositions d'amélioration de ses parties prenantes internes et externes. Il a été réalisé grâce à l'implication active des Directions fonctionnelles, des Directions Métiers et des BUs qui ont été mobilisées tout au long de la démarche, pour sélectionner et structurer l'information. Le rapport intégré 2019 a été validé par le Comité Exécutif et le Comité du Conseil d'Administration du Groupe en charge de l'éthique, de l'environnement et du développement durable. Il a été relu par les Commissaires aux Comptes. Les comptes consolidés (le rapport de gestion du Groupe) et la déclaration consolidée de performance extra-financière dont sont extraites certaines informations financières et non financières présentées dans le Rapport intégré ont fait l'objet, respectivement, d'un rapport des Commissaires aux Comptes et d'un Rapport d'organisme tiers indépendant.

➔ Voir aussi

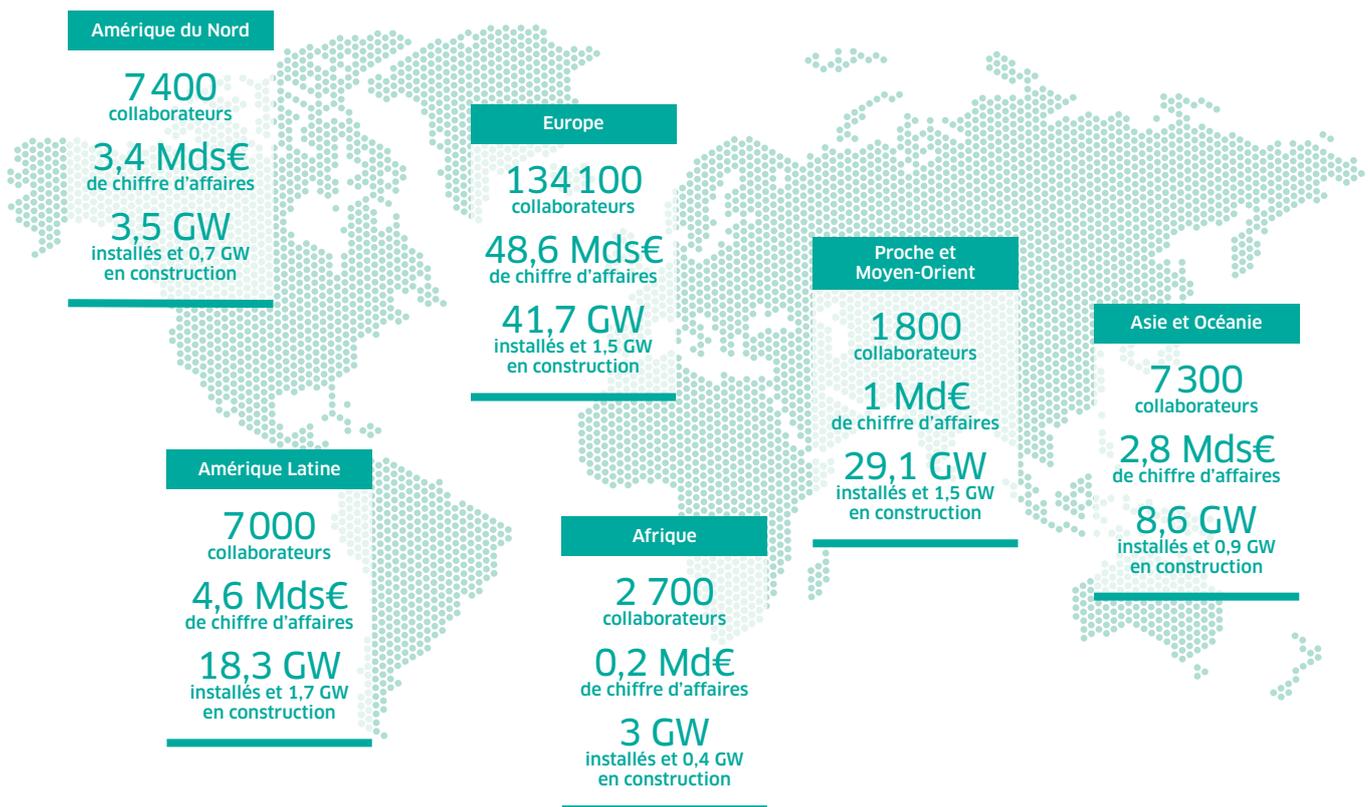
Rapport intégré 2019 > La contribution d'ENGIE aux Objectifs de Développement Durable p. 57
Document de référence 2018 > Déclaration de Performance extra-financière > Chapitre 3

Un Groupe mondial de l'énergie et des services

ENGIE est un Groupe mondial de l'énergie et des services, qui repose sur **trois métiers clés** : la production d'électricité bas carbone, notamment à partir de gaz naturel et d'énergies renouvelables, les infrastructures énergétiques et les solutions clients. Porté par l'ambition de **contribuer à un progrès harmonieux**, ENGIE relève les grands défis mondiaux comme la lutte contre le réchauffement climatique, l'accès à l'énergie pour tous ou la mobilité, et propose à ses clients – entreprises, particuliers et professionnels, villes et territoires – des solutions de production d'énergie et des services qui réconcilient intérêts individuels et enjeux collectifs.

Sobres en carbone, ses offres intégrées, performantes et durables s'appuient sur les **technologies digitales**. Au-delà de l'énergie, elles facilitent le développement de **nouveaux usages** et favorisent de **nouveaux modes de vie et de travail**.

L'ambition d'ENGIE est chaque jour portée par chacun de ses **160 300 salariés**. Avec ses clients et ses partenaires, ils constituent une communauté d'*Imaginative Builders* qui imagine et construit aujourd'hui des solutions d'avenir.



60,6 Mds€
de chiffre d'affaires

24,4 M
de contrats clients
particuliers
dans le monde

182 M€
de dépenses en recherche
et développement (R&D)

104,3 GW
de capacités de production
électrique installées

Plan du Rapport

- 1 ENGIE a réussi son plan de transformation et le repositionnement de ses activités sur 3 segments à fort potentiel :



Solutions clients



Renouvelables



Infrastructures

- 2 Le Groupe lance un nouveau plan stratégique 2019-2021 pour devenir le leader mondial de la transition zéro carbone *as a service*.

Spécialisation dans les offres à haute valeur ajoutée



Entreprises



Collectivités territoriales

- 3 La gouvernance guide la transformation du Groupe dans le respect de ses parties prenantes.



Instances de Gouvernance

Socle de politiques Groupe

- 4 La transition zéro carbone crée de la valeur pour le Groupe et pour ses parties prenantes.



Au cours des trois dernières années, ENGIE s'est profondément transformé en concentrant son développement sur trois activités : les énergies renouvelables (EnR), l'efficacité énergétique et le gaz, tout en prenant des positions fortes sur des segments innovants.

Fort de son repositionnement, ENGIE poursuit sa transformation pour accélérer son développement, sa rentabilité et le rendement pour ses actionnaires. Alors qu'entreprises et collectivités territoriales sont en première ligne des défis énergétiques, son ambition, pour 2021, est de devenir le leader mondial de la transition zéro carbone *as a service*.

Pour mener à bien son nouveau plan stratégique, ENGIE s'appuie sur une gouvernance solide, à l'écoute de son environnement et des parties prenantes. Les politiques de Ressources Humaines, de RSE mais également d'éthique et de gestion des risques constituent le socle sur lequel s'appuient l'ensemble des décisions prises par le Conseil d'Administration et la Direction Générale.

En redéployant ses activités, ENGIE poursuit un développement harmonieux, rentable, créateur de valeur pour le Groupe et pour ses parties prenantes.

	Éditos	4
1	Transformation	6
	Notre performance	6
	Bilan du plan de transformation 2016-2018	8
	L'évolution du profil du Groupe	9
2	Nouveau plan stratégique	10
	Nos objectifs	11
	Les tendances du marché de l'énergie	12
	Notre stratégie 2019-2021	14
	Notre modèle d'affaires	18
	Notre organisation	26
	Nos engagements	28
3	Gouvernance	30
	Le Conseil d'Administration	31
	La Direction Générale	33
	Ressources humaines	34
	Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE)	36
	Éthique et compliance	38
	Risques	40
4	Création de valeur	42
	Dialogue avec les parties prenantes	43
	Une transition zéro carbone...	
	— durable	44
	— compétitive	48
	— pour demain	50
	— qui rassemble	52
	— au service de tous	54
	Empreinte socio-économique d'ENGIE dans le monde	56
	Contribution d'ENGIE aux ODD	57
	Indicateurs	58

Jean-Pierre Clamadieu

Président du Conseil
d'Administration



Pionnier du rapport intégré en France, ENGIE publie cette année sa sixième édition. Je me réjouis de la richesse et de la pertinence des analyses co-construites et partagées avec l'ensemble de nos parties prenantes.

Mes collègues du Conseil d'Administration et moi-même sommes extrêmement attentifs à inscrire dans la durée la création de valeur pour les clients, les actionnaires et les collaborateurs de l'entreprise, à assurer sa résilience dans un contexte toujours plus volatile, incertain, complexe et ambigu, et à mesurer l'impact de nos choix sur l'environnement. Notre conviction, forgée par l'expérience du monde économique, est que nos engagements en terme de responsabilité sociétale et environnementale nous prémunissent contre les risques. Parmi les risques majeurs identifiés par nos processus de gestion, le changement climatique fait ainsi l'objet d'un examen à la fois par le Comité d'Audit et le Comité de l'Éthique, de l'Environnement et du Développement Durable, et d'une appropriation dans chaque décision d'investissement du Groupe.

L'enjeu de l'humanité lors de la prochaine décennie est la lutte et l'adaptation face au dérèglement climatique, la préservation d'une planète qui serait encore capable d'accueillir 9 milliards d'enfants, de femmes et d'hommes à horizon 2050. Le progrès social et économique doit être complètement imbriqué avec les objectifs de qualité de vie des citoyens et de respect de l'environnement. Notre métier d'énergéticien se trouve être à la fois la clé de cette transition environnementale et une condition du développement des populations. À ce titre, notre ambition est claire : apporter à nos clients les solutions qui permettent d'accélérer leur transition énergétique vers le zéro carbone, en étant à l'écoute de leurs besoins et de leurs contraintes au sein de leur écosystème.

Pour que notre impact soit le plus significatif, nous avons choisi d'adopter une organisation à la fois plus agile et plus simple, et de concentrer nos ressources en termes de métiers et de géographies. Nourri ces derniers mois du dialogue avec les Administrateurs, Isabelle Kocher, le Comité Exécutif, et les actionnaires, j'ai par ailleurs fait le choix de resserrer la taille du Conseil autour de 14 membres tout en maintenant un taux de diversité et d'indépendance conforme aux meilleures pratiques. Cette nouvelle configuration nous permettra de valoriser mieux encore la richesse des profils et des expériences de nos membres pour accompagner la mise en œuvre de notre stratégie.

À l'aube de 2020, chaque action, individuelle et collective, compte pour relever le défi climatique. ENGIE y contribuera à sa mesure, avec exigence et exemplarité, en fédérant les compétences de ses collaborateurs pour que chacun puisse consommer durablement une énergie renouvelable et abordable.

Je vous souhaite une bonne lecture.

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of a large, fluid loop followed by a horizontal line extending to the right.



Isabelle Kocher

Directeur
Général

La communauté internationale s'est fixé à Paris l'objectif de contenir le réchauffement climatique à 2 voire 1,5 degrés. Ce défi climatique est souvent pris comme symbole de la nécessité – et de la difficulté – de réconcilier deux objectifs a priori contradictoires, avec d'un côté la création de valeur économique

et de l'autre la réalisation des objectifs écologiques de l'humanité. Pour nombre d'entreprises, le rapport intégré fait ainsi figure de guide nécessaire pour avancer dans la résolution de cette opposition entre intérêt particulier et intérêt général.

Chez ENGIE, nous voyons les choses différemment. Nous travaillons au plus près des entreprises, des collectivités, des ménages ; nous constatons la diversité des territoires du monde et de leurs besoins. Nous avons acquis la conviction que nous entrons dans une deuxième vague de la transition énergétique. L'ambition climatique a quitté le champ purement étatique, le champ de la régulation pour entrer pleinement dans le monde économique. Elle ne s'impose plus à nous comme un ensemble de contraintes, mais nous est exprimée par nos clients comme une demande croissante, motivée par des préoccupations de compétitivité. Ils viennent nous voir en nous demandant de les aider à mettre en œuvre leur propre transition vers le zéro carbone.

Cela nous place pour la première fois de notre histoire à un moment où l'intérêt particulier d'une entreprise du monde de l'énergie, de ses collaborateurs et de ses actionnaires s'aligne avec l'intérêt général. Nous sommes prêts pour cette transformation. Depuis 2016, nous avons mené à bien un premier plan stratégique autour des 3Ds, décarbonation, décentralisation, digitalisation. Nous sommes donc désormais pleinement en situation pour saisir les opportunités de cette deuxième vague de la transition énergétique.

Le nouveau plan stratégique que nous avons présenté le 28 février dernier prévoit que nous concentrons nos moyens et notre double expertise-gestion d'infrastructures complexes et proposition de services sur-mesure à nos clients du monde entier – pour accompagner les entreprises comme les territoires dans leur transition vers le zéro-carbone. Nous entendons le faire avec un haut niveau de simplicité, de compétitivité et de prévisibilité. Cette transition requiert de combiner les meilleures technologies, d'optimiser l'utilisation du capital et les consommations sur un grand nombre d'usages. Elle s'appuiera sur notre capacité à amplifier le développement de nos moyens de production renouvelables. La gestion de cette complexité n'est pas le métier de nos clients. Nous le faisons pour eux. En procédant ainsi, nous faisons de la transition une réalité en la rendant accessible et compétitive. Mieux, nous l'accélérons, car nous pouvons intégrer en continu les innovations technologiques dans les systèmes énergétiques de nos clients tout au long de notre relation avec eux.

Dans ce contexte de profonde évolution, le rapport intégré prend désormais une valeur renforcée pour ENGIE. Il n'est pas un regard décalé et complémentaire sur notre activité économique. Il en est la représentation fidèle, traduisant l'impact que nous avons sur nos clients et ainsi sur les territoires et les sociétés que nous servons.

Un repositionnement réussi

Au cours des trois dernières années, ENGIE s'est profondément transformé en concentrant son développement sur trois activités : les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique et le gaz, tout en prenant des positions fortes sur des segments innovants.



Windfloat Atlantic, 1^{ère} ferme éolienne offshore au large du Portugal

Notre performance

Au terme de son plan de transformation, le Groupe obtient des résultats en ligne ou supérieurs à ses objectifs.

Nos 3 objectifs stratégiques		2016	2018	Objectifs	► Objectif atteint
Priorité aux solutions les moins émettrices de CO₂	Part des activités peu émettrices de CO ₂ dans l'EBITDA ⁽¹⁾	81%	93%	> 90%	►
Solutions intégrées pour les clients	Hausse de l'EBITDA des solutions intégrées pour les clients depuis fin 2015 à taux de change constant	+ 2%	+ 36%	+ 50%	►
Réduction de l'exposition aux prix des commodities	Part des activités régulées ou contractées dans l'EBITDA ⁽²⁾	75%	93%	> 85%	►
Notre plan de transformation		2016	2018	Objectifs	
Redessiner et simplifier le portefeuille d'activités	Programme d'investissement de croissance	12 Mds€	14,3 Mds€	14,3 Mds€ ⁽³⁾	►
	Programme de rotation de portefeuille	8 Mds€	16,5 Mds€	15 Mds€ ⁽³⁾	►
Préparer le futur du Groupe en s'appuyant sur l'innovation technologique et digitale	Dépenses dans les technologies émergentes et le digital	0,5 Md€	1,5 Md€	1,5 Md€	►
Améliorer la performance	Programme de performance ("Lean 2018") visant des économies récurrentes sur les coûts opérationnels	0,53 Md€	1,3 Md€	1,3 Md€	►
Adapter le Groupe	Part des femmes dans l'effectif du Groupe	21,9%	21,1%	25%	►
	Taux de fréquence interne des accidents du travail	3,6	3,4	≤ 3	►
Notre création de valeur		2016	2018	Objectifs	
Une structure financière robuste	Chiffre d'affaires	66,6 Mds€	60,6 Mds€		
	EBITDA	10,7 Mds€	9,2 Mds€		
	Résultat opérationnel courant	6,2 Mds€	5,1 Mds€		
	Résultat Net part du Groupe	-0,4 Md€	1 Md€		
	Résultat Net Récurrent, part du Groupe	2,5 Mds€	2,5 Mds€	Compris entre 2,45 et 2,65 Mds€ ⁽⁴⁾	►
	Dividende (par action et par an, en numéraire)	0,7 €	0,75 €	0,75 € ⁽⁵⁾	►
	Dette nette ⁽⁶⁾	24,8 Mds€	21,1 Mds€		
	Ratio dette nette / EBITDA ⁽⁴⁾	2,32x	2,29x	≤ 2,5x	►
Un engagement dans la responsabilité environnementale et sociétale	Taux de satisfaction des clients B to C	81%	81%	≥ 85%	►
	Part des activités industrielles couvertes par un mécanisme adapté de dialogue et de concertation	20%	53%	100%	►
	Part d'énergie renouvelable dans le mix des capacités de production	19,5%	23,7%	25%	►
	Taux de réduction du ratio d'émission de CO ₂ pour la production d'énergie par rapport à 2012 ⁽⁷⁾	- 11,3%	- 28,7%	- 20%	►

(1) Production d'électricité peu émettrice de CO₂, infrastructures gazières, aval. (2) Activités autres que production d'électricité marchand, E&P. (3) Impact dette nette. (4) Ces objectifs reposent sur des hypothèses de température moyenne en France, de répercussion complète des coûts d'approvisionnement sur les tarifs régulés du gaz en France, d'absence de changements comptables significatifs autres que liés à IFRS 16, d'absence de changement substantiel de réglementation et de l'environnement macro-économique, d'hypothèses de prix des commodities basées sur les conditions de marché à fin décembre 2018 pour la partie non couverte de la production, et ne tiennent pas compte d'impacts significatifs de cessions non encore annoncées. (5) 0,75 € par action et par an en numéraire au titre des résultats 2018. (6) Hors activités E&P. (7) Conduisant à un taux d'émission de 354,4 kg de CO₂ équivalent par MWh d'énergie produit.

Bilan du plan de transformation 2016-2018

Grâce à la mise en œuvre de son plan de transformation, ENGIE a repositionné ses activités, tout en améliorant sa performance opérationnelle. Le Groupe a atteint l'ensemble des objectifs financiers du plan 2016-2018 et confirme ses objectifs RSE pour 2020.

Son EBITDA est généré à plus de 90% par des activités peu émettrices de CO₂ et à plus de 85% par des activités régulées ou contractées. Les mises en service de capacités renouvelables supplémentaires sont lancées et le plan de sortie du charbon est en cours de réalisation avec celles finalisées en mars 2019 de Glow (Thaïlande) et en avril 2019 des centrales charbon aux Pays-Bas et en Allemagne. Seul l'objectif de hausse de l'EBITDA pour des solutions clients intégrées est partiellement atteint (+36% au lieu de +50%). Catalyseur de cette transformation, le programme de rotation de portefeuille va au-delà de son objectif avec 16,5 Mds€ de cessions, dont 14 Mds€ déjà comptabilisées. Le programme d'**investissements** est désormais finalisé avec 14,3 Mds€ d'investissements de croissance, principalement dans les activités Renouvelables et Thermique contracté (48%), mais aussi dans les Solutions Clients (33%) et les Infrastructures (15%).

La **performance opérationnelle** a par ailleurs été optimisée : grâce au programme "Lean 2018", 1,3 Md€ de gains nets au niveau de l'EBITDA ont été réalisés à fin décembre 2018, contre un objectif initial de réduction des coûts de 1 Md€.

La **politique actionnariale** a été revue à la hausse avec un dividende par action porté de 0,70 à 0,75 €.

Concernant les deux **objectifs sociaux**, le taux de fréquence interne des accidents du travail, en légère hausse par rapport à 2017 (3,4 vs 3,3) en raison d'un effet de périmètre, satisfait l'objectif 2018 (3,5), tandis que la part des femmes dans les effectifs du Groupe (21,1%) se contracte pour les mêmes raisons de périmètre sans remettre en cause l'objectif de 2020 (25%).

Concernant les deux **objectifs sociétaux**, le taux de satisfaction clients B to C est en légère baisse par rapport à 2017 en raison de changements méthodologiques (81% vs 83%) alors que la mise en place du dispositif de dialogue avec les parties prenantes pour les activités industrielles progresse (53% vs 48%).

En ce qui concerne les **objectifs environnementaux**, la part des capacités renouvelables est en croissance et en bonne voie vers son objectif 2020 (23,7% vs 25%) du fait de l'augmentation des capacités renouvelables (de 23,7 GW en 2017 à 24,8 GW en 2018). Le taux de réduction des émissions spécifiques de CO₂ pour la production d'énergie atteint -28,7% en 2018 vs 2012. La cible de -20% en 2020 est donc atteinte avec deux ans d'avance en raison d'une accélération du plan de sortie du charbon.

Nos réalisations majeures en 2018



Solutions clients

En Europe :

- ✓ acquisition de Priora FM SA, société de facility management dans les services aéroportuaires ;
- ✓ dans les services techniques aux bâtiments avec l'acquisition d'OTTO Luft und Klimatechnik (Allemagne).
- ✓ obtention d'un contrat important pour la rénovation et la gestion des bâtiments de l'Université de Kingston à Londres ;
- ✓ acquisition d'Electro Power Systems (Italie) : solutions de stockage hybrides et de mini-réseaux, et de SoCore (Italie) : solutions solaires intégrées pour les collectivités et entreprises.

En Amérique :

- ✓ acquisition de Unity International, société d'installation en génie électrique (USA) ;
- ✓ acquisition de CAM, société leader des services d'installation, d'exploitation et d'entretien dans les secteurs de l'électricité et des télécommunications (Chili).

En Australie, partenariat avec Greater Springfield pour en faire l'une des premières villes à énergie positive du pays.



Infrastructures

En France :

- ✓ inauguration du premier démonstrateur d'injection d'hydrogène vert dans le réseau de distribution de gaz (projet GRHYD, Gestion des Réseaux par l'injection d'Hydrogène pour Décarboner les énergies)
- ✓ 800 M€ mobilisés par ENGIE dans les cinq prochaines années pour développer les gaz verts

Au Brésil :

- ✓ signature du contrat de concession de la ligne de transmission électrique de Galha
- ✓ Acquisition d'une participation majoritaire dans la société Transportadora Associada de Gás S.A. (TAG) : 500 kilomètres de gazoducs, soit 47 % de l'ensemble des infrastructures gazières du pays



Renouvelables

En Inde, mise en service du parc solaire de Mirzapur et nouveau projet éolien soit une capacité renouvelable totale de 1 GW.

En Afrique du Sud, mise en service de la centrale solaire thermodynamique de Kathu (100 MW).

En Norvège, projet de parc éolien de 208 MW dont l'énergie produite sera revendue au fabricant d'aluminium Hydro (contrat de 25 ans).

En France :

- ✓ autorisations reçues pour les deux projets éoliens en mer (Le Tréport et les îles d'Yeu et Noirmoutier).
- ✓ acquisition des sociétés LANGA et SAMEOLE (1,8 GW de projets France).

L'évolution du profil du Groupe

ENGIE a poursuivi avec succès son repositionnement stratégique avec l'atteinte des objectifs fixés en 2016 : un portefeuille d'actifs reconfiguré, moins exposé aux prix de marché et moins carboné, associé à un potentiel de croissance solide qui reflète la progression de ses activités stratégiques.

Au cours des trois dernières années, le Groupe s'est **repositionné** sur les **trois métiers** qui seront au cœur des besoins de demain : les **solutions clients**, le **renouvelable**, les **infrastructures**. Le pari de la croissance verte est

relevé : désormais reconnu comme l'un des leaders de la transition énergétique, le Groupe émet moins de carbone (émissions de CO₂ réduites de -56% par rapport à 2012), tout en étant plus rentable. Ce repositionnement réussi se matérialise également par une **hausse de l'efficacité capitalistique** et de la rentabilité du Groupe, avec en particulier un ROCE en hausse de plus de 90 points de base sur la période 2016-2018 et une augmentation des marges du résultat opérationnel courant dans les solutions clients de 30 points de base en 2018.

Un Groupe bien positionné...



sur ses activités cœur...

- ✓ Construction d'une plateforme pour les énergies renouvelables
- ✓ *Leadership* renforcé dans les solutions clients
- ✓ Positions de premier plan dans les infrastructures en France et en Amérique Latine
- ✓ Position de leader dans les capacités d'électricité à partir de gaz au Moyen-Orient et **baisse de 75% des capacités d'électricité à partir de charbon sur 2016-2018 au niveau mondial**

et les activités émergentes

2^e dans le monde des stations de chargement des véhicules électriques

1^{er} dans le monde des réseaux de froid

Off-grid
Leader en Afrique (1,6 million de bénéficiaires)

Éclairage public
1,5 millions de points lumineux sous gestion

Corporate Power Purchase Agreement verts Espagne, États-Unis et Norvège

2^e mondial des microgrids

Éolien en mer Royaume-Uni, Belgique, France, dont flottant au Portugal et en France

Solutions d'auto consommation solaire GreenYellow

2,5 millions de compteurs communicants gaz en France

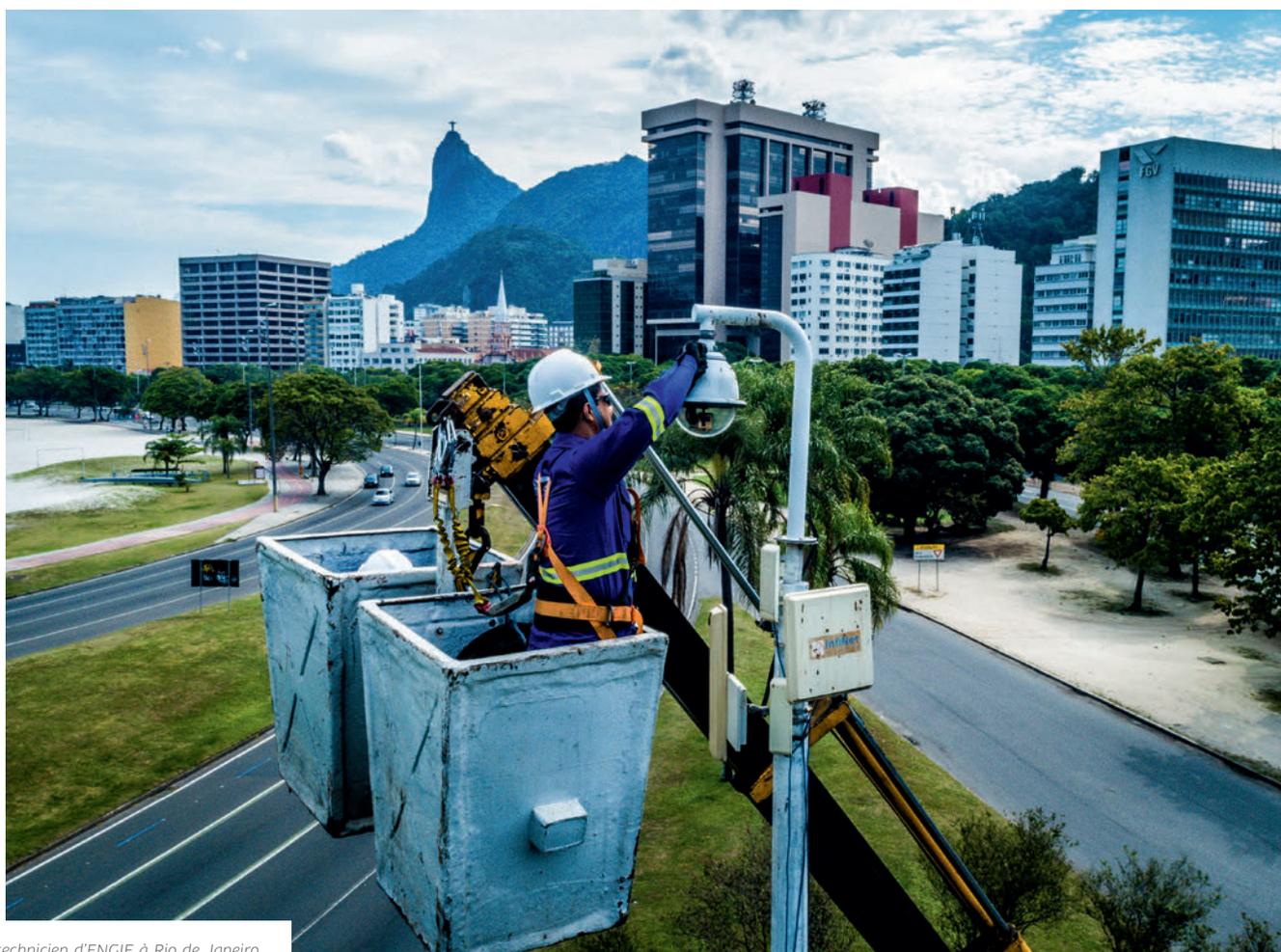
Hydrogène
Projet *power to gas*
1^{er} du biométhane en France

➔ Voir aussi

Résultats annuels 2018
Document de référence 2018 > Chapitre 1, section 1

Aller plus vite, pour créer plus de valeur, avec un meilleur impact

Fort de son repositionnement, ENGIE poursuit sa transformation pour accélérer sa croissance, sa rentabilité et le rendement pour ses actionnaires. Alors qu'entreprises et collectivités territoriales sont en première ligne des défis énergétiques, son ambition, pour 2021, est de devenir le leader mondial de la transition zéro carbone *as a service*.



Un technicien d'ENGIE à Rio de Janeiro

Nos objectifs

Afin de concrétiser son ambition, ENGIE a défini de nouveaux objectifs stratégiques, financiers et extra-financiers à court et moyen termes.

Objectifs stratégiques	Période	Objectifs
Investissements de croissance	2019-2021	11 à 12 Mds€
Part des nouveaux projets renouvelables dédiés directement à des usages clients	Fin 2021	50%
Augmentation des capacités renouvelables	2019-2021	+ 9 GW
Programme de rotation d'actifs (cessions)	2019-2021	6 Mds€
Programme de performance de réduction des coûts	2019-2021	800 M€

Notre création de valeur	Période	Objectifs
Une guidance 2019 attractive		
EBITDA ⁽¹⁾	2019	9,9 à 10,3 Mds€
Résultat net récurrent part du Groupe (RNRPG) ⁽¹⁾	2019	2,5 à 2,7 Mds€
Notation financière ⁽³⁾	2019	A
Taux de distribution du dividende/RNRPG	2019	65% à 75%
Des perspectives financières 2021 solides		
Progression annuelle de l'EBITDA	2018-2021	3,5% à 6%
Progression annuelle du ROC ⁽²⁾	2018-2021	6,5% à 8,5%
Progression annuelle du RNRPG	2018-2021	7% à 9%
Ratio dette nette financière/EBITDA	Fin 2021	< 2,5x
Ratio dette nette économique/EBITDA	Fin 2021	< 4,0x
Un engagement RSE		
Part des femmes dans l'effectif du Groupe	2020	25%
Taux de fréquence interne des accidents du travail	2020	≤ 3 ⁽⁴⁾
Taux de satisfaction des clients B to C	2020	≥ 85%
Part des activités industrielles couvertes par un mécanisme adapté de dialogue et de concertation	2020	100%
Part d'énergie renouvelable dans le mix de capacités de production	2020	25%
Taux de réduction du ratio d'émission de CO ₂ équivalent pour la production d'énergie par rapport à 2012	2020	-20%

(1) En supposant en 2019, une température moyenne en France, un passage complet des coûts d'approvisionnement gaz dans les tarifs réglementés en France, pas de changements réglementaires et macro-économiques majeurs, des prix de marché des commodités stables par rapport au 31/12/2018, des taux de change moyens de 1 € = 1,16 \$ et de 1 € = 4,31 BRL, aucun impact significatif des cessions non encore annoncées. (2) Incluant la part du résultat net des entreprises associées. (3) En supposant inchangés la provision légale et le cadre réglementaire des activités nucléaires en Belgique. (4) Au périmètre 2015.

Les tendances du marché de l'énergie

Le secteur de l'énergie connaît des transformations majeures et rapides portées par la transition énergétique et la révolution numérique. Sous la pression d'enjeux économiques et socio-environnementaux, le secteur a autant, voire davantage, évolué ces 10 dernières années qu'au cours des 10 dernières décennies. Et s'il se transforme, sa croissance ne se dément pas : la demande d'énergie devrait progresser de 45% d'ici 2040, portée notamment par les énergies renouvelables et le gaz.



Imaginer ensemble le futur ENGIE

Parce qu'ils sont aux avant-postes des transformations de la société, en contact permanent avec l'ensemble des **parties prenantes** du Groupe, les 160 300 collaborateurs d'ENGIE sont les plus à même de **comprendre leurs attentes**

et d'imaginer à quoi ressemblera le **monde en 2030**. À travers la démarche Imagine 2030, ils ont donc été invités à contribuer à la réflexion sur les **tendances de demain**, en 3 étapes :

Se projeter

Pour identifier les tendances et les enjeux sociétaux qui façonneront l'avenir

Construire

Pour définir des solutions concrètes qui répondent à ces enjeux

S'ouvrir

Pour interroger les parties prenantes externes sur les tendances futures et leur façon d'y faire face

Au total, plus de **15 000 personnes** dans 70 pays ont fait part de plus de **13 000 contributions**. Cette consultation a contribué à la construction du nouveau plan stratégique en enrichissant la compréhension des tendances et de leurs implications concrètes.



L'éclairage de Sébastien Treyer

Directeur Général de l'Institut du Développement Durable et des Relations Internationales

“ Dans les pays industrialisés, la demande d'énergie est forte et les réseaux déjà développés : décentraliser devra permettre d'adapter le système énergétique pour atteindre la neutralité carbone visée par l'Accord de Paris les objectifs climatiques, avec une attention particulière aux solutions basées sur la complémentarité des réseaux énergétiques existants (électricité, gaz, chaleur). Dans les pays en développement, où la demande en énergie augmente fortement, il est possible d'aller beaucoup plus vite et d'investir directement dans un système décentralisé d'énergie, à condition de faciliter l'accès aux technologies et aux financements, notamment grâce à la coopération internationale. ”

Trois tendances majeures

La décarbonation de l'énergie et la digitalisation des pratiques se poursuivent alors que la décentralisation accélère, portée par les entreprises et les collectivités locales.

Décarbonation



Le secteur de l'énergie, l'un des plus émetteurs de gaz à effet de serre répond désormais à la demande de la société de produire une énergie **plus propre, faiblement carbonée**. Selon les prévisions de l'AIE, les capacités de production d'énergie renouvelable – solaire, éolienne et hydraulique, bioénergie – vont fortement progresser à horizon 2040. Le gaz est amené à jouer un rôle déterminant dans ce nouveau paysage énergétique, à la fois comme **nouvelle source d'énergie verte** et comme **solution au problème de l'intermittence** de la production renouvelable.

Prévision de l'augmentation des capacités de production d'énergie verte à horizon 2040 :

- ✓ Énergie solaire : x 10
- ✓ Énergie éolienne : x 5,5
- ✓ Énergie hydraulique : + 65%
- ✓ Bioénergie : x 3

Digitalisation



Les nouvelles technologies continuent de bouleverser les modes de consommation, en particulier dans le secteur de l'énergie. Alors que l'**Intelligence Artificielle (IA)** et l'**Internet des Objets** sont de plus en plus intégrés dans les nouvelles solutions, les défis en termes de **combinaison** des technologies, de **sécurité des données** et de **connectivité** restent importants.

- ✓ Progression du marché de l'IA entre 2017 et 2025 : x20
- ✓ Nombre d'objets connectés vendus en 2020 : 30 milliards
- ✓ Taux de connectivité des territoires au niveau global en 2020 (5G, LoRa, etc.) : 100%

Décentralisation



Si par le passé, la transition énergétique était impulsée par les États, elle est désormais de plus en plus portée par les **entreprises** et les **collectivités locales**. Les décisions sont désormais prises **au plus près des consommateurs**, qui n'hésitent pas à utiliser leur influence pour faire évoluer les pratiques. De moins en moins dépendant des subventions publiques, le financement de la transition énergétique est amené à évoluer à moyen-terme vers des **contrats complexes entre les entreprises et les métropoles**.

+ Focus Entreprises

Sous la pression des ONG mais également des citoyens, les entreprises s'engagent massivement dans des démarches de **décarbonation** de leurs activités.

- ✓ Nombre d'entreprises engagées dans le cadre du Science Based Targets : + de 500
- ✓ Progression de l'investissement dans des fonds socialement responsables entre 2012 et 2016 : x 4
- ✓ Nombre d'entreprises visant un approvisionnement 100% renouvelable (Mouvement RE100) : 138 multiplié par 10 entre 2014 et 2018

+ Focus Autorités Locales

Souvent à l'avant-garde des engagements nationaux, les territoires confirment leur rôle moteur dans la transition énergétique à l'échelle locale dans un contexte où le besoin de résilience au changement climatique devient urgent.

- ✓ Nombre de villes engagées pour la neutralité carbone à horizon 2050 : 19
- ✓ Nombre d'états américains ayant pour objectif de dépasser 50% de renouvelable dans leur consommation d'électricité d'ici 2030 : 30
- ✓ Nombre de métropoles engagées en faveur du zéro déchet d'ici 2050 : 40

Une demande croissante de prestations clés en main

De plus en plus de **solutions intégrées** émergent, en remplacement de services traditionnels. Sur le modèle des logiciels informatiques développés *as a service*, c'est-à-dire gérés à distance et comprenant des **prestations d'accompagnement global de l'utilisateur** (espace de stockage, puissance de calcul, utilisation des données, etc.), de nombreux services fournissent désormais des prestations

clés en main à l'utilisateur final. Ainsi, les secteurs de la mobilité, de l'alimentation ou de l'hôtellerie évoluent vers des prestations allant au-delà du service usuel, sous l'influence d'acteurs comme Uber, WholeFood ou Airbnb, et de l'engouement croissant des *millennials* pour ces modèles intégrés.

Notre stratégie 2019-2021

Avec son nouveau plan stratégique 2019-2021, ENGIE se spécialise dans les offres à haute valeur ajoutée pour réussir la transition zéro carbone des entreprises et des collectivités territoriales.

Notre stratégie pour accélérer la croissance

Sur une durée d'un an, le nouveau plan stratégique a été construit en plusieurs boucles itératives, permettant à chaque étape de progresser dans la réflexion stratégique et d'impliquer des cercles de plus en plus larges : le Comité Exécutif, ENGIE 50, le Comité de Direction, les communautés internes,

les employés. Chaque personne impliquée a été amenée à rencontrer au cours du processus des parties prenantes externes (clients, ONG, régulateurs...) pour enrichir sa compréhension des tendances et leurs implications concrètes.

Notre ambition



- Devenir le **leader mondial** de la **transition zéro carbone as a service**

Notre ADN



- Expertise dans les **infrastructures complexes**
- **Proximité** clients

Nos orientations stratégiques



- Développement de **4 activités** : Solutions Clients, Renouvelables, Infrastructures et Production & Fourniture, redéfinissant le profil du Groupe
- Spécialisation dans les **solutions à forte valeur ajoutée**
- Concentration sur un **nombre réduit de régions**

Nos leviers stratégiques

S'appuyer sur 3 boosters de croissance



- **ENGIE Impact**
- **Digital**
- Plateformes de **financement**

Adapter notre organisation



- 24 BUs
- 4 *Global Business Lines* **transversales**

Investir dans les talents



- Des objectifs exigeants pour **former** et accroître la **diversité** des collaborateurs

Accélérer les profits



- Des **investissements** ciblés
- Une gestion active du **portefeuille**
- Un nouveau plan de **performance**

Nos objectifs



Une **croissance** plus forte



Plus de **valeur**



Un meilleur **impact**

Notre ambition



- Devenir le **leader mondial** de la **transition zéro carbone as a service**

ENGIE a pour ambition de devenir le **leader mondial** de la **transition zéro carbone as a service pour les entreprises et les collectivités territoriales**, avec la mission de générer **une plus forte croissance**, plus de valeur, et un **meilleur impact**, pour ses clients, ses collaborateurs et le monde qui les entoure.

Notre ADN



- Expertise dans les **infrastructures complexes**
- **Proximité** clients

ENGIE est le mieux positionné pour réaliser son ambition car il possède un **double ADN, à la fois dans les solutions clients et dans les infrastructures complexes** :

- ✓ **l'ADN des solutions clients** : près de 100 000 collaborateurs d'ENGIE travaillent dans les services, chez le client, en étroite collaboration avec **30 000 entreprises** et **1 000 collectivités territoriales** à travers le monde ;
- ✓ **l'ADN des infrastructures** : le Groupe dispose de compétences d'expert dans la conception, l'exploitation et la maintenance d'infrastructures complexes (réseaux, énergies renouvelables, centrales thermiques) avec des engagements de long terme et un savoir-faire dans la mise en place de financements compétitifs.

En **combinant son expertise dans les infrastructures et sa grande proximité avec les clients**, ENGIE souhaite accompagner ses clients dans leur transition zéro carbone :

- ✓ en rapprochant les **solutions clients des infrastructures grâce à des investissements directs dans des infrastructures complexes** ;
- ✓ en rapprochant les **infrastructures de ses clients**, comme par exemple avec les actifs renouvelables qui seront de plus en plus contractés directement avec le client final (*green PPA, Power Purchase Agreement*)⁽¹⁾ ou avec les infrastructures gazières qui seront rapprochées des territoires grâce au développement croissant du biogaz.

Nos orientations stratégiques



- Développement de **4 activités** : Solutions Clients, Renouvelables, Infrastructures et Production & Fourniture, redéfinissant le profil du Groupe
- Spécialisation dans les **solutions à forte valeur ajoutée**
- Concentration sur un **nombre réduit de régions**

Développement de 4 activités, redéfinissant le profil du Groupe

ENGIE accélère le rythme avec deux moteurs de croissance, qui contribueront au développement du Groupe à l'avenir :

- ✓ **les solutions clients** : solutions B to B et B to T reposant sur des actifs devenant prioritaires par rapport aux services moins capitalistiques ;
- ✓ **les renouvelables** : hydraulique, solaire photovoltaïque, éolien terrestre, éolien en mer, biomasse, biogaz.

Pour soutenir les investissements dans ces moteurs de croissance, le Groupe peut s'appuyer sur ses solides positions dans les réseaux et sur sa stratégie dynamique pour optimiser les actifs thermiques du Groupe :

- ✓ **infrastructures** : infrastructures de gaz et d'électricité ;
- ✓ **production et fourniture** : thermique, nucléaire, fourniture et autres.

Spécialisation dans les solutions à forte valeur ajoutée

ENGIE va adapter ses métiers actuels, en se spécialisant dans des activités à forte valeur ajoutée plutôt que dans les activités moins complexes. Le Groupe veut aller plus loin dans la **proximité avec le client** afin de proposer des solutions **sur mesure** et des solutions intégrées adaptées à l'ensemble des chaînes de valeur des clients, mais également dans l'**intégration de la technologie et du digital** afin de proposer des offres high-tech et innovantes, plus performantes et compétitives ainsi que dans l'**expertise financière**, pour optimiser le coût du financement pour le client et pour diminuer les dépenses en capital d'ENGIE dans les projets capitalistiques.

Concentration sur un nombre réduit de régions

Aujourd'hui, ENGIE est présent dans 70 pays environ, mais 80 % de son résultat opérationnel courant provient de 8 pays. Le Groupe doit se concentrer sur moins de régions pour être plus compétitif dans les domaines où il opère et devenir leader sur ces marchés. Le Groupe se concentrera sur :

- ✓ **20 pays** ;
- ✓ **30 zones urbaines** dans de grands pays ayant un fort potentiel en termes de réduction des émissions de CO₂ ;
- ✓ **500 entreprises**, qui sont les plus exposées au problème des émissions de CO₂.

(1) Contrats de vente d'électricité verte de long terme signés entre un producteur et un client spécifique.

Nos leviers stratégiques

S'appuyer sur 3 boosters de croissance



- **ENGIE Impact**
- **Digital**
- Plateformes de **financement**

Adapter notre organisation



- 24 BUs
- 4 *Global Business Lines* **transversales**

3 boosters ont été **sélectionnés selon les exigences des offres as a service** :

- 1) ENGIE Impact** : à travers l'**approche C-suite**, et grâce à la nouvelle entité interne ENGIE Impact, ENGIE a pour objectif de devenir le conseiller et le partenaire industriel de confiance des grandes villes, des collectivités territoriales et des entreprises mondiales pour les projets de transition énergétique.
- 2) Accélération du digital** : ENGIE a déployé des plateformes digitales mondiales qui renforcent la compétitivité du Groupe et continuera à développer le contenu logiciel des solutions d'ENGIE pour que le Groupe puisse se démarquer comme le fournisseur numéro un des logiciels de gestion énergétique.
- 3) Plateformes de financement** : ENGIE intègre des plateformes de financement dans ses solutions, ce qui permet d'optimiser le coût du financement des clients et la capacité d'ENGIE à accélérer sa croissance avec une intensité capitalistique moindre dans les projets individuels.

ENGIE va adapter son organisation pour mieux promouvoir ses nouvelles orientations. La structure décentralisée, qui repose principalement sur **24 BUs**, sera maintenue et quatre **Global Business Lines** transversales seront créées (Solutions Clients, Infrastructures, Renouvelables, Thermique) pour accroître la cohérence et la transparence de l'action du Groupe sur ses quatre activités principales et accélérer la performance transversale. Les *Global Business Lines* garantiront chacune la réalisation des objectifs du Groupe pour l'activité dont elles sont responsables.

170 ans d'expertise industrielle

Fort de nos 170 ans d'histoire en tant que pionniers, et grâce à l'engagement de nos collaborateurs, nous avons repositionné notre Groupe avec succès pour devenir leader de la transition zéro carbone *as a service*.



1858

Création de la Compagnie Universelle du Canal Maritime de Suez



1946

Création de Gaz de France



2001

Suez Lyonnaise des Eaux devient SUEZ

Grands enjeux de l'époque

Essor des moyens de transports

Reconstruction industrielle

Besoins essentiels et croissance démographique

Positionnement du Groupe

Acteur majeur de l'économie (participation et investissements)

Transporteur, distributeur et négociant de gaz naturel

Leader du domaine de l'énergie, des services à l'énergie et l'environnement

Nos leviers stratégiques

Investir dans les talents



- Des objectifs exigeants pour **former** et accroître la **diversité** des collaborateurs

ENGIE va continuer à **investir dans ses talents** et à accroître la diversité de ses collaborateurs. Le Groupe a fixé des objectifs exigeants :

- ✓ **50 % de femmes managers** d'ici 2030, pour refléter la réalité de la société ;
- ✓ **10 %** des employés d'ENGIE en France seront des **apprentis** d'ici 2022 ;
- ✓ **80 %** des employés recevront une **formation annuelle** d'ici 2022.

Accélérer les profits



- Des **investissements** ciblés
- Une gestion active du **portefeuille**
- Un nouveau plan de **performance**

Des investissements ciblés : ENGIE investira fortement : près de **20 Mds€ de CAPEX** sur les trois prochaines années, dont environ 11-12 Mds d'euros de CAPEX de développement principalement axés sur les solutions clients, les énergies renouvelables et les réseaux.

Une gestion active du portefeuille : le Groupe poursuivra son **programme de rotation des actifs** : près de **6 Mds€** proviendront des cessions d'actifs (principalement Glow, sortie du charbon au Brésil et en Europe).

Accélération des profits : un nouveau plan de performance, LEAN2021, devrait contribuer à une **augmentation du résultat opérationnel courant net de l'ordre de 800 M€** pour les 3 prochaines années, grâce à une réduction des coûts (achats, digitalisation, centre de services partagés) et à une croissance des revenus (actifs industriels, amélioration de la performance, amélioration des offres de services et nouvelles offres de services).

Nos objectifs

Une **croissance** plus forte



Plus de **valeur**



Un meilleur **impact**

7 à 9% de croissance moyenne annuelle du résultat net récurrent, part du Groupe (2018-2021)

Un meilleur rendement des capitaux engagés en 2021

Des collaborateurs plus experts en matière de transition énergétique, une diminution constante des émissions de CO₂, un plus grand accès à l'énergie



2008

GDF SUEZ naît de la fusion entre SUEZ et Gaz de France



2015

GDF SUEZ devient ENGIE



2019

ENGIE : la stratégie en action

Renforcement de la concurrence sur le marché de l'énergie

Leader mondial de l'énergie

Décarbonation, décentralisation et digitalisation de la gestion de l'énergie

Parmi les leaders de la transition énergétique

Accélération de la décentralisation

Devenir le leader mondial de la transition énergétique as a service

Notre modèle d'affaires

ENGIE place la transition zéro carbone *as a service* au cœur de son modèle de création et de partage de la valeur.

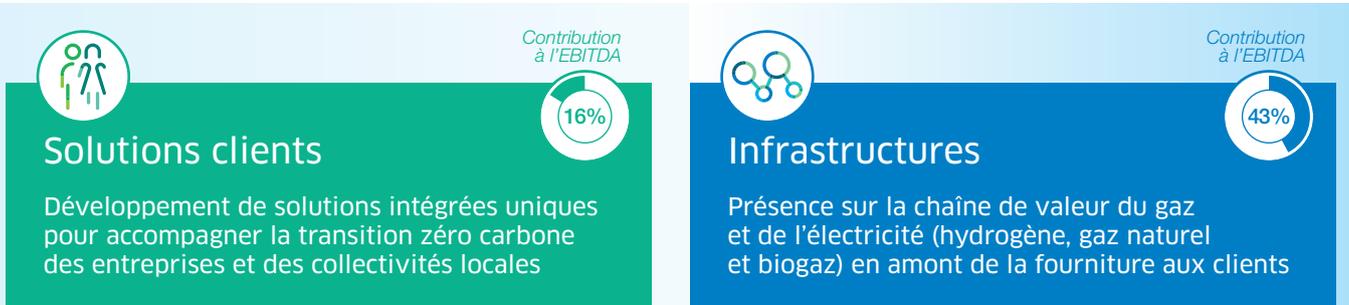
Les ressources utilisées

<p>Capitaux Financiers</p> <ul style="list-style-type: none"> - 40,9 Md€ de capitaux propres - 8,7 Mds€ de trésorerie nette - 21,1 Mds€ de dette nette - 2,3x dette nette financière/EBITDA - 3,5x dette nette économique/EBITDA - 2,3% d'endettement sur l'EBITDA - Crédit rating A-/A2 	<p>Capitaux Industriels</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3,6 Mds€ de CAPEX industriels - 2,6 Mds€ de CAPEX de maintenance - 2,0 Mds€ de CAPEX financiers 	<p>Capitaux Intellectuels</p> <ul style="list-style-type: none"> - 900 chercheurs - 182 M€ dédiés à la R&D - 94 appels à projets émis auprès de start-up - 166 M€ investis dans ENGIE New Ventures
<p>Capitaux Humains</p> <ul style="list-style-type: none"> - 160 301 salariés, dont 21,1% de femmes - + de 29 700 recrutements - 66,1% des salariés formés 	<p>Capitaux Sociétaux</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dispositif anti-corruption certifié ISO37001 - 24% de cadres dirigeants de nationalité ni belge ni française - 17 entreprises actives et 25 M€ investis par Rassembleurs d'Énergies - 133 projets suivis par la Fondation ENGIE 	<p>Capitaux Naturels</p> <ul style="list-style-type: none"> - 83 Mm³ d'eau consommée - 412 M€ de dépenses environnementales (investissements et dépenses courantes liées à la préservation de l'environnement)

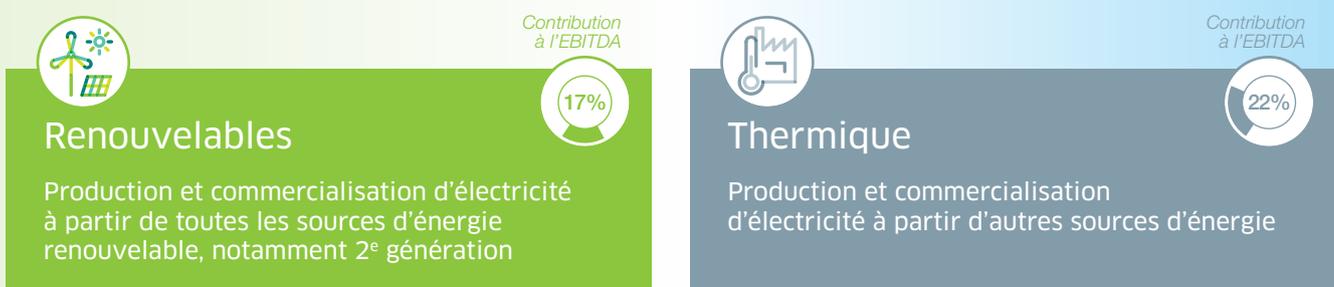
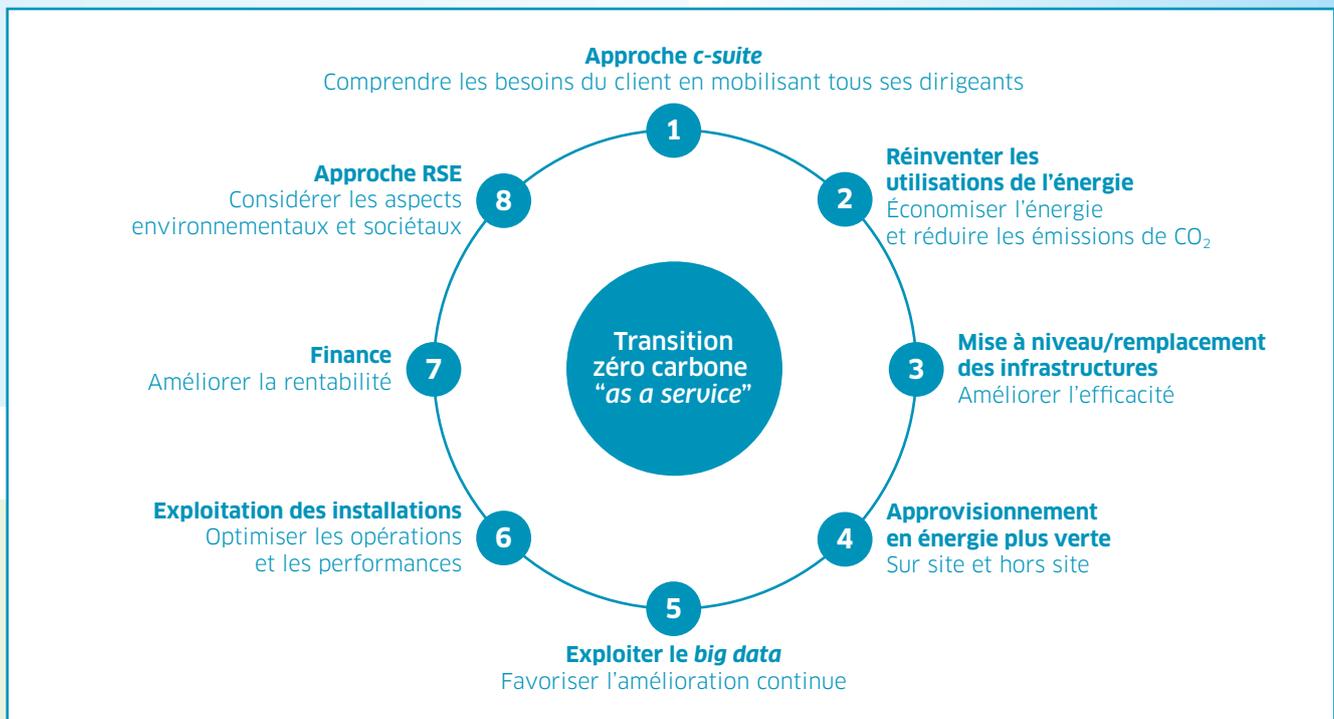
Au service d'une transition zéro carbone...

<p>Durable</p> <ul style="list-style-type: none"> - + de 800 sites de production EnR - 24,8 GW de production d'EnR dont 16,5 GW hydro, 2,2 GW solaire, 5,4 GW éolien et 0,7 GW biomasse/biogaz - 85% de déchets non dangereux valorisés - -56% d'émissions de CO₂ par rapport à 2012 - 75% de sites avec un plan environnemental 	<p>Compétitive</p> <ul style="list-style-type: none"> - 60,6 Mds€ de chiffre d'affaires - 5% de croissance organique de l'EBITDA - 0,75 € de dividende par action - 7,4% de ROCE 	<p>Pour demain</p> <ul style="list-style-type: none"> - 81% de clients particuliers satisfaits - 8,2 Mds€ d'investissements en 2018 - 1,5 Md€ investis dans innovation/digital sur 2016-2018 - 22 ENGIE lab créés - 120 brevets déposés dans le portefeuille - 15 nouveaux brevets par an
<p>Qui rassemble</p> <ul style="list-style-type: none"> - 10,6 Mds€ de salaires - 79% d'engagement des salariés - 339 780 emplois indirects soutenus dans le monde - 3,9% du capital détenu par les salariés - 53% des activités industrielles couvertes par un mécanisme de dialogue avec les parties prenantes 	<p>Au service de tous</p> <ul style="list-style-type: none"> - 20 Mds€ d'achats hors énergie - + de 110 000 fournisseurs actifs dont 250 clés - 64% de PME parmi les fournisseurs - 851 M€ d'impôts récurrents - 3,7 millions de bénéficiaires des programmes d'accès à l'énergie durable 	

Nos activités



Notre démarche





Contribution à l'EBITDA

Solutions clients

Développement de solutions intégrées uniques pour accompagner la transition zéro carbone des entreprises et collectivités locales

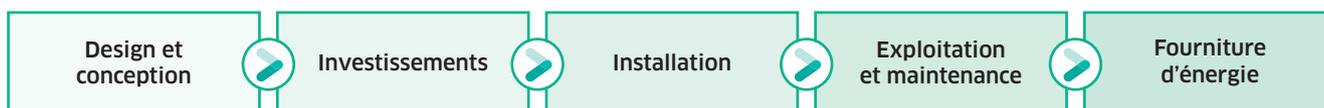
100 800
collaborateurs

18,6 Mds€
de chiffre d'affaires 2018

1,4 Md€
EBITDA

16%

Nos activités



Nos priorités

+ Solutions intégrées uniques

- Offres de commodité

Positions de marché

1^{er}
France, Belgique, Italie et Pays-Bas

Top 5
Royaume-Uni, Conseil de coopération du Golfe, Suisse, Singapour, Chili, Maroc et Afrique du Sud

1^{er}
mondial réseaux de froid

4^e
Réseaux de chaleur

2^e
Installation technique

2^e
Stations de recharge pour véhicules électriques

Des positions fortes dans tous les segments

Villes, bâtiments et infrastructures publics



6 Mds€ de chiffre d'affaires

Bâtiments de services privés



4,3 Mds€ de chiffre d'affaires

Entreprises



6 Mds€ de chiffre d'affaires

Habitat collectif



2,2 Mds€ de chiffre d'affaires

Une gestion globale de l'énergie pour l'Université d'État de l'Ohio

Aux côtés d'Axiom Infrastructure US, ENGIE gère une concession de 50 ans d'une valeur d'1,1 Md€ pour assurer la gestion durable de l'énergie de l'Université d'État de l'Ohio, à Columbus.



Université d'État de l'Ohio

Un accompagnement sur-mesure pour assurer les objectifs d'efficacité énergétique

Répondant aux normes sociétales et environnementales les plus strictes, le contrat de concession comprend l'exploitation et l'optimisation de l'ensemble des infrastructures de production et de distribution d'énergie (vapeur, froid, gaz et électricité). Des services d'efficacité énergétique permettront également une réduction de la consommation énergétique de -25% dans les 10 premières années. Aussi, les équipes d'ENGIE ont établi une règle locale selon laquelle tout projet d'amélioration ou de développement doit améliorer l'empreinte carbone de l'Université. Cette politique permet d'aller bien au-delà des exigences contractuelles de réduction de l'intensité d'utilisation de l'énergie.

Un nouveau centre d'innovation et de recherche

Le contrat comprend en outre la construction d'un pôle expérimental pour la recherche énergétique, l'incubation et le transfert de technologies. Actuellement en phase de conception détaillée, ce centre sera constitué d'un laboratoire au sein duquel professeurs, étudiants, anciens élèves, entrepreneurs, experts du secteur de l'énergie et chercheurs d'ENGIE collaboreront dans des domaines tels que les systèmes intelligents d'énergie, les énergies renouvelables et la mobilité verte.

Chiffres clés

- 25%
de consommation
énergétique en 10 ans

- 43%
de taux de récupération
de condensât en 2018



L'éclairage de Franck Briel

Directeur Général Adjoint en charge des BUS UK, LATAM, et NORAM

Quelles sont les attentes principales des clients Business to Business (B to B) et Business to Territories (B to T) vis-à-vis d'une offre zéro carbone as a service ?

“ Les grands clients B to B et B to T sont en attente de solutions intégrées qui répondent aux exigences de la transition vers le zéro carbone, sans mobiliser les financements dont ils auraient besoin pour leurs activités cœur. ENGIE entend répondre à ces besoins grâce à des offres as a service sur mesure en mobilisant sa connaissance des grands clients, ses capacités d'innovation, des modes de financement adaptés et sa compétence reconnue en conception, construction et exploitation d'actifs énergétiques très variés. ”

Dans quels secteurs industriels ou vis-à-vis de quelles collectivités territoriales le Groupe s'est-il d'ores et déjà engagé dans cette transition énergétique ?

“ Le Groupe a développé au fil des ans une expertise dans ces types d'offres pour les réseaux urbains de chaud et de froid. Aujourd'hui, il déploie ces offres as a service pour les productions d'énergie sur les sites de ses grands clients, les micro-réseaux et les sites de production en environnement contrôlé (clean rooms). Demain, la mobilité, l'éclairage public et les data centers bénéficieront de telles offres uniques sans rupture de prix. ”



Contribution à l'EBITDA

Renouvelables

Production et commercialisation d'électricité à partir de toutes les sources d'énergie renouvelable, notamment de 2^e génération

33 600 collaborateurs

2,7 Mds€ de chiffre d'affaires 2018

1,6 Md€ d'EBITDA

24,8 GW de capacités installées dans les renouvelables

17%

Nos activités



Nos priorités

- ⊕ Technologies sophistiquées
- ⊖ Énergies renouvelables de commodité

Positions de marché

Éolien

1^{er} producteur éolien terrestre en France (5,4 GW)

Solaire

1^{er} producteur en France (2,2 GW)

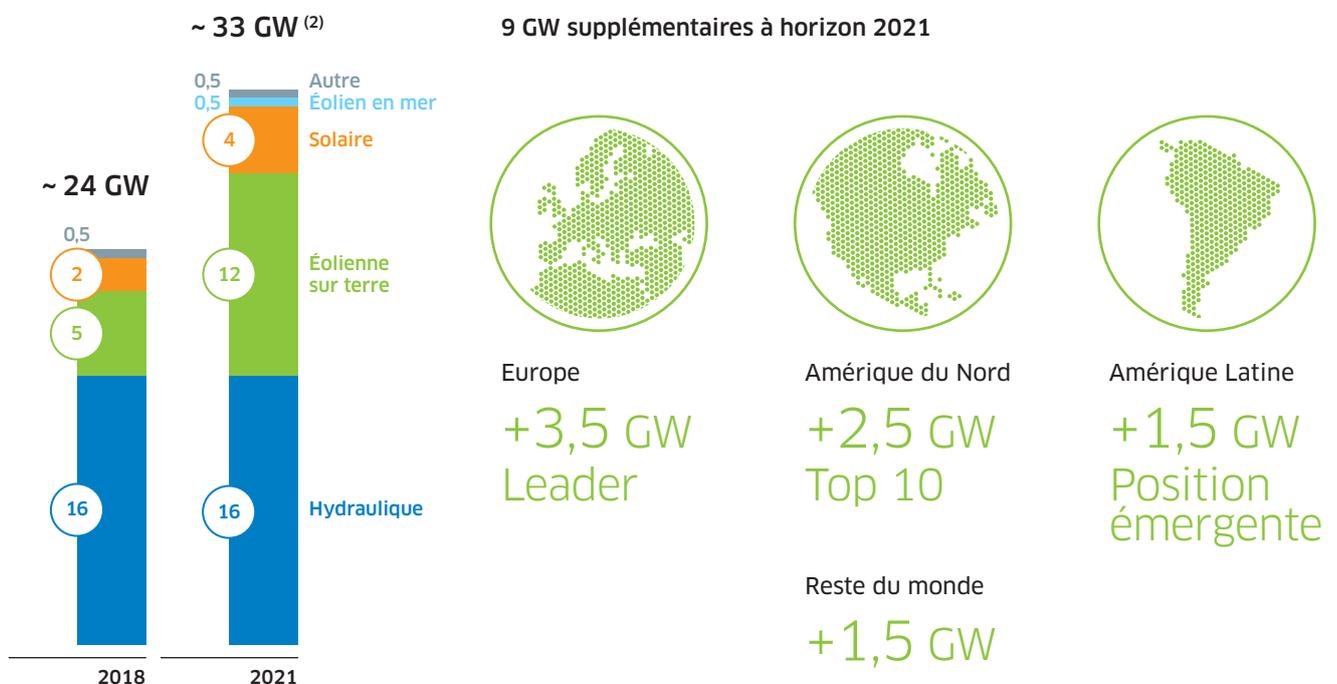
Biogaz/Biomasse

1^e producteur en France (0,7 GW)

Hydraulique

1^{er} producteur alternatif hydraulique en France (16,5 GW hors *pump storage*)

Augmentation des capacités installées d'ici 2021 et répartition géographique ⁽¹⁾



(1) Capacités renouvelables excluant les solutions clients renouvelables et les capacités de stockage hydraulique. (2) incluant 0,3 GW désinvesti sur la période (biomasse et hydraulique).

La centrale solaire thermodynamique de Kathu

En février 2018, ENGIE a mis en exploitation le parc solaire de 100 MW de Kathu en Afrique du Sud, permettant d'alimenter 179 000 foyers en énergie propre. Le site, l'un des plus grands projets d'énergie renouvelable du pays, couvre environ 4,5 km², avec 384 000 miroirs. Il constitue le premier développement de centrale solaire thermodynamique à concentration (CSP) pour le Groupe.



Centrale solaire thermodynamique de Kathu

Le solaire thermique à concentration : une électricité renouvelable disponible en fonction des besoins

Dotée de la technologie cylindro-parabolique, la CSP est équipée d'un système de stockage à sel fondu qui permet 4,5 heures d'autonomie, de manière à fournir une électricité fiable en l'absence de rayonnement solaire et pendant les périodes de pics de demande.

Un développement économique respectueux de l'environnement et du territoire

Selon les estimations, le parc solaire de Kathu permettra d'économiser 6 millions de tonnes de CO₂ en 20 ans, contribuant ainsi aux objectifs fixés par l'Afrique du Sud en matière d'EnR.

Chiffres clés

179 000 foyers
alimentés en électricité

100 MW
de capacité

6 Mt
de CO₂ économisés en 20 ans



L'éclairage de Gwénaëlle Avice-Huet

Directrice Générale Adjointe responsable de la Global Business Line Renouvelables, en charge des BUs France Renouvelables et Hydrogène, Directrice Générale de la BU NORAM

Quelle est la stratégie d'ENGIE pour atteindre son ambition d'augmenter ses capacités de 9 GW d'ici 2021 ?

La stratégie d'ENGIE pour atteindre ses ambitions renouvelables repose sur 4 piliers permettant de maximiser la création de valeur pour le Groupe et ses clients :

- 1) le **savoir-faire industriel** du Groupe pour développer des capacités compétitives au service de ses clients. C'est le développement des **corporate et city PPA** (Power Purchase Agreement), des contrats sophistiqués signés entre d'une part un développeur de projets renouvelables et un consommateur final qui peut être une entreprise ou une ville (potentiellement via un intermédiaire agrégateur). L'électricité proposée dans ces contrats est souvent à prix stable et sur des durées long terme (plus de 10 ans). Le Groupe a pour objectif de développer 50 % de ses nouveaux projets renouvelables à travers ce type de contrats d'ici 2021 ;
- 2) Une accélération sur les **technologies les plus sophistiquées** à haut potentiel que sont l'éolien en mer, posé et flottant (en s'appuyant sur le savoir-faire acquis sur près de 2,5 GW de capacité en développement à travers le monde et deux pilotes flottants), les gaz verts, l'hydrogène et le biométhane, et sur le stockage d'énergie sous toutes ses formes (à travers l'hydrogène et les batteries, et/ou microgrid) ;
- 3) Une **empreinte géographique** concentrée sur les zones sur lesquelles le Groupe dispose déjà de positions de *leadership* fortes ou à fort potentiel, que ce soit dans les solutions clients ou les énergies renouvelables ;
- 4) L'application, partout où cela est possible de son **modèle d'affaires dit "DBpSO"** (Development, Build, partial Share, Operate) dans lequel le Groupe développe et construit les parcs, puis en cède une partie à un partenaire financier pour ensuite en assurer l'exploitation, la maintenance et la gestion de l'énergie. Ce modèle d'affaires très compétitif – déjà développé avec succès par le Groupe – permet à la fois de gagner plus de projets, d'améliorer leur rentabilité, d'assurer une meilleure rotation du capital du Groupe tout en conservant toute la gestion industrielle de ces parcs. ”



Contribution à l'EBITDA

Infrastructures

Présence sur la chaîne de valeur du gaz et de l'électricité (hydrogène, gaz naturel et biogaz) en amont de la fourniture aux clients

20 800
collaborateurs

6,6 Mds€
de chiffre d'affaires 2018

3,9 Mds€
d'EBITDA

43%

Nos activités



Nos priorités

- ⊕ Croissance sur les marchés dynamiques
- ⊖ Rendements attractifs et flux de trésorerie importants
- ⊖ Priorité à la conversion des infrastructures au gaz vert

Positions de marché

1^{er}
transporteur en France,
2^e en Europe

1^{er}
opérateur de terminaux
en France et 2^e en Europe

1^{er}
stockage souterrain
de gaz en Europe

1^{er}
réseau de distribution
de gaz naturel en Europe

Business case

MéthyCentre : développer le *power to gas*

Situé en région Centre-Val de Loire, MéthyCentre est le premier démonstrateur de *power to gas* couplé à de la méthanisation en France. À terme, l'installation - dont la mise en service est prévue en 2021 - produira trois gaz décarbonés : du biométhane, de l'hydrogène et du méthane de synthèse.



MéthyCentre prend place à proximité du site de stockage souterrain de Storengy à Céré-la-Ronde (France)

Une solution innovante de stockage d'énergie propre

Le *power to gas* est une solution innovante de stockage qui permet de valoriser le surplus d'électricité renouvelable en la transformant en hydrogène ou en méthane de synthèse, tout en recyclant du CO₂ et en verdissant le gaz dans les réseaux.

L'ordre de grandeur de la production est la suivante :

- ✓ la production totale d'hydrogène qui sort de l'électrolyse est de l'ordre de 50 Nm³/h. 10% est destinée à la mobilité verte ;
- ✓ la production totale de méthane qui sera injectée est de l'ordre de 50 Nm³/h. Ceci inclut le biométhane et le méthane de synthèse.

Le projet fournira une énergie propre pour des usages domestiques, industriels, ou encore la mobilité verte (trains, bus, voitures, vélos). Soutenu par les acteurs publics locaux, le projet Méthycentre est le résultat d'une étroite collaboration entre Storengy et ses différents partenaires publics ou privés depuis plusieurs années.

Contribution
à l'EBITDA



Thermique

Production et commercialisation d'électricité à partir d'autres sources d'énergie

4 800
collaborateurs

5,8 Mds€
de chiffre d'affaires 2018

2,1 Mds€
d'EBITDA

57,8 GW
de capacité en gaz naturel

22%

Positions de marché

Présence majeure au Moyen-Orient (30,1 GW)

Nos priorités

⊕ Poursuite de la réduction des capacités thermiques avec en particulier la sortie des activités charbon

Business case

L'ancienne centrale à charbon de Rugeley transformée en village vert

Le site de l'ancienne centrale de production d'électricité à partir de charbon d'une superficie de 139 hectares représente l'une des reconversions bas carbone à usage mixte parmi les plus vastes jamais lancées au Royaume-Uni.



Site de Rugeley

Une réhabilitation imaginée avec les parties prenantes

Il s'agit d'une première pour un grand énergéticien tel qu'ENGIE de mener la reconversion de l'un de ses propres sites. Conçu en concertation avec les parties prenantes du territoire, le site, à usage mixte, pourrait accueillir plus de 2 000 maisons neuves "bas carbone", dont des maisons de retraite, ainsi qu'un nombre important de bâtiments à usage commercial. Aussi, le Groupe s'est fixé un objectif de 30% de logements sociaux.

Une combinaison d'expertises

ENGIE s'est appuyé sur ses expertises en matière d'énergie, de services et de rénovation pour faire du site de Rugeley un village vert intelligent. Pour la transformation du site, ENGIE fera appel à plusieurs technologies innovantes ainsi qu'à des solutions énergétiques "communautaires", parmi lesquelles la production d'énergie renouvelable locale et des maisons intelligentes équipées de photovoltaïque solaire et de batteries. Il est ainsi prévu que le site soit entièrement alimenté par des EnR, dont jusqu'à 50% produites localement.

Chiffres clés

139
hectares
transformés

2 000
maisons neuves
"bas carbone"

Jusqu'à
50%
d'EnR produites localement

Contribution
à l'EBITDA

2%

Autres activités

Fourniture d'énergie, Clients particuliers et professionnels et Nucléaire

26,8 Mds€
de chiffre d'affaires 2018

6,4 GW
de capacités nucléaire

Nos priorités

☰ Transformation d'un modèle centré sur la vente d'énergie à un modèle *as a service* autour de l'efficacité énergétique

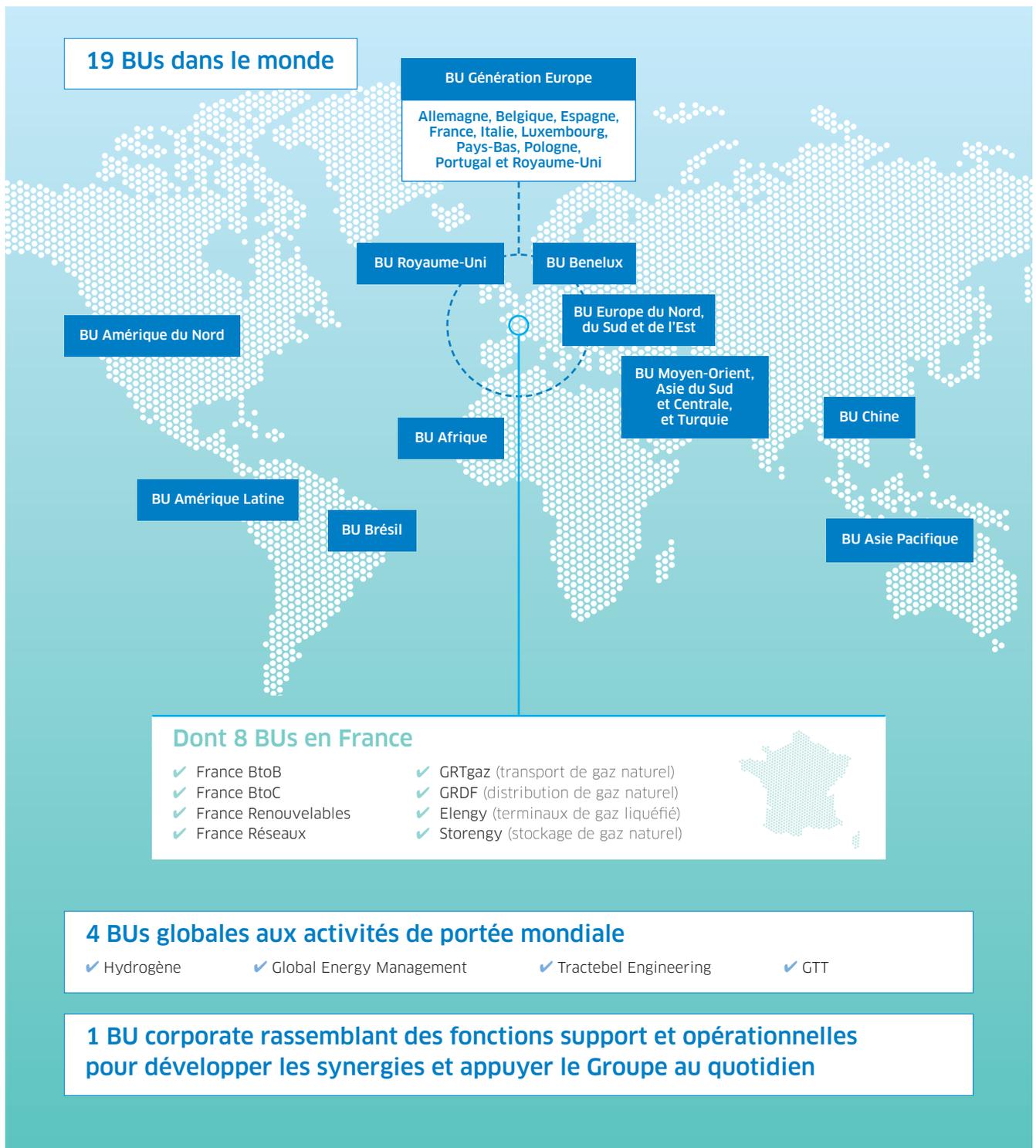
⊕ Retour à la normale pour le nucléaire

Notre organisation

4 Global Business Lines (GBL) au service de toutes les entités du Groupe :



24 Business Units (BUs) au plus proche des clients et des territoires :



Le futur éco-campus d'ENGIE

ENGIE s'installera à l'horizon 2023 sur un campus sur mesure de 136 000 m² pour regrouper le siège mondial du Groupe et des équipes d'Ile-de-France. Ce nouveau site, vitrine de la transition zéro carbone, incarnera les savoir-faire d'ENGIE et ses nouvelles façons de travailler.



Labels



Un campus co-construit avec les parties prenantes...

Le Groupe a conclu un partenariat financier et technologique avec NEXITY pour acquérir et transformer en éco-quartier exemplaire un terrain industriel de 9 hectares à La Garenne-Colombes, sur le territoire de Paris La Défense. Ce partenariat permet de mutualiser les compétences des deux groupes en matière de ville durable et de transition énergétique pour s'intégrer dans un projet urbain durable, inclusif, en collaboration avec les différentes parties prenantes du territoire, collectivités et autorités publiques.

... avec pour exigence les plus hauts niveaux de certification

ENGIE et NEXITY partagent l'ambition commune de la performance environnementale au service du bien-être des futurs utilisateurs. Pour atteindre la neutralité carbone au plan énergétique, le projet met en œuvre un smart-grid et un mix énergétique avec des énergies renouvelables (boucle de géothermie, et panneaux photovoltaïques sur chaque bâtiment), biogaz vert et *green PPA (Power Purchase Agreement)* pour l'électricité. Le choix de méthodes de construction propres et sèches, l'intégration de matériaux biosourcés, l'utilisation du bois, la mise en remblai des sols compatibles *in situ*, le réemploi des matériaux (par l'intervention d'associations d'insertion sociale telle que RéaVie), sont favorisés afin de réduire au maximum l'empreinte carbone du projet, dans une démarche d'économie circulaire. Le projet est donc conçu avec les exigences des certifications environnementales très élevées : **HQE Excellent, BREEAM Excellent, et label E+C-**, avec un niveau ambitieux pour un ensemble immobilier de cette envergure. Le site bénéficiera d'une gestion durable de l'eau limitant l'imperméabilisation des sols et permettant la récupération des eaux pluviales. La prise en compte de la biodiversité urbaine sera attestée par le **label Biodiversity**. Enfin, le confort du site et la qualité d'usage des bâtiments (espaces verts, biophilie, espace fitness, qualité de l'air intérieur, etc.) permettront d'obtenir une labellisation **OSMOZ** qui atteste d'un fort parti-pris en faveur du bien-être au travail et d'impact sur la santé des occupants.



L'éclairage de Paulo Almirante

*Directeur Général Adjoint et des Opérations,
en charge des BUs Brésil, NECST, et MESCAT*

Quels sont les points forts de l'organisation actuelle ?

“ La création de 24 BUs géographiques nous a permis d'abaisser significativement notre centre de gravité et de devenir plus flexible et à l'écoute des besoins de nos clients et autres parties prenantes. Ceci est d'autant plus nécessaire que le monde de l'énergie devient progressivement décentralisé. Grâce à cette organisation, nous avons pu pleinement saisir les opportunités de la première vague de la transition énergétique impulsée par les États et les gouvernements centraux, et nous préparons actuellement la prochaine vague tirée par les industries et les collectivités locales. ”

Comment cette organisation va-t-elle évoluer en 2019 ?

“ Les principes fondamentaux de notre organisation décentralisée performante, qui place le client au centre, doivent être préservés. Toutefois, afin d'améliorer les performances transversales et de soutenir les équipes locales, quatre *Global Business Lines* ont été créés à compter du 1^{er} mai : Solutions client, Renouvelables, Infrastructures et Thermique. Ces *Global Business Lines* seront constituées de petites équipes et auront une vision globale de leur activité. Ainsi, elles pourront déployer la stratégie du Groupe, hiérarchiser l'allocation des ressources et établir des programmes transversaux pour améliorer la performance. ”

Nos engagements

La stratégie et la vision d'ENGIE se concrétisent par un ensemble d'engagements sur des thématiques variées, enrichis chaque année par de nouvelles réalisations.

Lutte contre le changement climatique

À travers sa transformation et ses investissements, ENGIE affirme sa volonté d'une trajectoire de ses émissions conforme aux exigences de l'**Accord de Paris**.

- ✓ Évolution du mix énergétique (sortie du charbon en cours et développement des énergies renouvelables), contribution à la décarbonation des chaînes de valeur des clients, actions sur les installations du Groupe
- ✓ Diminution de moitié des émissions directes de CO₂ depuis la signature de l'Accord de Paris (2015)

Stratégie Nationale pour la Biodiversité (SNB), act4nature et UNESCO

Dès 2010, le Groupe s'est fixé pour objectif de doter chacun de ses sites prioritaires d'un plan d'**action de protection de la biodiversité** afin de répondre aux enjeux locaux identifiés en concertation avec les parties prenantes. En juillet 2018, ENGIE a renforcé ses engagements **en soutenant act4nature** et **en élargissant le périmètre de ses objectifs** liés à la biodiversité à l'ensemble de ses activités. Depuis février 2019, ENGIE s'engage également à **évaluer l'impact potentiel de nouveaux projets** sur les sites classés Patrimoine Mondial de l'UNESCO (naturels ou mixtes) et à éviter le développement de projets ayant des impacts négatifs.

- ✓ 98% des sites européens couverts par un plan d'actions biodiversité dès fin 2015
- ✓ Travail sur un outil permettant de localiser et de partager les aires protégées dans le monde
- ✓ Réalisation, en lien avec les parties prenantes internes et externes concernées, d'un guide sur la gestion écologique des sites
- ✓ Mise en place d'un cursus de formation proposé à tous les employés

Économie circulaire

Sous la coordination de l'AFEP, ENGIE s'est engagé à trois actions pour **développer l'économie circulaire** : impulser les gaz renouvelables, développer la récupération d'énergie sur les processus industriels et tertiaires et outiller de manière innovante l'aide au processus de prise de décision relative à l'économie circulaire en zone industrielle.

- ✓ Construction de 2 projets de méthanisation et 30 contrats d'achat de biométhane en cours
- ✓ Phase finale des essais de l'optimisation des procédés de la plateforme GAYA (production de biométhane à partir de biomasse sèche : produits forestiers, résidus agro-alimentaires)
- ✓ Participation au projet collaboratif européen Be Circle visant à faciliter la transition des entreprises industrielles vers une économie circulaire

CEO Water Mandate

Dans le cadre de sa stratégie de gestion de l'eau, ENGIE déploie des **plans d'action locaux et concertés** pour les sites en zone de stress hydrique extrême et vise une **réduction de 15% de son impact sur les ressources en eau douce** dans le monde d'ici 2020.

- ✓ -39% de prélèvements d'eau douce/MWh de production d'énergie en 2018 par rapport à 2012

World Alliance for Efficient Solutions/Solar impulse

À travers la World Alliance for Efficient Solutions, ENGIE contribue à promouvoir **1 000 solutions concrètes en matière d'énergie** à la fois viables sur les plans économiques et écologiques.

- ✓ Mise à disposition d'experts pour évaluer de manière approfondie les solutions reçues
- ✓ Organisation d'activités de communication pour promouvoir les solutions par exemple au salon Viva Tech 2018

act4nature



all4
YOUth
Alliance for Youth

Fonds ENGIE Rassembleurs d'Énergies

Entreprise



Cette entreprise respecte des normes sociales et environnementales élevées et s'inscrit dans une démarche de progrès.

Certifiée

Label Diversité, Charte LGBT et engagement contre le sexisme et le harcèlement sexuel

ENGIE promeut des principes forts d'**égalité des chances**, de **lutte contre les discriminations** et de **diversité**. En 2017, le Groupe a obtenu le renouvellement du **Label Diversité** pour toutes ses filiales en France, pour 4 ans.

En 2017, ENGIE a signé la **Charte d'Engagement LGBT de l'Autre Cercle**.

ENGIE prend part avec 30 entreprises à l'initiative #StOpE et réaffirme une **tolérance zéro** face aux pratiques de sexisme et de harcèlement sexuel.

- ✓ Organisation de groupes de travail se réunissant sur différentes thématiques : insertion, égalité professionnelle, diversité religieuse, LGBT, emploi des jeunes en précarité, handicap
- ✓ Réalisation d'un plan d'action Groupe : mise en place d'un groupe de travail LGBT, appel à bénévoles, communication interne à l'occasion de la journée internationale contre l'homophobie et la transphobie
- ✓ Mise en place d'un dispositif de prévention et de lutte et désignation de référents sexisme dans chaque entreprise afin d'informer, orienter et accompagner
- ✓ Une ligne d'écoute Allosexism en France

Global Alliance For YOUth et engagement pour une économie plus inclusive

ENGIE rallie avec 19 entreprises l'initiative internationale en faveur de l'emploi des jeunes et renforce son engagement. Le Groupe s'est fixé pour objectif d'accueillir 10% d'alternants en France sous 3 ans et en Europe sous 5 ans.

En France, ENGIE s'engage auprès de 13 autres Groupes pour rendre l'économie plus inclusive et proposer des initiatives en faveur du pouvoir d'achat.

- ✓ La BU LATAM a lancé en 2017 un Accord pour l'employabilité des jeunes lors du sommet Alliance Pacifique au Chili
- ✓ La BU Brésil a développé des aides au sourcing des jeunes diplômés et à la formation des jeunes ingénieurs.
- ✓ Offre chaudière à 1€ pour les ménages à faibles ressources

Certification B Corp™ du Fonds ENGIE Rassembleurs d'Énergies

ENGIE Rassembleurs d'Énergies est la 1^{re} filiale d'ENGIE à rejoindre les 63 entreprises certifiées B Corp™ en France. Cette certification valorise l'impact réel et les contributions

positives aussi bien sociales qu'environnementales de ses activités et investissements. Cela renforce l'efficacité du fonds pour promouvoir l'accès à l'énergie durable pour tous.

Finance durable avec Finance For Tomorrow

ENGIE promeut le développement de la **finance durable**, en particulier le marché des **obligations vertes**, qui permettent de faire converger la vision long terme du Groupe et les objectifs en matière de développement durable des investisseurs.

- ✓ ENGIE est membre du Bureau de Finance For Tomorrow de Paris Europlace
- ✓ ENGIE est l'un des leaders mondiaux en termes d'émission de *greenbond* avec 7,3 Mds€ émis à fin 2018



L'éclairage d'Anne Chassagnette

Directrice de la RSE et Vice-présidente du Fonds d'investissement à impact Rassembleurs d'Énergies

Comment ENGIE décide-t-il et gère-t-il ses engagements de niveau Groupe en matière de RSE ?

“ Tout d'abord nous consultons l'ensemble des BUs en amont d'une décision d'engagement. Puis chaque engagement Groupe est décliné à leur niveau pour s'assurer de la pertinence de son application sur le terrain. Les objectifs sont suivis régulièrement avec des plans d'action. Les parties prenantes du Groupe sont régulièrement consultées et peuvent ainsi orienter, elles aussi, les choix d'engagement du Groupe. ”

Quels sont les engagements majeurs en 2019 ?

En 2019, le Groupe maintient ses engagements en faveur de la maîtrise des impacts du changement climatique. ENGIE a choisi dans sa nouvelle stratégie d'en faire bénéficier encore plus ses clients, en développant des offres zéro carbone clés en main. Il accentue également ses actions pour la biodiversité comme en témoigne son récent engagement avec l'UNESCO en faveur des sites naturels ou mixtes classés. Le fonds d'investissements à impact Rassembleurs d'Énergies vient d'obtenir en 2019 sa certification B-Corp, ce qui constitue une reconnaissance importante de notre engagement. ”

➔ Voir aussi

Rapport intégré 2019 > Création de valeur p. 42

Au cœur de la stratégie du Groupe

Pour mener à bien son nouveau plan stratégique, ENGIE s'appuie sur une gouvernance solide, à l'écoute de son environnement et de ses parties prenantes. Les politiques de Ressources Humaines, de RSE mais également d'éthique et de gestion des risques constituent le socle sur lequel s'appuie l'ensemble des décisions prises par le Conseil d'Administration et la Direction Générale.



De bas en haut et de gauche à droite

Rang 1: Isabelle Kocher

*Rang 2: Philippe Lepage, Jean-Pierre Clamadieu,
Françoise Malrieu*

Rang 3: Lord Ricketts of Shortlands, Marie-José Nadeau

Rang 4: Ross McInnes, Fabrice Brégier

Rang 5: Christophe Aubert, Patrice Durand

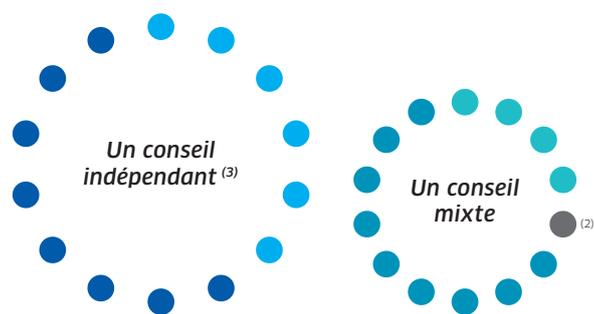
*Rang 6: Mari-Noëlle Jégo-Laveissière, Christophe Agogué,
Alain Beullier*

Le Conseil d'Administration

Grâce à la complémentarité de leurs profils et de leurs expertises, les 14 membres du Conseil d'Administration d'ENGIE représentent les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes, parmi lesquelles ses actionnaires, afin de répondre aux nouveaux enjeux qui transforment le monde de l'énergie.

La composition du Conseil

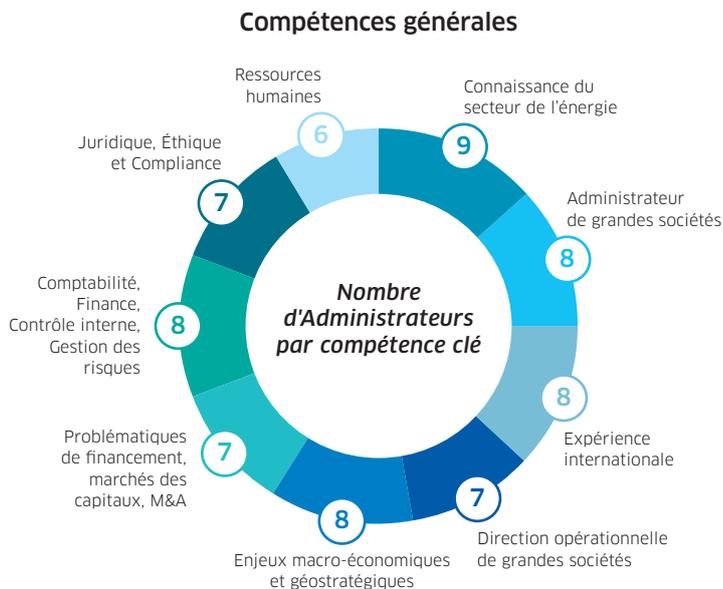
À l'issue de l'Assemblée Générale du 17 mai 2019⁽¹⁾, le Conseil d'Administration d'ENGIE est composé de 14 membres⁽²⁾. Fort d'un taux d'indépendance de 60%⁽³⁾ et d'un taux de féminisation de 40%⁽⁴⁾, ENGIE veille également à la compétence, à l'expertise et à l'expérience internationale des membres de son Conseil ; 4 nationalités sont représentées en son sein.



- Administrateurs indépendants
- Administratrices
- Administrateurs non indépendants
- Administrateurs

- Administrateurs élus par l'Assemblée Générale
- Administrateurs représentant les salariés
- Administrateur élu par l'Assemblée Générale représentant les salariés actionnaires
- Administrateurs élus par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État
- Administrateur représentant de l'État nommé par arrêté

Les expertises des Administrateurs⁽⁵⁾



Expertises clés en lien avec les ambitions et la stratégie du Groupe



(1) Sous réserve de l'approbation des résolutions. (2) Dont le représentant de l'État en attente de nomination. (3) Conformément au Code Afep-Medef, les 4 Administrateurs représentant les salariés ou les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour le calcul de la proportion d'Administrateurs indépendants. (4) Conformément à la loi Copé-Zimmermann, les 3 Administrateurs représentant les salariés qui ne sont pas élus par l'Assemblée Générale ne sont pas pris en compte pour le calcul de la proportion de femmes et d'hommes. (5) Les compétences des Administrateurs portent sur 13 Administrateurs en attendant la nomination de l'Administrateur représentant de l'État.

Une implication forte du Conseil et de ses Comités en 2018

Le Conseil d'Administration **détermine les orientations stratégiques** d'ENGIE et veille à leur mise en œuvre. Il supervise notamment la politique financière et les engagements en matière de responsabilité environnementale, sociale et sociétale, et se réunit aussi souvent que l'exige l'intérêt du Groupe. Les droits et les devoirs des Administrateurs ainsi que les règles afférentes à l'exercice de leur mandat sont décrits dans le **Code de Bonne Conduite** et dans la **Charte de l'Administrateur**.

14 réunions

94% d'assiduité

Quatre Comités, présidés par des Administrateurs indépendants, assistent le Conseil d'Administration dans ses réflexions :

Le Comité d'Audit

examine les comptes et la situation financière, passe en revue les contrôles externe et interne et la cartographie des risques

11 réunions

96% d'assiduité

Comité de la Stratégie des Investissements et des Technologies (CSIT)

donne son avis sur les grandes orientations stratégiques, notamment technologiques, et les projets de croissance externe, interne ou de cession, accords stratégiques, alliances ou partenariats

11 réunions

82% d'assiduité

Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance (CNRG)

examine et établit des recommandations sur tout projet d'évolution au sein du Conseil, examine le plan de succession et les politiques de rémunération de la gouvernance et apprécie le bon fonctionnement des organes de gouvernance

9 réunions

95% d'assiduité

Comité pour l'Éthique, l'Environnement et le Développement Durable (CEEDD)

s'assure du bon niveau d'engagement du Groupe en matière éthique, de conformité extra-financière et de responsabilité environnementale, sociale et sociétale

4 réunions

95% d'assiduité



L'éclairage de Pierre Mongin

Directeur Général Adjoint en charge du Secrétariat Général

Comment le Conseil a-t-il été associé à l'élaboration du nouveau plan stratégique ?

“ La nouvelle stratégie a été co-construite par la Direction Générale, le Président et le Conseil d'administration. Elle a été au cœur du séminaire annuel du Conseil d'administration qui s'est tenu en octobre 2018 et qui a fixé différents points de rendez-vous avec la Direction Générale. L'élaboration de la stratégie s'est ainsi nourrie de ces nombreux échanges jusqu'en février 2019, date de finalisation du plan d'affaires à moyen terme et des annonces au marché. ”

Quelle est l'implication du Conseil sur les grands enjeux climatiques ?

“ Les grands enjeux climatiques, l'impact du réchauffement sur le monde et les activités du Groupe et la nécessaire adaptation de nos activités sont majeurs pour le Conseil, et parfaitement intégrés dans ses décisions. Tous ses comités s'en préoccupent sous un angle ou un autre (stratégie, risques et opportunités, rémunérations...). Leur prise en compte s'impose au travers de nos offres aux entreprises et aux territoires. La stratégie d'Engie est justement de porter avec nos clients et partenaires la transition énergétique partout où cela est possible et nécessaire. ”

Conformité avec le Code Afep-Medef

Respect du principe "Appliquer ou expliquer" ("Comply or explain")

Indépendance des Administrateurs	A	Salariés au sein du Comité des Rémunérations	A
Cumul des mandats	A	Say on pay	A
Répartition des jetons de présence	A		

A : Appliquer – E : Expliquer.

➔ Voir aussi

Document de référence 2018 > Chapitre 4 – sections 4.1 et 4.2
engie.com > Gouvernance

La Direction Générale

L'élaboration de la stratégie d'ENGIE et le suivi opérationnel de sa mise en œuvre sont assurés par deux instances exécutives, le Comité Exécutif et le Comité de Direction Opérationnel.

Le Comité Exécutif

Le Comité Exécutif (Comex) est en charge du **pilotage du Groupe**. Engagés sur le terrain, au plus près des 24 BUs, les 13 membres du Comex étudient la **stratégie** et les **perspectives** d'ENGIE à long terme tout en s'assurant de la **réalisation des objectifs** à court terme. Lors de réunions hebdomadaires, le Comex se prononce notamment sur des décisions structurantes concernant la politique d'**investissement**, la **performance** et la **transformation** du Groupe.

Le Comex est composé de **responsables fonctionnels et opérationnels**, dans une logique de transversalité, de décloisonnement et de responsabilité collective.

28,6%
de femmes
au Comité Exécutif

6
nationalités
représentées

1^{re}
entreprise de son secteur et 10^e au classement général du
Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes du SBF 120

Le Comité de Direction Opérationnel

Le Comité de Direction Opérationnel "ENGIE 50" met en œuvre les **décisions stratégiques** d'ENGIE. Il est également en charge de porter la **transformation du Groupe** au plus près des territoires. Présidé par Isabelle Kocher, il réunit tous les mois les Directeurs Généraux Adjointes, les dirigeants des 24 BUs et des 5 Métiers et les responsables des principales Directions fonctionnelles.



Rang 1 (de gauche à droite) :

Gwénaëlle Avice-Huet : DGA, responsable de la GBL Renouvelables, en charge des BUs France Renouvelables et Hydrogène, Directrice Générale de la BU NORAM; **Judith Hartmann** : DGA, Directrice Financière, en charge de la BU GTT, de la RSE et de la coordination avec Suez; **Didier Holleaux** : DGA, responsable de la GBL Infrastructures, en charge des BUs Elengy, GRDF, GRTgaz, Storengy, Chine et APAC (Asie Pacifique); **Isabelle Kocher** : Directeur Général; **Shankar Krishnamoorthy** : DGA, en charge de la BU Afrique, de la Stratégie & Innovation, du Développement Industriel, de la Recherche & Technologie et des Achats; **Ana Busto** : DGA, en charge de la Communication et de la Marque et **Pierre Chareyre** : DGA, responsable de la GBL Thermique, en charge des BUs GEM (Global Energy Management), Generation Europe, France B to C et Benelux

Rang 2 (de gauche à droite) :

Wilfrid Petrie : DGA, en charge de la BU France Réseaux et Directeur Général de la BU France B to B; **Paulo Almirante** : DGA, Directeur Général des Opérations, en charge des BUs Brésil, NECST (Europe du Nord, du Sud et de l'Est) et MESCAT (Moyen Orient, Asie du Sud et Centrale et Turquie); **Pierre Mongin** : DGA, en charge du Secrétariat Général; **Franck Bruel** : DGA, en charge des BUs UK, LATAM (Amérique latine) et NORAM (USA, Canada); **Yves Le Gélard** : DGA, Directeur Digital en charge des Systèmes d'Information du Groupe; **Pierre Deheunynck** : DGA, en charge des Ressources Humaines Groupe, de la Transformation, du Corporate, de Global Business Support, de Global Care et de l'Immobilier et **Olivier Biancarelli** : DGA, responsable de la GBL Solutions clients, en charge d'ENGIE Impact et Directeur Général de la BU Tractebel Engineering

➔ Voir aussi

Document de référence 2018 > Chapitre 4, section 4.3
engie.com > Gouvernance

Ressources Humaines

Pour adapter le Groupe à ses nouveaux enjeux stratégiques, la politique RH d'ENGIE vise à valoriser, développer son capital humain, en menant une politique ouverte et innovante de Ressources Humaines, et ainsi créer de la valeur pour l'ensemble de ses collaborateurs.

L'adaptation des compétences aux nouveaux métiers

ENGIE s'appuie sur trois dispositifs pour adapter les compétences aux enjeux actuels et futurs du Groupe et développer l'employabilité de ses collaborateurs : *ENGIE Skills*, *ENGIE Mobility* et *ENGIE Schools*.

- ✓ La **cartographie des compétences** réalisée avec l'outil *ENGIE Skills*, permet d'anticiper les besoins métiers et d'assurer l'adéquation des ressources. Des **programmes de formation** sont ainsi mis en place et des passerelles développées entre les métiers.
- ✓ Le programme de dynamisation du marché de l'emploi interne *ENGIE Mobility*, créé fin 2016 en France et Belgique, permet d'accompagner individuellement les collaborateurs dans leur **projet professionnel**.
- ✓ Lancé en 2018, le dispositif *ENGIE Schools* a pour ambition d'**adapter les compétences aux nouveaux métiers** du Groupe, de permettre une intégration rapide des nouveaux collaborateurs et ainsi d'apporter une réponse adaptée et rapide aux besoins clients, en complément des programmes d'*ENGIE University*.

Une montée en compétence permanente et différenciée des managers



Des conditions de travail sûres et épanouissantes

La protection des personnes est inscrite dans l'ADN du Groupe comme en témoigne l'objectif collectif **No life at risk**. Cette démarche repose sur quatre piliers : neuf Règles Qui Sauvent à respecter par tous et partout, l'obligation d'alerter en cas de situation dangereuse ou d'insécurité, l'identification et l'élimination des situations et événements à haut potentiel

de gravité (HiPo), précurseurs d'accidents graves et une vigilance constante et partagée. Convaincu que chacun est porteur de talents, ENGIE s'engage à bâtir un environnement de travail inclusif et à accorder une attention particulière à la qualité de vie au travail au sein de l'ensemble de ses entités.



L'éclairage de Pierre Deheunynck

Directeur Général Adjoint en charge des Ressources Humaines Groupe, de la Transformation, du Corporate, de Global Business Support, de Global Care et de l'Immobilier

Comment la Politique de recrutement s'adapte-t-elle aux nouveaux besoins du Groupe ?

- “ Pour accompagner la stratégie de transformation du Groupe et disposer des compétences nouvelles dont le Groupe a besoin, nous avons mené des efforts sans précédents en matière de formation interne. Nous avons aussi défini une nouvelle politique en matière de recrutement. En premier lieu, nous voulons prioriser l'emploi sur chacun des territoires sur lesquels nous sommes implantés. Ensuite, nous formons aux compétences nouvelles les candidats qui nous rejoignent, en particulier les jeunes du fait de notre engagement d'accueillir 10% de nos effectifs en alternance en Europe, qu'à travers nos programmes d'accueil et d'intégration. Enfin, nous sommes engagés à devenir une entreprise inclusive par nos actions en matière de diversité ou encore de reconversion des compétences tant interne, qu'externe. ”

Comment les Institutions Représentatives du Personnel ont-elles été associées à la politique de transformation d'ENGIE ?

- “ Nous avons conclu, en février 2016, un Accord social Européen dont l'enjeu était d'accompagner la transformation du Groupe, par le partage et l'échange sur la stratégie en amont mais aussi par l'accompagnement de tous les salariés en matière de formation et d'emploi. La gouvernance des projets associe les représentants du personnel, la Direction du Groupe ou des entités et les équipes de ressources humaines. Un Forum Social Européen réunit l'ensemble des acteurs et plus de 100 participants pour faire le bilan des actions engagées en matière d'emploi, de mobilités et de formation. ”

Une rémunération au service de la performance de long terme

La rémunération des cadres dirigeants d'ENGIE est définie selon des critères de performance quantifiables et qualitatifs exigeants, reflétant la mise en œuvre de la stratégie de transformation du Groupe.

Chaque année, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux d'ENGIE est revue par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance et est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle des Actionnaires.

Structuration de la rémunération au titre de 2018

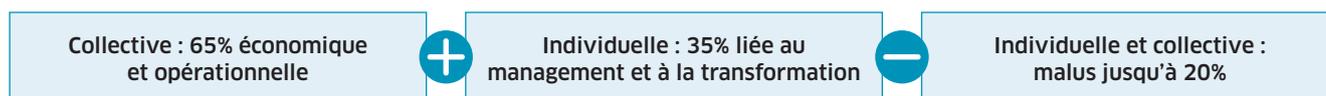
Fixe annuel (numéraire)	Variable annuel (numéraire)		Incitatif long terme (actions)
Directeur Général Selon avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance 1 M€	Critères financiers 60% Niveau d'atteinte 85,46% RNRPG ⁽¹⁾ 50,00% FCF ⁽²⁾ 16,70% ROCE 16,70% Dette nette 16,70%	Critères extra-financiers 40% Niveau d'atteinte 101% Développer des relais de croissance 40% RSE 20% Image de marque 10% Options post 2025 en Belgique 20% Digital et innovation 10%	Part acquise en 2022⁽⁴⁾ RNRPG ⁽¹⁾ de 2020 et 2021 33,3% ROCE de 2020 et 2021 33,3% TSR ⁽³⁾ de 2020 et 2021 sur panel de 10 pairs 33,3% 0,79 M€⁽⁵⁾
Autres membres du Comex Selon expérience, niveau de responsabilité et comparaison du marché 5,49 M€	Critères financiers 65% RNRPG	Critères extra-financiers 35% Transformation du Groupe	Actions de performance attribuées dans le cadre des plans du Groupe ⁽⁴⁾

Le Leadership Deal

Afin de favoriser leur engagement au service de la transformation du Groupe et de sa performance de long terme, ENGIE a mis en place un programme de **co-construction de leur rémunération variable** avec ses 800 cadres dirigeants : le *Leadership Deal*. En collaboration avec les Directions des Ressources Humaines et de la Finance, chaque dirigeant a ainsi eu l'occasion de déterminer les indicateurs individuels et collectifs les plus pertinents

au regard de son activité, **qui serviront de base au versement de son bonus annuel**. Cependant, tout comportement non compatible avec les valeurs du Groupe – notamment en termes d'éthique, de déontologie ou de sécurité – pourra être sanctionné par un malus. En complément, au titre de 2018, un plan d'attribution d'Actions de Performance soumises à conditions de performance bénéficie à plus de 7 000 salariés.

Les 3 composantes du bonus des cadres dirigeants



➔ Voir aussi

Document de référence 2018 > Chapitre 3, section 3.4

engie.com > Engagements et politiques RH

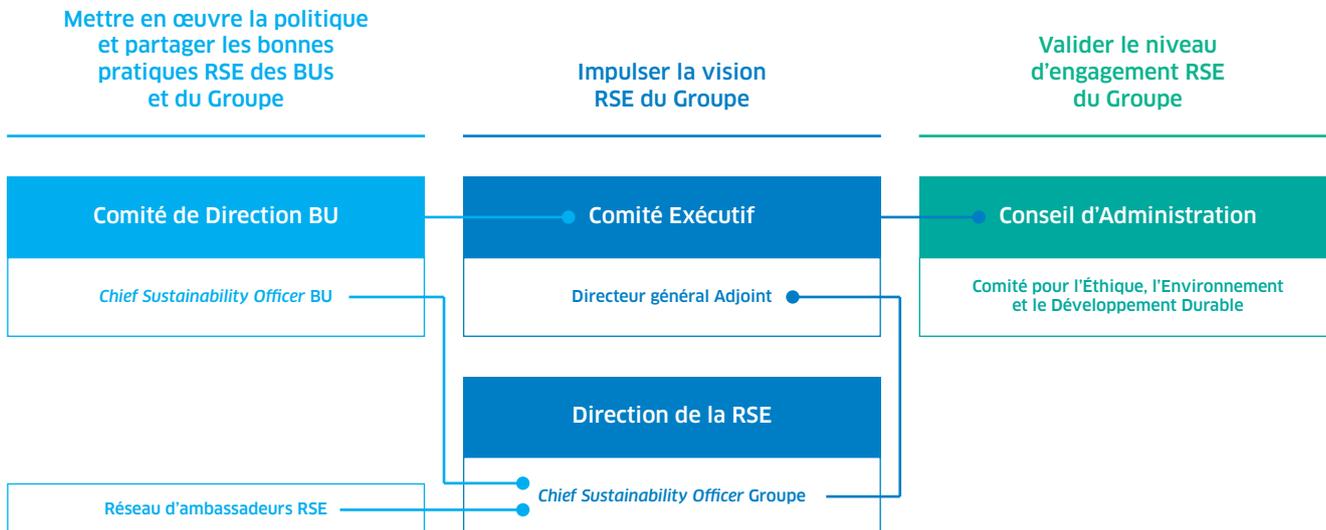
Rapport intégré 2019 > Création de valeur > Une transition énergétique qui rassemble p. 52

(1) Résultat Net Récurrent Part du Groupe. (2) Free Cash Flow. (3) TSR : Total Shareholder Return ; panel : EDF, EDP, E.ON, Innogy, RWE, ENEL, Iberdrola, Gas Natural, SPIE, Uniper. (4) Les parts incitatives long terme sont constituées d'actions de performance à 2/3 incessibles jusqu'à constituer un portefeuille d'actions équivalent à 2 ans de rémunération fixe pour le Directeur Général et à 1,5 an pour les autres membres du Comex. (5) 120 000 unités de performance valorisées à 6,58 € au moment de son attribution.

Responsabilité sociétale d'entreprise (RSE)

Au travers de sa politique RSE, déployée à tous les niveaux de l'entreprise, ENGIE s'engage pour une énergie toujours plus sûre, mieux consommée, accessible au plus grand nombre et respectueuse de la société et de son environnement.

Organisation de la RSE



Politique environnementale

Le Groupe conçoit sa performance dans la durée et la globalité. Sa politique environnementale participe de son *leadership* dans la transition zéro carbone.

Une amélioration de la performance environnementale du Groupe

ENGIE s'attache à **comprendre les interactions entre ses activités et l'environnement** afin d'y apporter les réponses les plus pertinentes. En s'appuyant sur les compétences, internes ou externes, et les outils les plus adaptés à chaque problématique, il définit et met en place des objectifs et plans d'action concertés dans le cadre d'une **politique environnementale intégrée**. Afin de gérer au mieux les ressources, des solutions sont développées pour gérer le stress hydrique, préserver la biodiversité, mieux maîtriser la ressource en énergie et favoriser l'économie circulaire. Des indicateurs de mesure sont mis en place pour chaque plan d'action afin de piloter son efficacité, que ce soit pour les activités propres du Groupe ou celles de ses clients.

Un accompagnement des nouveaux *business* pour les rendre plus respectueux de l'environnement

L'analyse de la performance environnementale est intégrée au développement de chaque nouveau service et activité afin de **démontrer son impact sur l'environnement** et, le cas échéant, de s'appuyer sur cette performance comme un élément différenciant dans la conquête de nouveaux marchés. Le Groupe consacre une part importante de ses efforts de **recherche à la définition et à la mise en œuvre de nouvelles solutions technologiques et de nouveaux modèles d'affaires respectueux de l'environnement**, dont le partenariat avec des *startup* innovantes.

La finance verte encouragée

ENGIE soutient la prise en compte de la préservation de l'environnement dans le secteur financier en ayant recours à des obligations vertes pour financer la transition énergétique et en développant des produits financiers innovants comme la finance participative. Le Groupe promeut la **généralisation des prix du carbone** pour intégrer les externalités climatiques à la logique financière et flécher les investissements vers l'économie bas carbone.



Le green bond : un financement pour la transition zéro carbone

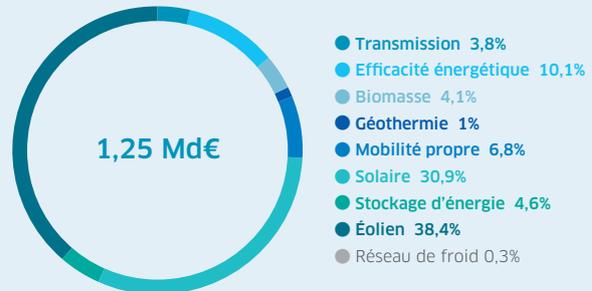
Pour accompagner son plan de développement dans les énergies renouvelables et les services à l'efficacité énergétique, ENGIE a procédé à cinq émissions obligataires vertes depuis 2014 pour un montant cumulé de 7,25 Mds€.

Date d'émission	Montant (en Mds €)	Période d'allocation	Impact (@100%)
Mai 2014	2,50	2014-2016	8,7 Mt CO ₂ /an
Mars 2017	1,50	2016-2017	3,3 Mt CO ₂ /an
Septembre 2017	1,25	2017-2018	3,2 Mt CO ₂ /an
Janvier 2018	1,0	2018-2019	En cours
Janvier 2019	1,0	2019-2020	Non démarré

Pour l'année 2018, le total des fonds alloués à des projets verts s'élève 1,37 Md€ permettant d'allouer la totalité du *green bond* de 1,25 Md€ émis en septembre 2017, dont la ventilation par technologie est illustrée ci-contre.

Tout en accompagnant le développement de la finance verte, cette démarche confirme le *leadership* d'ENGIE et son engagement à jouer un rôle de premier plan dans la transition zéro carbone.

Allocation du green bond de septembre 2017 par technologie



Politique sociétale

ENGIE développe une politique sociétale qui témoigne de sa volonté d'accompagner les changements de la société et des comportements. Le Groupe incorpore de ce fait une composante sociétale à sa stratégie commerciale qui lui permet de contribuer à l'harmonie de la société tout en optimisant la création de valeur.

Un contact en continu avec la société civile

La réponse d'ENGIE aux grands enjeux sociétaux contemporains repose sur **un contact permanent, aussi bien au niveau des BUs qu'au sein des services centraux du Groupe, avec les diverses composantes de la société civile.** Les échanges réguliers avec les ONG permettent notamment de bénéficier de leur expertise thématique et locale.

Un accompagnement sur-mesure auprès des porteurs de projets

ENGIE appuie les équipes opérationnelles en matière de dialogue avec les parties prenantes grâce à **un processus de dialogue structuré et adapté aux différentes activités du Groupe appelé Stakeholder Engagement.** Celui-ci va d'une analyse de contexte à l'identification exhaustive des parties prenantes et de leurs enjeux respectifs. Des programmes de formation concernant la gestion des problématiques sociétales sont mis à disposition de l'ensemble des BUs.

Un déploiement de ce processus de dialogue à tous les niveaux de l'entreprise, à l'ensemble de ses activités et de ses projets

Le dialogue avec les parties prenantes conditionne la réussite et la pérennité des activités du Groupe, il est conduit par un responsable identifié, porté par des experts formés et s'appuyant sur des retours d'expérience avec des indicateurs de performance chiffrés.



Bonnes pratiques : un Comité consultatif indépendant



Deux questions à Jamie Quinn

Directeur RSE RU et Irlande

Pourquoi la BU Royaume-Uni a-t-elle décidé de faire appel à un Comité consultatif indépendant ?

“ Suite à la mise en place en 2018 de sa nouvelle Charte de l'Entreprise Responsable (*Responsible Business Charter* dite RBC) qui traite de la transparence et de la responsabilité sur des questions cruciales telles que le délai de paiements auprès des fournisseurs,

la satisfaction client, les obligations de retraite, la RSE, le salaire minimum, la diversité ou l'inclusion, ENGIE UK a décidé de soumettre son application à l'évaluation d'un Comité consultatif indépendant. En effet, nous sommes convaincus que pour générer la confiance de nos parties prenantes, nous devons être transparents tant sur les objectifs que nous nous sommes fixés que sur les résultats que nous avons obtenus. Le mécanisme de gouvernance que nous avons mis en place témoigne de cet engagement. ”

Comment fonctionne le Comité consultatif ?

“ Composé de six membres, le Comité consultatif est indépendant et supervisé par le Centre de contrôle public – une association nationale qui soutient les bonnes pratiques de gouvernance dans les secteurs public et privé. Ce Centre a contribué à la sélection des membres du Conseil afin d'assurer un équilibre entre l'expérience, les compétences et l'objectivité. Le Comité consultatif décide ensuite de son propre fonctionnement et de sa feuille de route avec un objectif : examiner la mise en œuvre et les résultats obtenus suite à l'adoption de la *Responsible Business Charter*. ”

Éthique et compliance

La politique d'ENGIE en matière d'éthique et de compliance est d'agir, partout et en toutes circonstances, conformément à ses principes éthiques fondamentaux. Le respect de cet engagement, ainsi que du principe de tolérance zéro sur la fraude et la corruption, fait l'objet d'un suivi particulier par la Direction Générale du Groupe.

Des textes de référence qui s'appliquent à tous

La **Charte Éthique** décrit les principes éthiques fondamentaux d'ENGIE.

Le **Guide pratique de l'éthique** détaille et illustre les modalités d'application concrète des engagements éthiques pris par le Groupe.

Le **référentiel "Intégrité"** définit l'organisation du Groupe pour se prémunir contre les fraudes, la corruption et le trafic d'influence.

Le **référentiel et la politique "Droits Humains"** sont le socle de la démarche de vigilance du Groupe en matière de droits humains. Ils formalisent les engagements d'ENGIE et prévoient les processus d'identification et de gestion des risques de

non-respect dans ce domaine pour l'ensemble des activités du Groupe.

Le **référentiel "Conformité Éthique"** précise l'organisation du Groupe pour accompagner la mise en place de ses dispositifs éthique et compliance et pour mesurer l'état de conformité ; il comprend également les dispositifs visant à respecter les règles en matière d'embargo et de contrôle à l'exportation, de protection des données à caractère personnel et de concurrence.

Les **codes de conduites** encadrent les pratiques professionnelles en matière d'éthique.

Un processus rigoureux d'application et de contrôle

Ce système repose notamment sur :

- ✓ une évaluation des risques éthiques ;
- ✓ un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements ;
- ✓ le *reporting* managérial des incidents éthiques, qu'il s'agisse d'allégations ou d'incidents avérés, à travers l'outil Groupe "INFORM'ethics". Chaque fait rapporté fait l'objet d'un examen et/ou d'une enquête, suivi d'une sanction lorsque qu'il est avéré. Le cas échéant, des mesures correctives sont mises en place pour en prévenir la réitération ;
- ✓ des formations et des sensibilisations, notamment à l'attention des salariés les plus exposés aux risques éthiques en général et au risque de corruption en particulier. Un module de sensibilisation au risque de fraude et de corruption est également obligatoire pour les cadres dirigeants, les membres des Comex de BU et les membres du réseau éthique et compliance ;
- ✓ un dispositif de contrôle à travers une procédure de conformité annuelle mise en œuvre via l'outil Groupe "REPORT'ethics" ;
- ✓ un programme de contrôle interne ;
- ✓ des audits internes et externes.



L'éclairage de Damien Terouanne

Directeur Sourcing Stratégique et Achats

Comment avez-vous mis en place le plan de vigilance et quels en sont les premiers résultats ?

“ Afin d'élaborer les règles, le plan de formation et les actions d'autocontrôles, nous avons travaillé avec la Direction Global Care sur l'intégration des règles santé-sécurité dans nos contrats et nos appels d'offres et avec la Direction RSE, sur les critères de sélection RSE adaptés aux catégories d'achats. Enfin, nous co-animons avec la Direction Ethique et Compliance & Privacy la formation "Achats et Ethique" sur la détection des signes avant-coureurs, la politique de due diligence, et l'éthique dans la relation avec les fournisseurs.

Le plan de vigilance du Groupe repose sur notre système de management. Ses étapes clés sont :

- ✓ l'analyse et la priorisation des risques et opportunités par catégories d'achats et par pays ;
- ✓ la mise en place d'un Plan de mitigation associé (critères de qualification et de sélection des fournisseurs préférentiels, nécessité d'audit, due diligence...);
- ✓ l'intégration des clauses contractuelles (avec système de pénalités si *non compliance* RSE);
- ✓ la mesure de la performance délivrée par les fournisseurs et les plans d'amélioration associés.

En 2018, les 250 fournisseurs préférentiels du Groupe ont été évalués et en 2019, les BUs évalueront leurs fournisseurs principaux. Des "Business reviews" périodiques mesurent la performance des fournisseurs et révisent les plans d'amélioration associés. Afin de renforcer l'analyse des risques et de bénéficier d'une expertise reconnue, nous avons mandaté EcoVadis pour partager son évaluation de nos fournisseurs au regard des risques RSE. ”

Le dispositif d'alerte

Dans le cadre de l'application de la loi Sapin 2 et de la loi sur le devoir de vigilance, le Groupe a renforcé son dispositif d'alerte. La nouvelle politique relative aux lanceurs d'alerte, définie en 2017, a été mise en œuvre graduellement depuis 2018 pour un **déploiement dans l'ensemble du Groupe en 2019**. Ce dispositif, **ouvert à tous les collaborateurs**

ainsi qu'à toutes les parties prenantes externes, couvre tous types d'incidents éthiques y compris l'ensemble des **enjeux de vigilance**. L'alerte peut être lancée par mail ou par appel téléphonique gratuit. Elle est reçue par un **prestataire externe** qui transmet le signalement de façon anonyme à ENGIE pour son traitement.

Organisation

L'ensemble du dispositif est piloté par la Direction Éthique, Compliance et Privacy Groupe et **porté par les managers** avec l'appui du **réseau Éthique et Compliance**.

Le plan de vigilance du Groupe **a été validé par le Comex**, qui en a confié le pilotage à la Direction Éthique, Compliance & Privacy, sous la responsabilité du Secrétaire Général.

Un compte-rendu de sa mise en œuvre effective est présenté

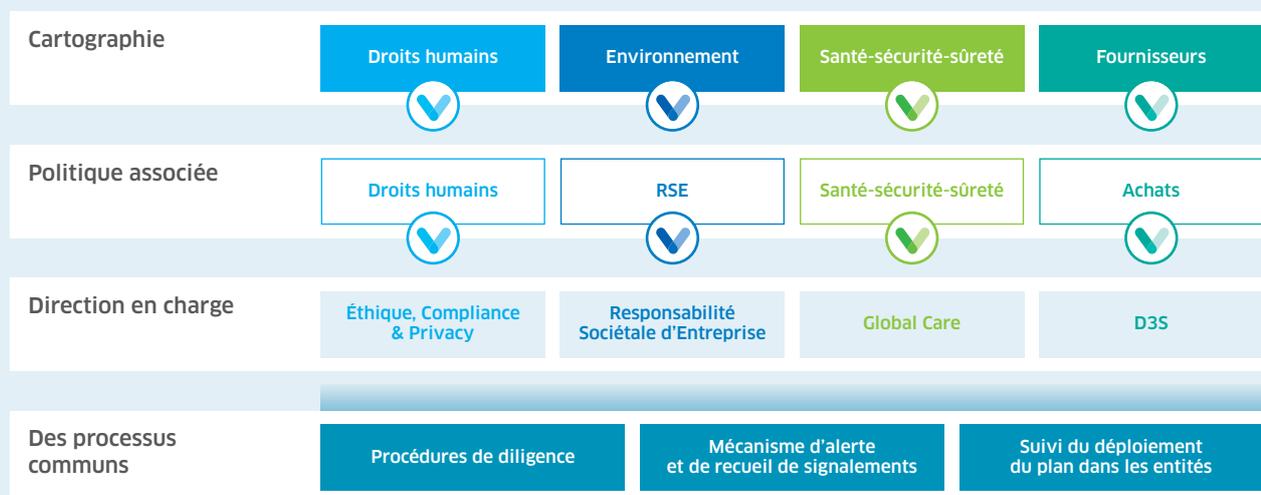
annuellement au Comité pour l'Éthique, l'Environnement et le Développement Durable du Conseil d'Administration. L'élaboration, la coordination et le déploiement du plan sont suivis par un **comité spécifique et transverse** qui s'assure de sa diffusion, de la sensibilisation des entités et de la remontée d'informations pour l'exigence légale de *reporting*.



Le plan de vigilance adossé au dispositif éthique

Le plan de vigilance vise à identifier et gérer les risques potentiels sur les personnes et l'environnement. Il est composé des **différentes démarches d'identification et de prévention des risques** propres à chaque enjeu de vigilance ainsi que de **processus éthiques transverses**.

S'inscrivant pleinement dans la démarche d'éthique & compliance du Groupe, il s'appuie sur la gouvernance et les dispositifs d'accompagnement et de contrôle des politiques éthiques et bénéficie d'un suivi dédié pour un déploiement effectif dans toutes les entités du Groupe.



➔ Voir aussi

Document de référence 2018 > Chapitre 4, sections 4.2, 4.3 et 4.6
engie.com > Développement Durable et Éthique, Compliance et Privacy

Risques

Par la diversité de ses activités et de ses implantations, ENGIE est exposé à des risques très divers qui pourraient avoir une incidence significative sur ses résultats, son image et le cours de son action. Afin de conforter la mise en œuvre de sa stratégie et, *in fine*, sa performance sur le long terme, le Groupe mène une politique de management global des risques.

Nos principaux risques

Risques liés à l'environnement externe

Risques pays et réglementaires découlant du développement international du Groupe

- ✓ Partenariats et négociations contractuelles propres à chaque implantation
- ✓ Diversité des implantations et pilotage de l'exposition géographique

Changement climatique

DPEF

- ✓ Évolution du portefeuille d'activités : Investissement dans les technologies bas carbone et la réduction des émissions de gaz à effet de serre (accroissement des renouvelables, du biogaz, ...)
- ✓ Réalisation de travaux dans le cadre de la TCFD : démarche d'adaptation, trajectoire 2°C

Risques financiers

- ✓ Implémentation d'instruments et de politiques de couvertures, contrats de vente d'électricité à long terme (PPA), politique fiscale

Risques liés à l'environnement économique et concurrentiel

- ✓ Adaptation du portefeuille d'actifs et réduction de l'exposition merchant
- ✓ Transformation du modèle d'affaires (développement du biogaz, conditions économiques favorables pour l'exploitation des centrales nucléaires, ...)

Risques de réputation liés à l'éthique et à la RSE

DPEF

- ✓ Implémentation des politiques, d'une organisation, des procédures et d'une gouvernance pour prévenir les défaillances opérationnelles et les attaques en dénigrement qui pourraient affecter sa réputation
- ✓ Réalisation d'enquêtes de satisfaction auprès des clients
- ✓ Intégration de critères RSE dans les réponses aux appels d'offres et dans le choix des fournisseurs stratégiques

Risques opérationnels liés aux activités

Opérations de croissance et grands projets

DPEF

- ✓ Pilotage des projets majeurs au niveau Groupe
- ✓ Politique en matière de supervision de la construction de projets
- ✓ Dispositifs de contract management

Sécurité industrielle et sûreté nucléaire

DPEF

- ✓ Management intégré de la sécurité fondé sur la prévention, l'amélioration continue et la mise en œuvre constante des meilleurs standards et pratiques internationaux (protection des sites sensibles, réglementation SEVESO III, plan de sûreté nucléaire 2016-2020)
- ✓ Plans d'actions dédié en matière de protection des systèmes de contrôles industriels en prévention des risques d'interruption d'activité ou d'accident dus à des cyber-attaques

Ressources Humaines et enjeux de transformation

DPEF

- ✓ Respect des engagements sociaux, prévention des risques psychosociaux, évolution des métiers et des compétences, etc.
- ✓ Promotion des comportements managériaux favorisant l'innovation et le développement des collaborateurs

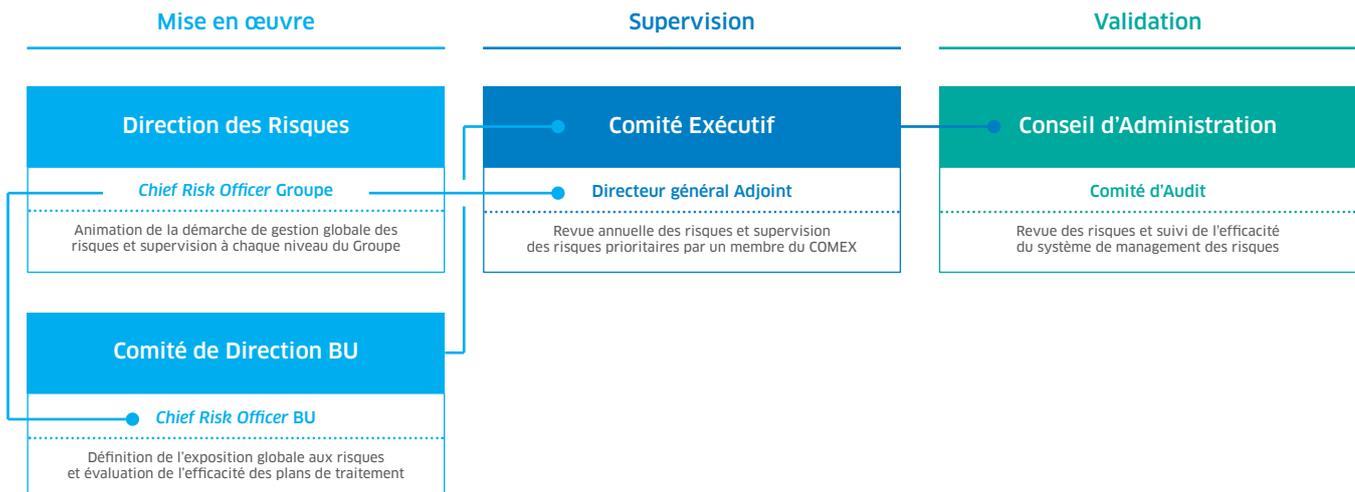
Risques liés aux systèmes d'information

DPEF

- ✓ Adaptation permanente des mesures de prévention, de détection et de protection des systèmes d'information et des données critiques
- ✓ Règlement Général de Protection des Données personnelles (RGPD) : évaluations des applications concernées (*Data privacy Assesment*) et démarches de certification de la sécurité des systèmes d'information

DPEF Risques détaillés dans le cadre de la Déclaration de Performance extra-financière.

Organisation des risques



TCFD : ENGIE s'engage pour une meilleure intégration des risques climatiques

Portée par le Conseil de stabilité financière du G20, la *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD) a émis en juin 2017 des recommandations sur le *reporting* climat. Isabelle Kocher a soutenu ces recommandations pour une plus grande transparence financière des impacts liés au climat et leur prise en compte. ENGIE travaille actuellement à un plan de mise en œuvre dans le cadre de l'évolution de son modèle économique, à l'aide d'un groupe de travail interne piloté par la Direction RSE, et associant le Secrétariat Général et les Directions Finance, Stratégie, Communication et Risques. Le Groupe s'appuie également sur les travaux émetteurs-investisseurs des leaders du climat du Forum Économique Mondial sur la gouvernance du risque climat, et sur les priorités de mise en œuvre des recommandations de la TCFD débattues au sein de l'initiative *Finance For Tomorrow* de Paris Europlace.

En 2019 ENGIE se concentre sur les points suivants :

- ✓ adaptation de la politique de gouvernance Groupe et présentation dédiée aux risques liés au changement climatique sous la supervision d'un membre du COMEX ;
- ✓ poursuite des rencontres avec les investisseurs pour mieux connaître leurs priorités en matière d'analyse et d'évaluation des données ;
- ✓ participation à des travaux visant à établir un référentiel international de définitions.

En 2020, le Groupe prévoit de :

- ✓ mettre en place un système de *monitoring* des impacts climatiques observés sur ses activités ;
- ✓ définir des index de vulnérabilité climatique pour ses activités.



L'éclairage de Laurence Jaton

Directrice de la Fiscalité Groupe

Quelle est la politique fiscale d'ENGIE, comment a-t-elle évolué ces dernières années ?

“ Notre politique fiscale rappelle que le Groupe est engagé à respecter les lois et réglementations fiscales et à payer sa juste part d'impôts dans les pays où il opère. Le Groupe ne contrôle pas de filiale non opérationnelle établie dans un pays répertorié "non coopératif" par la loi française ni figurant sur la liste noire des "paradis fiscaux" de l'Union Européenne.

Depuis 2015, ENGIE publie sa politique fiscale sur son site Internet ainsi que les montants d'impôts versés dans ses principaux pays d'implantation – avec plus de 80% des impôts sur les résultats payés dans une dizaine de pays. Il indique de plus chaque année dans son Document de référence son taux effectif d'imposition, indicateur de sa contribution, ainsi que la liste de ses filiales. La gouvernance en matière fiscale s'attache à respecter l'adéquation entre la localisation des opérations et les impôts payés par le Groupe. ”

➔ Voir aussi

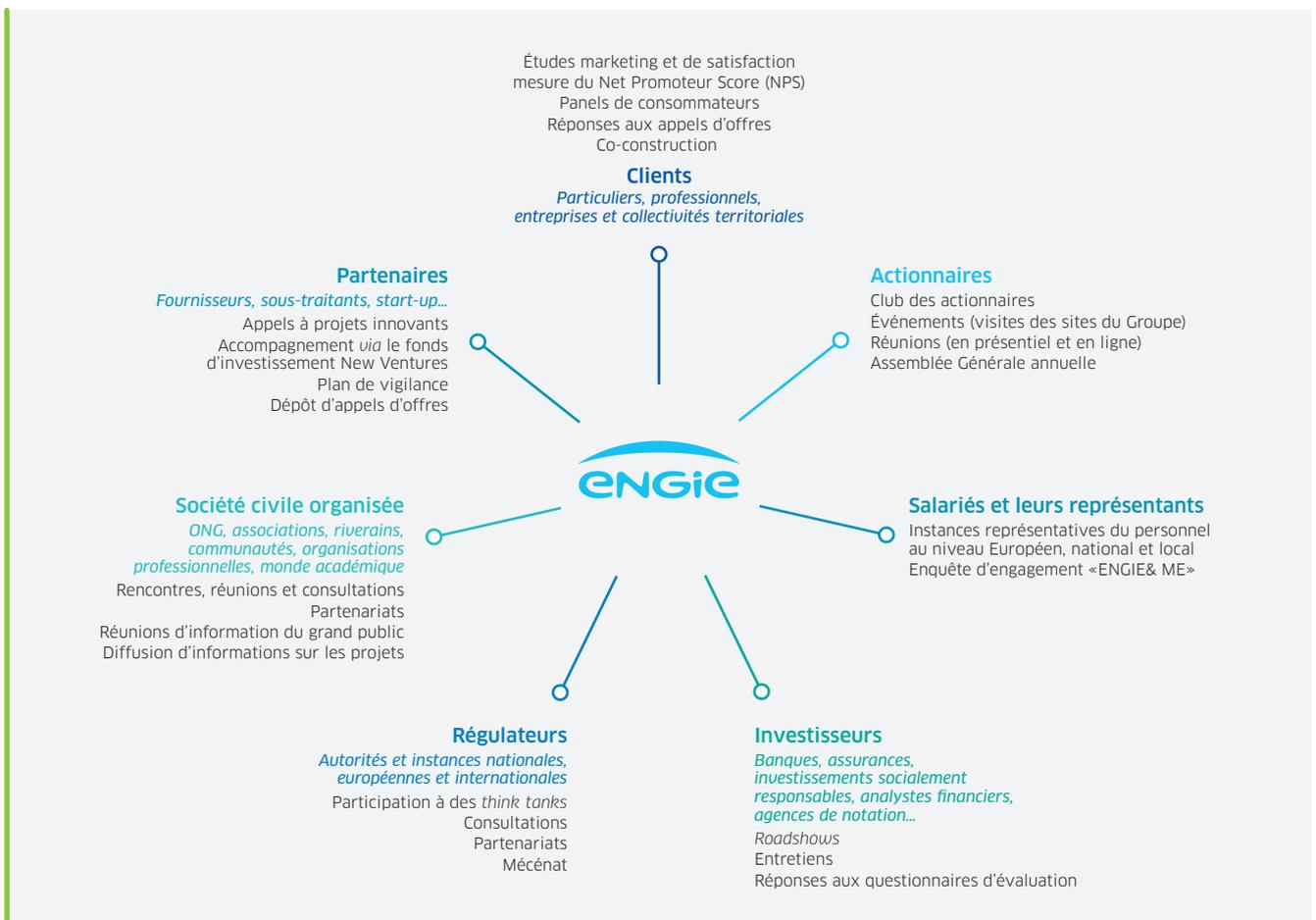
Document de référence 2018 > Chapitres 2 et 3
engie.com > Développement Durable

Une transition zéro carbone au bénéfice de toutes nos parties prenantes

En redéployant ses activités, ENGIE poursuit un développement harmonieux, rentable, créateur de valeur pour le Groupe et pour ses parties prenantes.

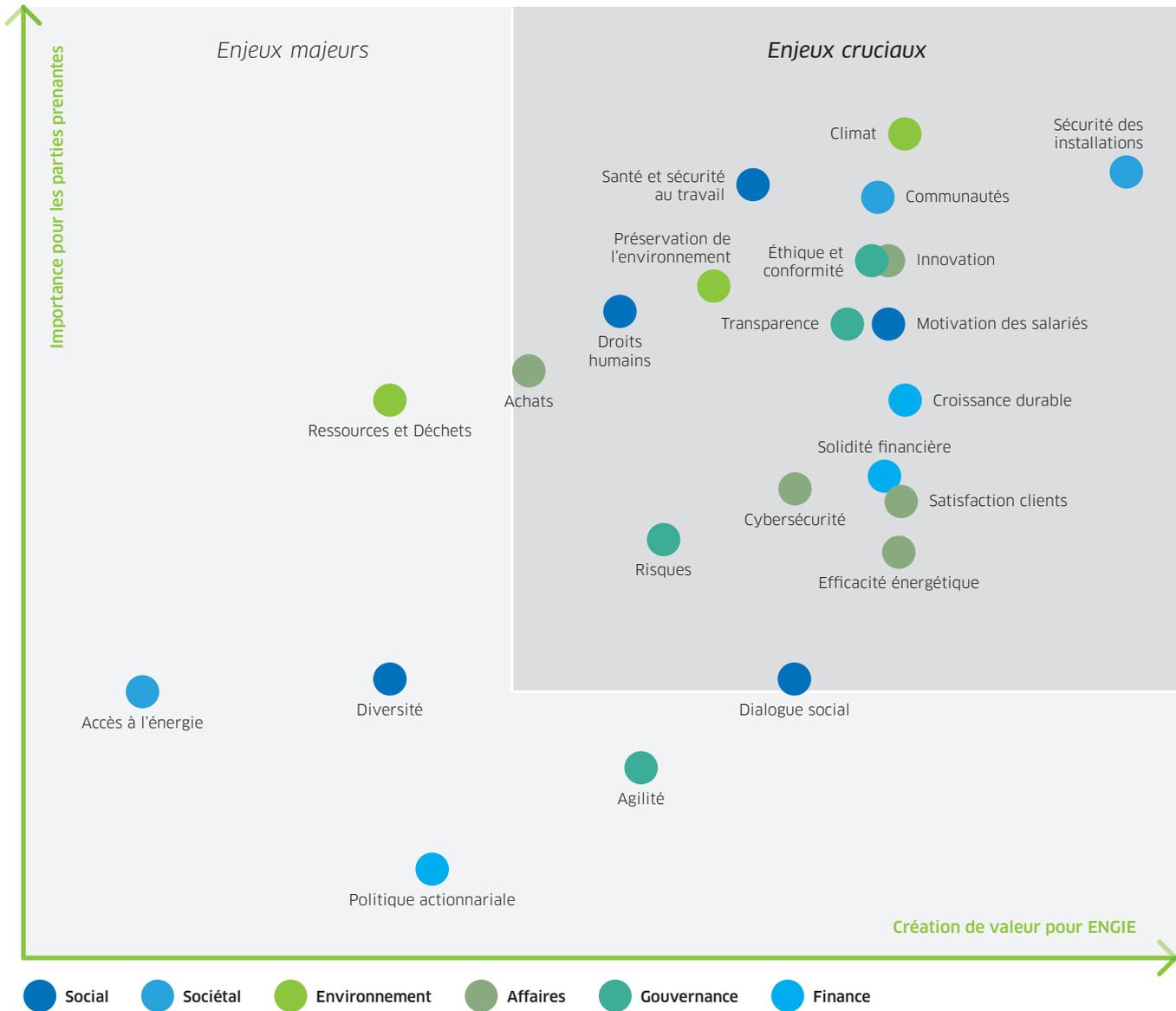
Un dialogue permanent avec nos parties prenantes

Le graphique ci-dessous illustre l'écosystème des parties prenantes d'ENGIE et le type de dialogue du Groupe avec chacune d'entre elles.



Enjeux les plus matériels

La capacité d'ENGIE à se connecter avec ses territoires d'implantation représente un avantage compétitif fondamental. Grâce aux différents échanges menés tout au long de l'année avec son écosystème, le Groupe a identifié et hiérarchisé les enjeux prioritaires, pour lui-même et ses parties prenantes.



Méthodologie

ENGIE a remis à jour sa carte des enjeux (matrice de matérialité) en 2017 pour enrichir sa réflexion sur les principaux enjeux de responsabilité du Groupe. L'analyse a été menée suivant les lignes directrices de la norme AA 1000, des recommandations G4 issues du Global Reporting Initiative (GRI) et des indications délivrées par la TCFD, sur les relations entre l'organisation et ses parties prenantes.

Cette consultation, qui a mobilisé une centaine de personnes internes et externes, a permis de hiérarchiser 23 enjeux prioritaires, faisant apparaître une forte convergence entre l'évaluation de l'impact de ces enjeux sur la création de valeur d'ENGIE aussi bien par les parties prenantes (axe vertical) que par le management du Groupe (axe horizontal).

Une transition zéro carbone durable

ENGIE a placé le réchauffement climatique et la préservation de l'environnement au cœur de son modèle économique.

Produire une énergie peu carbonée

Pour placer la transition zéro carbone au cœur de son modèle économique, ENGIE se concentre sur un **développement ambitieux des énergies renouvelables**, tant sur la production électrique que sur la fourniture d'énergie thermique.

La moitié du mix de production du Groupe sera ainsi constituée de sources renouvelables à l'horizon 2030. En parallèle, la **production croissante d'électricité décentralisée** permet à ENGIE de proposer à ses clients des **solutions innovantes de stockage** d'électricité. Le Groupe encourage par exemple l'autoconsommation d'électricité solaire ou la revente directe d'électricité verte dans le cadre notamment de *Power Purchase Agreement* (PPA).

ENGIE renforce également son expertise sur les **nouvelles énergies**, comme le gaz vert (biométhane et gaz issu de la pyrogazéification de biomasse) et l'hydrogène, appelées à remplacer progressivement le gaz naturel extrait du sol.

ENGIE est également présent sur le segment de la géothermie qui peut être une source d'énergie renouvelable et notamment en base pour la production d'électricité, pour l'alimentation des réseaux de chaleur ou le chauffage de bâtiments.

Leader européen des **réseaux de chaleur et de froid**, le Groupe poursuit leur développement en y intégrant systématiquement les EnR : biomasse, géothermie, chaleur industrielle, etc.

Le Groupe **réduit** en outre **son exposition aux énergies fossiles** en se retirant progressivement des activités liées au charbon et au gaz naturel de gisement. À fin avril 2019, les capacités charbon représentent 4% des capacités de production électrique du Groupe.

- ✓ Obtention de la concession pour un nouveau réseau de chaleur à base de géothermie profonde à Bordeaux
- ✓ Conception à Singapour du réseau de froid urbain (30 000 tonnes de réfrigération, 105 MW) du quartier numérique de Punggol et installation d'un laboratoire à taille réelle pour le déploiement d'un réseau autonome multi-énergies, intégrant une chaîne complète de production, de stockage et d'utilisation
- ✓ Développement, avec GreenYellow, de l'offre d'auto-consommation solaire en France pour les entreprises et collectivités, à travers la création de Reservoir Sun, et pour les particuliers avec l'enrichissement de "My power"
- ✓ Lancement du projet "Virtual Power Plant" (Simply Energy, Australia) visant à stocker, puis à réinjecter sur le réseau électrique l'énergie produite par des maisons équipées de panneaux solaires et non utilisées
- ✓ Signature et soutien opérationnel de plusieurs PPA : Norsk Hydro, Nestlé, Adisseo, Wienerberger
- ✓ Partenariat avec SUEZ pour développer des parcs solaires photovoltaïques sur l'ensemble des centres de stockage de déchets en France métropolitaine
- ✓ Partenariat avec ArcelorMittal à Grande-Synthe (Nord) pour le développement d'un réseau de chaleur urbain récupérant l'énergie dégagée par les activités sidérurgiques
- ✓ Conception et exploitation d'une unité de biogaz à Gelderland (Pays-Bas), produisant du biométhane à partir du fumier agricole pour injection dans le réseau de gaz local, fournissant 15 000 foyers
- ✓ Inauguration de GAYA, plateforme expérimentale de production de biométhane de deuxième génération, permettant la valorisation locale de déchets en énergie



L'éclairage de Patrick Sabatier

Institutional Relations Officer de L'OREAL Brésil

Pourquoi L'Oréal a-t-il décidé d'investir dans les contrats d'énergie renouvelable et choisi ENGIE comme partenaire ?

“ L'Oréal s'engage auprès de la société civile à fournir des solutions durables tout au long de sa chaîne de valeur avec "Sharing Beauty With All", notre engagement en faveur du développement durable.

Une de nos priorités est le changement climatique. Nous travaillons pour réduire nos émissions de CO₂ dans tous nos sites et également au niveau des transports. Nous avons donc choisi d'acheter 100% de l'énergie produite par le champ éolien Trairi située dans le nord-est du Brésil et appartenant à ENGIE, une société qui a démontré sa totale conformité à nos engagements. Nous avons ainsi évité l'émission de 7 000 tonnes de CO₂ dans l'atmosphère, soit l'équivalent de 43 000 arbres plantés.

Il convient également de souligner que notre centre de recherche et d'innovation à Rio de Janeiro est considéré par l'Institut Green Building Council Brasil comme le centre de recherche le plus durable du Brésil. Il a reçu la certification LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*), l'un des principaux labels internationaux pour les bâtiments durables. Les critères pris en compte sont la gestion efficace de l'eau et de l'énergie, la localisation, les pratiques utilisées pendant la construction et les matériaux de construction employés. En septembre dernier, nos bureaux principaux, situés dans le district de Porto Maravilha à Rio, ont obtenu la même certification. ”

Développer des services et applications énergétiques

Faisant converger nouveaux usages et technologies digitales innovantes, ENGIE conçoit, met en œuvre et exploite des **solutions permettant à ses clients de réduire leurs consommations**, leurs coûts et leur empreinte environnementale. Premier fournisseur de **services d'efficacité énergétique** dans le monde, il accompagne ses clients dans le choix de solutions adaptées à leurs besoins et met à leur disposition des services de financement de solutions vertes ou d'entretien des installations.

Pour réduire les émissions de CO₂ en milieu urbain, ENGIE participe à la création d'une **nouvelle mobilité plus propre, plus fluide et plus économique**. Le Groupe intègre les nouvelles sources d'énergie (hydrogène, bioGNV) dans ses solutions de mobilité, avec des applications tant dans les **moyens de transport** particuliers et publics que dans les **infrastructures logistiques**.

- ✓ Déploiement d'ici à 2022 du compteur communicant Gazpar, permettant à 11M de foyers français de suivre et d'optimiser leur consommation de gaz naturel
- ✓ Lancement par ENGIE Green de campagnes d'investissement participatif dans les énergies renouvelables à destination des particuliers
- ✓ Signature d'un contrat avec Santiago du Chili incluant le leasing de 100 bus électriques, l'installation et la maintenance de bornes de recharge alimentées à 100% en électricité certifiée d'origine renouvelable
- ✓ Installation de 4 000 stations de rechargement électrique à Rotterdam et La Haye d'ici à 2020
- ✓ Construction de la 1^{re} station de recharge en hydrogène pour bus au monde, dans le cadre du déploiement d'une ligne de bus hydrogène à Pau
- ✓ Inauguration de stations multi-carburants alternatifs à Rungis et Dunkerque, ainsi que d'une station publique de Gaz Naturel Véhicules à base de biométhane carburant, avec Carrefour à La Courneuve
- ✓ Déploiement dans la région Auvergne Rhône-Alpes d'une solution globale de mobilité verte comprenant des infrastructures de production, de stockage, de transport, de recharge d'hydrogène et des véhicules à pile à combustible hydrogène (projet Zero Émission Valley)
- ✓ Lancement d'Eideris (Engie Home Services), une offre comprenant une chaudière connectée, un contrat de maintenance, le financement et un service innovant de suivi à distance et en temps réel du fonctionnement de la chaudière permettant la détection des pannes

Notre performance

Mix énergétique et solutions vertes

Part des activités peu émettrices de CO₂ de l'EBITDA du Groupe

2016

81%

2017

91%

2018

93%

Objectif 2018
> 90%

Part d'énergie renouvelable dans le mix des capacités de production

2016

19,5%

2017

23,1%

2018

23,7%

Objectif 2018
25%

Programme de rotation de portefeuille sur 2016-2018⁽¹⁾

2016

8 Mds€

2017

13,2 Mds€

2018

16,5 Mds€

Objectif 2018
15 Mds€

Réduction des émissions de CO₂

Réduction du ratio d'émission de CO₂ pour la production d'énergie par rapport à 2012

2016

- 11,3%

2017

- 18,1%

2018

- 28,7%

Objectif 2020
- 20%

320
réseaux de chaleur et de froid gérés dans le monde

85 000
bornes de recharge en gaz naturel véhicule installées dans le monde, directement ou avec des partenaires



Parc photovoltaïque de Bollène (France)

(1) Cessions signées.

Contribuer à préserver l'environnement

ENGIE met en place une gestion intégrée et concertée de sa **performance environnementale**, en associant les problématiques de qualité de l'air, de l'eau et des sols, de biodiversité et d'adaptation au changement climatique.

Le Groupe accompagne ses entités opérationnelles dans leur **mise en conformité** avec les standards environnementaux internationaux. Il vise également à **réduire sa propre production de déchets** et à augmenter leur **valorisation**. Il accorde une attention particulière à la gestion de ses **ressources en eau** et à la réduction des impacts de ses activités sur la **biodiversité**. ENGIE poursuit par ailleurs le déploiement de sa **politique immobilière verte**.

Avec ses clients, ENGIE contribue à l'essor de l'**économie circulaire**, via le développement des **filières biométhane**, la récupération de la chaleur et de l'énergie sur les processus industriels et tertiaires ou encore l'aide à la décision pour les industriels. Il intègre également les enjeux de **biodiversité** dans son offre, en particulier s'agissant de l'impact des installations électriques décentralisées, et contribue à la **sensibilisation** aux enjeux environnementaux et climatiques.

- ✓ Développement de nouvelles offres à impact environnemental : de revalorisation du biogaz et du biométhane par ENGIE Biogaz, de génie écologique pour la valorisation de la biodiversité sur le site des entreprises par Storengy
- ✓ Mise en œuvre de programmes de restauration de la flore et de protection de la faune près des barrages au Brésil ou des centrales thermiques en Thaïlande
- ✓ Conception, investissement et exploitation de Groen Gas, unité de biogaz située Gelderland (Pays-Bas) visant à fournir de l'électricité à 15 000 foyers
- ✓ Développement du dispositif numérique pluridisciplinaire "J'apprends l'énergie", destiné aux enseignants du primaire et du secondaire, en France et en Italie
- ✓ Acquisition de Biogaz Plus aux Pays-Bas

Notre performance

Gestion durable des ressources naturelles

Part des sites cibles ayant un plan de gestion intégrée de l'environnement élaboré en collaboration avec leurs parties prenantes

Réduction du ratio prélèvements d'eau douce / MWh de production d'énergie par rapport à 2012

2016
14%

2017
61%

2018
75%

Objectif 2020
100%

2016
- 24%

2017
- 48%

2018
- 39%

Objectif 2020
- 15%



Unité de méthanisation Pithiviers, France

Notre création de valeur

ENGIE

- ✓ *Leadership* de la transition zéro carbone qui permet une sélection des meilleures solutions durables et une augmentation de la valeur du portefeuille client
- ✓ Réduction significative des émissions de GES et des externalités négatives environnementales des activités du Groupe
- ✓ Renforcement de l'attractivité du Groupe et de la confiance des parties prenantes
- ✓ Meilleure résilience des actifs du Groupe
- ✓ Meilleure gestion des risques environnementaux
- ✓ Accès à la finance verte

Clients

- ✓ Offres commerciales alignées avec la réduction des coûts des process industriels des clients et favorisant la responsabilisation et l'autonomisation des choix de consommation
- ✓ Optimisation de la consommation énergétique et réalisation d'économies
- ✓ Réduction de l'empreinte environnementale et notamment carbone
- ✓ Sécurité d'approvisionnement
- ✓ Contribution au développement économique durable des territoires

Société civile

- ✓ Contribution à la réussite de la trajectoire 2°C
- ✓ Meilleure qualité de l'air, préservation de la biodiversité

Investisseurs

- ✓ Décarbonation du portefeuille
- ✓ Vision long terme sur la stratégie



L'éclairage de Michèle Azalbert

Directrice Générale de la BU Hydrogène

Quelle est l'ambition et la stratégie d'ENGIE en matière d'hydrogène ?

“ Alors que le marché devrait être multiplié par 10 d'ici 2050, ENGIE a l'ambition de devenir un acteur majeur de l'hydrogène renouvelable, présent à l'international et sur toute la chaîne de valeur.

Nous pensons en effet que l'hydrogène renouvelable, produit par électrolyse de l'eau, peut accélérer le déploiement massif des énergies renouvelables intermittentes, parce qu'il permet de les stocker en grande quantité mais également parce que c'est un vecteur énergétique polyvalent. Il peut être utilisé sous différentes formes : en tant que gaz dans les procédés industriels, reconverti en électricité via des piles à combustibles, servir de carburant pour les véhicules ou offrir des solutions pour les besoins thermiques des bâtiments.

Depuis plusieurs années, nous avons démontré la viabilité technique des solutions et infrastructures développées autour de l'hydrogène et nous pensons que le moment est venu de déployer des solutions à grande échelle pour faire baisser le coût des infrastructures et de les rendre accessibles à tous.

C'est cette conviction qui nous a amenés début 2018 à créer une *Business Unit* à vocation mondiale dédiée à l'hydrogène renouvelable. ”



Inauguration du projet GrHYD, 1^{er} démonstrateur Power-to-Gas en France réunissant 11 partenaires

800 M€ investis dans les 5 prochaines années pour développer les gaz verts en France

- 30% de réduction de la consommation énergétique des bâtiments d'ici 2030

Une transition zéro carbone compétitive

Grâce à l'engagement de ses équipes, ENGIE affiche des résultats 2018 solides qui confirment la dynamique de croissance du Groupe, au bénéfice de ses collaborateurs, ses clients, ses investisseurs et ses actionnaires.

Poursuivre la dynamique de croissance organique

Les performances financières 2018 confirment la **solidité** du nouveau modèle économique du Groupe.

- ✓ Amélioration de + 17,3% en organique du résultat net récurrent part du Groupe, soit 2,5 Mds€
- ✓ Progression de l'EBITDA à 9,2 Mds€, en hausse de + 0,4% en brut et de + 4,7% en organique par rapport à 2017 grâce à une dynamique positive des activités de croissance venant compenser les impacts financiers dus aux importantes maintenances non programmées d'unités nucléaires en Belgique, à des effets de change négatifs et à l'effet dilutif des cessions

Renforcer la structure financière

Grâce à une gestion responsable de la dette financière, la **solidité de la structure financière** du Groupe est confirmée par les agences de notation (S&P, Fitch Ratings, Moody's) qui placent le Groupe en tête de son secteur.

- ✓ Réduction de la dette nette du Groupe de - 1,4 Md€ en 2018, grâce à la génération de trésorerie des opérations et des effets du programme de rotation de portefeuille

Partager la valeur avec les actionnaires

ENGIE a défini une **politique de dividende transparente** pour favoriser l'engagement de long terme des actionnaires.

- ✓ Paiement d'un dividende ordinaire de 0,75 € par action, en numéraire, comme prévu au titre de l'exercice 2018

Notre performance

Poursuivre la dynamique de croissance organique

Part des activités régulées ou contractées dans l'EBITDA du Groupe

2016
75%

2017
89%

2018
93%

Objectif 2018
> 85%

Programme de performance "Lean 2018" : économie récurrente sur les coûts opérationnels (impact cumulé net sur l'EBITDA)

2016
0,53 Md€

2017
0,9 Md€

2018
1,3 Md€

Objectif 2018
1,3 Md€

Résultat net récurrent part du Groupe

2016
2,5 Mds€

2017
2,4 Mds€

2018
2,5 Mds€

Objectif 2018
≥ 2,4 Mds€

Renforcer la structure financière

Ratio dette nette / EBITDA

2016
2,3

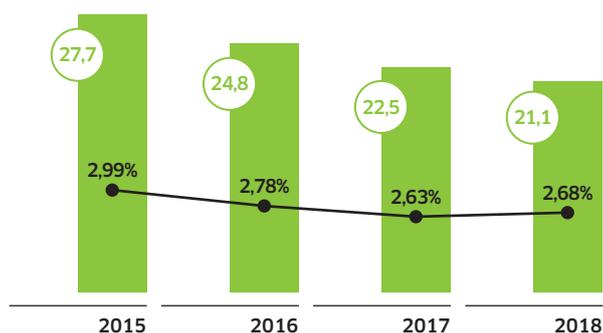
2017
2,25

2018
2,3

Objectif 2018
≤ 2,5

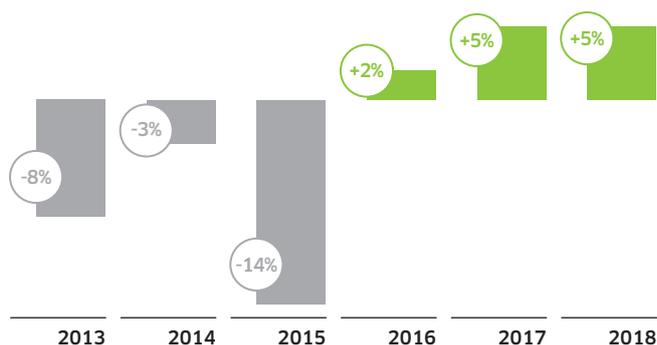
Une structure financière renforcée

Évolution de la dette financière et du coût de la dette de 2015 à 2018 (au 31 décembre, en Mds€)



Un retour confirmé vers la croissance organique

Évolution de la croissance organique du ROC de 2013 à 2018



Notre création de valeur

ENGIE

- ✓ **Durabilité de la création de valeur**, portée par la demande croissante des services énergétiques et des clients toujours plus nombreux
- ✓ **Relations stables et pérennes** dans le cadre de marchés de partenariat public-privé

Clients

- ✓ **Plus grande confiance** grâce aux performances du Groupe et sa pérennité

Investisseurs

- ✓ **Vision long terme** sur la stratégie financière et extra-financière



Une création de valeur globale reconnue par les classements et les indices internationaux

Principaux indices financiers : CAC 40, BEL 20, Euro STOXX 50, STOXX Europe 600, MSCI Europe, Euronext 100, FTSE Eurotop 100, Euro STOXX Utilities, STOXX Europe 600 Utilities.

Principaux indices extra-financiers : DJSI World, DJSI Europe, Euronext Vigeo Eiris: World 120, Eurozone 120, Europe 120, France 20, CAC 40 Governance.

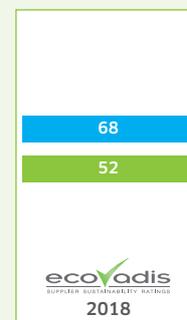
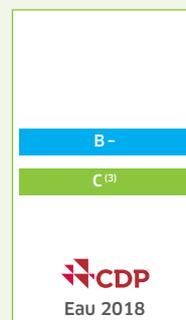
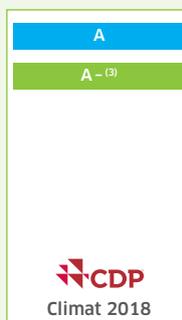
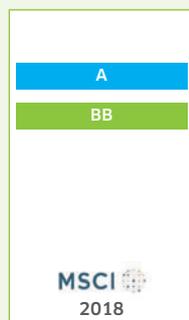
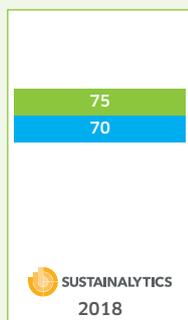
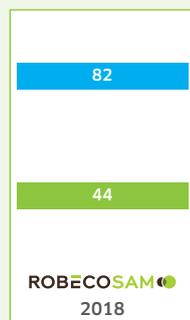
Certifications : 80% of revenues covered by ISO 14001, EMAS⁽¹⁾, other external EMS⁽²⁾ certifications and internal EMS (2018).

La **performance financière** d'ENGIE est suivie par trois agences de notation :

- ✓ Standard & Poor's : notation A- / A-2 avec perspective de négative à stable (juillet 2018) ;
- ✓ Moody's : notation A2 / P-1 avec perspective stable (décembre 2018) ;
- ✓ Fitch : notation A / F1 avec perspective stable (septembre 2018).

La **performance extra-financière** d'ENGIE est suivie par les agences ci-dessous.

Notation sollicitée Vigeo Eiris : A1+ avec 66/100 (avril 2019)



ENGIE
Secteur

EM
Sustainability Award
Gold Class 2019

United Nations
Global Compact

Communication
sur le Progrès (COP) :
Niveau avancé

(1) Eco Management & Audit Scheme. (2) Environmental Management Scheme. (3) Sector CDP (EDF, EON, RWE, ENEL, IBERDROLA, ENGIE).

Une transition zéro carbone pour demain

Le Groupe s'appuie sur une politique d'innovation ambitieuse et sur une collaboration poussée avec ses parties prenantes internes comme externes pour identifier les besoins émergents et y répondre de manière novatrice et responsable.

Mieux écouter pour comprendre les nouveaux besoins

ENGIE développe une **politique d'écoute et de mesure de la satisfaction de ses clients**, suivie régulièrement par le Top Management grâce à 2 indicateurs : le Net Promoteur Score (NPS) et le Customer Satisfaction Indicator.

Cette posture d'écoute s'applique également aux collaborateurs : *via* les **People's Lab**, ENGIE réunit plusieurs fois par an des passionnés issus des communautés internes et externes afin d'élaborer des idées concrètes sur des sujets d'avenir comme le climat, l'éducation, l'intelligence artificielle éthique, les femmes en 2030 et le campus de demain. En interne, les **Trophées de l'innovation** récompensent chaque année les projets internes innovants et le **réseau YPn** (Young Professional Network) rassemble les jeunes collaborateurs qui souhaitent identifier de nouvelles opportunités pour ENGIE.

- ✓ Généralisation de la mesure et du pilotage du NPS pour tous les marchés et diffusion d'outils/mise en place de plans d'actions pour renforcer la gestion de la Relation Client sur le marché des clients particuliers
- ✓ Dans le cadre de la démarche Imagine 2030, organisation de sessions d'échanges avec les clients, en face-à-face ou *via* des groupes de travail pour anticiper leurs attentes et comprendre leur vision d'ENGIE à horizon 2030
- ✓ Création d'un programme de formation *Customer Academy* en collaboration avec *ENGIE University*
- ✓ Pour la 1^{re} fois, présentation de la performance des projets primés lors Trophées de l'innovation des années précédentes
- ✓ Lancement du programme *ENGIE 10 days* permettant de dégager dix jours à chaque salarié pour expérimenter une idée servant le *business* du Groupe
- ✓ Élaboration d'une étude sur les opportunités de la sobriété énergétique par le réseau YPn sur la base de 21 entretiens réalisés en interne et avec des acteurs institutionnels, associatifs et économiques

Positionner le Groupe sur des nouveaux services porteurs de croissance

Grâce aux opportunités ouvertes par les nouvelles technologies, le Groupe identifie en permanence de nouvelles sources de valeur. L'accompagnement vers une meilleure **efficacité énergétique** des particuliers, des entreprises et des territoires fait par exemple partie des services innovants proposés grâce à des technologies de pointe, comme la **blockchain** – utilisée pour certifier la production d'électricité verte – ou l'**intelligence artificielle** – grâce à laquelle le client a accès à des données précises liées à sa consommation d'énergie pour mieux la maîtriser.

- ✓ Développement de Predity, centres de pilotage connectés qui permettent de mutualiser les expertises pour prédire, mesurer et gérer à distance la performance énergétique globale des installations
- ✓ Lancement de la plateforme digitale Sam-e qui permet aux PME-PMI de suivre en temps réel l'évolution du marché de l'énergie et d'acheter leur électricité ou gaz au meilleur prix
- ✓ Présentation lors du Consumer Electronics Show (CES) 2019 du logiciel Livin' qui permet aux villes de gérer la circulation, le stationnement et la qualité de l'air de façon globale grâce à l'analyse de données
- ✓ Partenariats avec Ledger et AirProduct pour récupérer les données liées à l'énergie solaire et éolienne et certifier sa traçabilité grâce à la *blockchain*
- ✓ Développement de eCare, plateforme digitale qui fournit des services d'efficacité énergétique (bon fonctionnement des équipements, programmation du chauffage...) à partir des données récoltées *via* les objets connectés



Visiteurs sur le stand ENGIE au salon Viva Technologie 2018, France

20

groupes de travail organisés dans 12 entités pour comprendre l'évolution des attentes des consommateurs particuliers à horizon 2030

Optimiser l'exploitation des nouvelles sources d'énergies

Exploiter de manière efficace les opportunités offertes par les énergies non carbonées constitue l'un des objectifs majeurs de la politique d'innovation du Groupe. Pour **produire toujours plus d'énergie propre** à partir des infrastructures installées et la **stocker** afin de la valoriser selon les besoins, les équipes d'ENGIE développent et mettent en place des techniques de pointe comme le **power to gas** : une solution de stockage qui permet de valoriser le surplus d'électricité renouvelable en le transformant en hydrogène ou en méthane de synthèse, tout en recyclant du CO₂.

- ✓ Développement de Darwin, une plateforme digitale destinée à piloter les données produites par les parcs solaires et éoliens afin d'anticiper les pannes et d'optimiser la production d'énergie
- ✓ Inauguration du projet GRHYD (Gestion des Réseaux par l'injection d'Hydrogène pour Décarboner les énergies), le 1^{er} démonstrateur *power to gas* en France qui vise à tester l'injection d'hydrogène dans le réseau de distribution de gaz naturel des Hauts-de-France
- ✓ Lancement, de MéthyCentre, 1^{er} démonstrateur en France de *power to gas* couplé à une unité de méthanisation valorisant les déchets agricoles locaux

Améliorer la sécurité industrielle et environnementale grâce à l'innovation

Les **drones** et les **robots** sont également mis à contribution dans le cadre de l'engagement du Groupe en faveur de la sécurité industrielle et environnementale des installations. Un **Lab** dédié propose aux différentes BUs, mais également aux clients, des outils qui leur permettent de gagner en sécurité, en coûts, et en performance opérationnelle. Ces technologies révolutionnent la façon dont sont conduites les missions du Groupe, notamment en matière d'**inspection** des sites *via* la **collecte** et le **traitement des données** ou l'**accélération des missions de surveillance**.

- ✓ Collaboration avec la *startup* Aeromapper pour la cartographie et la surveillance de sites sensibles
- ✓ Développement du robot autonome de surveillance Jack, équipé d'une intelligence artificielle embarquée, pour répondre aux besoins de sécurisation des sites du Groupe ou de ses clients
- ✓ Utilisation de drones pour inspecter des équipements en hauteur, supprimant ainsi les risques de chute ainsi que pour l'inspection de certains équipements de centrales électriques difficilement accessibles
- ✓ Mise en place d'une plateforme digitale de suivi d'une flotte de transformateurs électriques équipant un parc de centrales afin de maîtriser les risques industriels liés à leur exploitation

Notre performance

Recherche, développement et technologie	Programme d'investissement de croissance	2016 12 Mds€	2017 13,9 Mds€	2018 14,3 Mds€	Objectif 2018 14,3 Mds€
	Dépenses dans les technologies émergentes et le digital	2016 0,5 Md€	2017 1 Md€	2018 1,5 Md€	Objectif 2018 1,5 Md€
Développement d'offres digitalisées	Hausse de l'EBITDA des solutions intégrées pour les clients depuis fin 2015 à taux de change constant	2016 + 2%	2017 + 22%	2018 + 36%	Objectif 2018 + 50%
Écoute client	Taux de satisfaction de nos clients B to C	2016 81%	2017 83%	2018 81%	Objectif 2020 85%

Notre création de valeur

ENGIE

- ✓ Plus grande adéquation des offres aux demandes du marché, conquête de nouveaux clients et fidélisation du portefeuille client
- ✓ Détection d'opportunités créatrices de valeur à long terme
- ✓ Optimisation des dispositifs de maintenance permettant une vision prédictive et ciblée des besoins (durées de vie des installations et de leur remplacement, etc.) et donc des coûts
- ✓ Amélioration de la performance opérationnelle et énergétique des installations
- ✓ Renforcement de la sécurité industrielle (installations et personnes)

Clients

- ✓ Meilleure gestion énergétique et maîtrise des coûts
- ✓ Accès à des offres innovantes adaptées aux nouvelles pratiques de consommation

Salariés

- ✓ Développement d'une "culture de l'innovation"
- ✓ Progression des compétences grâce à la collaboration avec les parties prenantes internes et externes
- ✓ Renforcement de la santé-sécurité

Une transition zéro carbone qui rassemble

ENGIE adapte ses pratiques et ses politiques pour soutenir une transition juste, source d'épanouissement et de progrès pour ses collaborateurs et l'ensemble de son écosystème.

Dialoguer avec les parties prenantes et atténuer les conséquences sociales de la décarbonation

Pour **renforcer son ancrage local** et assurer l'acceptation de ses projets – notamment dans le cadre de la décarbonation de son mix énergétique –, ENGIE conduit un processus de dialogue continu avec ses parties prenantes internes comme externes.

Le Groupe veille à **évaluer son climat social**, via une enquête adressée chaque année, mais également à **dialoguer** et à **réorienter ses collaborateurs** lors des cessions d'activités.

- ✓ Construction du parc éolien de Lavernat (72) en concertation avec les acteurs du territoire dès 2007
- ✓ Accompagnement RH auprès des collaborateurs de l'ancienne centrale à charbon de Rugeley (Royaume-Uni) transformée en centrale biomasse
- ✓ En amont de l'arrêt de la centrale à charbon d'Hazelwood (Australie), mise en place d'un dialogue à la fois avec les collaborateurs mais aussi avec les acteurs du territoire pour anticiper la réhabilitation du site

Développer l'emploi et l'employabilité

Pour **attirer les jeunes talents**, le Groupe s'est fixé un objectif de 10% d'alternants dans son effectif total en France et en Europe et a développé de nouveaux partenariats avec des grandes écoles.

ENGIE renforce également l'**employabilité de ses collaborateurs** à travers la mobilité interne, et un dispositif de formation permettant d'accompagner chaque année les deux tiers des salariés. Des **forums des métiers** sont organisés régulièrement pour améliorer la connaissance des métiers, des BUs et des entités du Groupe. Les salariés ont également la possibilité de **s'engager auprès d'associations** pour enrichir leurs compétences et en faire bénéficier la communauté.

- ✓ 1^{re} édition de la Communauté Tech 2019, réseau de 120 Ambassadeurs Techniciens ENGIE visant à valoriser les métiers techniques au sein du Groupe comme à l'externe
- ✓ Organisation de 7 Forums des métiers en interne 1 500 participants
- ✓ Accompagnement de 10 projets de transformation via *ENGIE Mobility* en 2018 et un accompagnement individuel de près de 500 collaborateurs en France

Nourrir la culture de santé-sécurité-sûreté au travail

À travers sa politique de **santé-sécurité-sûreté**, le Groupe veille à préserver l'intégrité des personnes – salariés, prestataires et tiers.

Les grands axes d'actions destinés à garantir la santé-sécurité au travail des personnes qui travaillent pour le Groupe sont :

- ✓ la promotion d'une culture de reconnaissance et de sanction juste ;
- ✓ le développement du leadership de nos managers ;
- ✓ l'appui à nos sous-traitants pour les aider à améliorer leur maturité en santé-sécurité ;
- ✓ le déploiement de solutions digitales.
- ✓ Élaboration d'un plan d'actions 2018 conjoint entre les filières "achats" et "santé-sécurité" pour les sous-traitants
- ✓ Mise en œuvre d'un plan d'actions Groupe santé-sécurité 2016-2020 fixant d'une part les objectifs qualitatifs et quantitatifs à atteindre, et d'autre part les actions à mettre en œuvre
- ✓ Construction à l'horizon 2022-2023 d'un campus sur-mesure aux meilleurs standards de bien-être au travail, pour offrir aux collaborateurs un lieu fédérateur, favorisant la coopération, la transversalité et l'ouverture

Associer les collaborateurs à la transformation du Groupe

ENGIE développe l'**actionnariat salarié** en offrant des plans avantageux qui permettent aux salariés de prendre directement part à la transformation du Groupe et de favoriser leur adhésion et leur engagement. Ces fonds peuvent être investis dans des projets responsables via notamment le fonds d'investissement "Rassembleurs d'Énergie".

- ✓ Lancement du plan d'actionnariat salarié Link 2018 grâce auquel 40 000 salariés répartis dans 18 pays ont acquis un total de 33 millions d'actions (+25% par rapport à 2014)
- ✓ Intégration du titre dans l'indice actionnariat salarié Euronext FAS IAS réunissant 3 conditions : au moins 3% de capital détenu par les salariés, respectivement 15% de salariés actionnaires dans le monde et 25% en France

Garantir un environnement de travail inclusif

ENGIE garantit un **lieu de travail inclusif** et veille à la **diversité de ses talents** : personnes en situation de handicap, jeunes, seniors, LGBT... ENGIE favorise le *reverse mentoring*, mentorat entre des collaborateurs expérimentés et des salariés de la génération Y, permettant la collaboration intergénérationnelle et l'échange de compétences. ENGIE s'investit aussi pour l'**égalité des chances** en réalisant des actions auprès des jeunes issus des quartiers prioritaires. L'**égalité professionnelle** demeure une **priorité du Groupe** et ENGIE accompagne les femmes dans leur évolution de carrière, notamment à travers la mise en place d'objectifs chiffrés, une politique de parentalité ambitieuse ou encore le soutien au développement des talents féminins dans les filières techniques et scientifiques.

- ✓ Déploiement avec la Fondation Agir Contre l'Exclusion du programme parcours Emploi Mobilité Sport (PEMS), permettant à des jeunes de suivre des ateliers pour les préparer à rechercher un contrat en alternance
- ✓ Via la Fondation Agir Pour l'Emploi, subvention de 26 projets portés par des structures d'insertion pour un montant total de 194 500 € et renouvellement de ses partenariats avec 3 réseaux nationaux : France Active, ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Économique) et SNC (Solidarité Nouvelle face au Chômage)
- ✓ Signature d'un accord 2018-2020 en faveur des personnes en situation de handicap et déploiement de l'accord européen sur l'égalité professionnelle femmes-hommes dans toutes les BUs France, complété par un plan d'action par thématique
- ✓ Réalisation d'une étude sur la rémunération et les écarts salariaux entre les femmes et les hommes

Notre performance

Dialoguer avec les parties prenantes	Part des activités industrielles couvertes par un mécanisme adapté de dialogue et de concertation	2016 20%	2017 48%	2018 53%	Objectif 2020 100%
	Taux d'engagement du management (30 000 managers)	2016 78%	2017 78%	2018 79%	Objectif 2020 80%
Garantir un environnement de travail inclusif	Part de femmes dans l'effectif du Groupe	2016 21,9%	2017 22,2%	2018 21,1%	Objectif 2020 25%
Nourrir la culture de santé-sécurité-sûreté au travail	Taux de fréquence interne des accidents de travail	2016 3,6	2017 3,3 ⁽¹⁾	2018 3,4	Objectif 2020 ≤ 3 ⁽¹⁾
Développer l'emploi et de l'employabilité	Taux minimal des salariés ayant reçu une formation par an	2016 65,6%	2017 67,7%	2018 66,1%	Objectif 2020 66%

Notre création de valeur

ENGIE

- ✓ Ouverture à une grande diversité de profils, multiplicité des talents et compétences
- ✓ Développement de solutions novatrices pour optimiser l'organisation du Groupe et ses offres commerciales
- ✓ Amélioration de l'efficacité et de la productivité grâce à la performance sociale (réduction de l'absentéisme, des coûts de remplacement, etc.)
- ✓ Attractivité de la marque employeur ENGIE auprès des nouvelles générations

B+

Indice de positivité 2018 attribué par Positive Planet

Salariés

- ✓ Développement individuel et diversification des compétences
- ✓ Renforcement de la confiance et du bien-être au travail
- ✓ Instauration d'une "culture de la protection"
- ✓ Santé-sécurité au travail, sûreté ("Global Care")

2 000

membres du réseau Women in Networking (WIN)

Société civile

- ✓ Adéquation entre le profil du Groupe et la société
- ✓ Limitation des conséquences sociales de la décarbonation
- ✓ Meilleure acceptation des projets et activités du Groupe sur les territoires

+ 80%

de CV reçus entre 2016 et 2018 (557 000 CV reçus en 2018)

10%

d'alternants à horizon 2022 en France (5,3% à fin 2018)

(1) Au périmètre 2015.

Une transition zéro carbone au service de tous

À travers ses activités et son nouveau plan stratégique, ENGIE ambitionne de contribuer positivement à son environnement, en collaboration avec les territoires.

Contribuer au développement des territoires

Le Groupe participe à la **revitalisation économique et sociale**, grâce à des investissements partagés visant à améliorer la qualité de vie, développer l'emploi et renforcer l'attractivité des territoires.

Le Groupe contribue à la **réduction de la fracture numérique** par son expertise dans le domaine des télécommunications. L'accès au numérique pour tous, notamment dans les zones rurales, est une priorité majeure des collectivités pour répondre aux attentes des citoyens et aux nouveaux usages du quotidien. Plus largement, les territoires connectés ont une longueur d'avance pour attirer les acteurs économiques.

ENGIE mène une **politique d'achats responsables**, visant à entretenir une relation équilibrée et durable avec ses fournisseurs, à encourager leur démarche RSE et contribuant au développement des PME locales.

- ✓ Accompagnement sur 12 ans (2010-2022) du North East Lincolnshire Council afin d'améliorer la qualité de vie, développer l'emploi et renforcer l'attractivité du territoire : 192 M€ de financement provenant d'investisseurs externes attirés, 3 000 emplois créés et 400 jeunes formés depuis 2010
- ✓ Inauguration de la 1^{re} tranche du train express régional de Dakar, dont la réalisation a été confiée à ENGIE Ineo et Thales
- ✓ Réalisation d'une étude d'empreinte socio-économique des activités du Groupe dans le monde, sur 7 pays et 9 zones
- ✓ ENGIE Ineo accompagne Orange pour déployer un réseau 100% fibre dans le Gers (France) d'ici 2020 (82 communes à connecter et 52 000 abonnés concernés)
- ✓ Inauguration de l'unité de méthanisation de Beauce Gâtinais Biogaz. Ce méthaniseur traite pour 60% des coproduits agricoles d'origine végétale issus de la coopérative AgroPithiviers et des industries agroalimentaires locales ; pour 40% du fumier équin, notamment en provenance de la Garde Républicaine

Accompagner l'urbanisation

Avec Better Cities TODAY, ENGIE a adopté une **approche systémique de la ville**, couvrant les enjeux de production et d'efficacité énergétique, de mobilité verte et de sécurité. Objectif : aider les territoires à se transformer en collectivités durables, efficaces et attractives, au service de la qualité de vie de leurs habitants. Regroupées au sein d'offres intégrées, les solutions sont conçues en étroite liaison avec les clients et leur écosystème d'innovation.

Sur les questions plus spécifiques de **mobilité**, le programme Better Mobility TODAY combine les expertises du Groupe dans les carburants alternatifs, les infrastructures de transport, les systèmes intelligents et la logistique urbaine. Pour favoriser la décongestion de la ville, ENGIE a développé une offre complète de gestion des flux de transport, fondée sur la connexion des infrastructures de voirie à des technologies de communication.



Digesteur Biogaz

- ✓ Obtention d'une concession de 50 ans pour la gestion globale de l'énergie de l'Université de Columbus (Ohio), avec engagement de réduction d'au moins 25% des consommations d'énergie en dix ans
- ✓ Signature d'un contrat avec la ville de Springfield (Australie) pour en faire l'une des premières villes à énergie positive du pays, incluant la création d'un centre de recherche et d'innovation
- ✓ Création d'Ôgénie by ENGIE, plateforme numérique personnalisable et évolutive, à destination des villes, résidences services, bailleurs sociaux et établissements médicalisés pour fédérer les services aux seniors
- ✓ Lancement de Smart Flat, programme pilote destiné au bien-être des personnes âgées en Chine, fondé sur la mesure de leur activité et de leur état de santé
- ✓ Mise en place à Niteroi (Brésil) d'un centre de commande agissant sur la circulation en temps réel, permettant une réduction de 30% du trafic
- ✓ Développement pour La Baule (France) d'une plateforme de gestion de l'espace urbain intelligente visant à améliorer l'attractivité du front de mer, fluidifier le trafic, optimiser la gestion du stationnement et faciliter l'accès aux commerces

1,5

million de points
lumineux en gestion

Permettre à tous d'accéder à l'énergie et aux économies d'énergie

ENGIE est engagé en faveur du développement de l'**accès à l'énergie**, en particulier dans les contextes de **fragilité économique**. Le Groupe propose ainsi des offres à destination des foyers les plus modestes et, en France, s'appuie sur un réseau de partenaires, correspondants et conseillers pour lutter contre la précarité énergétique.

Les actions de mécénat et de soutien – technique et financier – en matière d'accès à l'énergie sont notamment fédérées par la **Fondation** et le fonds **ENGIE Rassembleurs d'Énergies**.

- ✓ Lancement du plan "Énergie pouvoir d'achat", permettant aux ménages français de remplacer leurs anciens équipements de chauffage par des installations modernes, avec pour les foyers les plus modestes la possibilité d'acquérir une nouvelle chaudière gaz à partir de 1 €
- ✓ Rachat de Fenix, entreprise spécialisée dans les installations solaires domestiques et les services financiers, pour fournir une énergie abordable au "dernier kilomètre" dans toute l'Afrique
- ✓ Inauguration d'un mini-réseau solaire en Tanzanie dans le cadre du projet PowerCorner, qui vise à donner l'accès à l'énergie à 40 000 ménages, d'ici 2020 avec le solaire *off-grid*

Notre performance

Achats responsables	Part des entités du Groupe ayant une démarche "RSE" pour la gestion de leur chaîne d'approvisionnement	2016 13%	2017 37%	2018 84%	Objectif 2020 100%
Accès à l'énergie	Bénéficiaires "à la base de la pyramide" de programmes d'accès à une énergie durable	2016 1,2 M	2017 2,4 M	2018 3,7 M	Objectif 2020 20 M

Notre création de valeur

ENGIE

- ✓ Durabilité de la création de valeur, portée par la demande croissante en énergie
- ✓ Relations stables et pérennes dans le cadre de marchés de partenariat public-privé
- ✓ Amélioration de la satisfaction clients, conquête, fidélisation
- ✓ Plus grande pertinence des projets

Clients

- ✓ Co-construction des offres et extension de la gamme de services proposés sur l'accès à l'énergie et le segment des clients précaires
- ✓ Optimisation des offres pour améliorer le confort et le bien-être des clients, avec la prise en compte croissante des consommateurs finaux (B to B to C, B to T to C)
- ✓ Renforcement de l'efficacité, de la durabilité et de l'attractivité des villes
- ✓ Accompagnement des clients menacés par la précarité énergétique

Partenaires

- ✓ Développement de relations saines et durables avec des acteurs de terrain (ONG, associations locales)
- ✓ Croissance des activités



L'éclairage de Martin Jahan de Lestang

Directeur Général de la Global Business Line Infrastructures

Quelle est l'ambition d'ENGIE sur le biogaz ?

“ ENGIE se positionne sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la filière biométhane : du développement des projets, en étroite collaboration avec les agriculteurs, jusqu'à la vente aux clients finaux. Le Groupe a pour ambition d'atteindre 15% de part de marché en France d'ici 2023. Le Groupe et ses partenaires mobiliseront ainsi 800 M€ d'ici à 2023 pour une cible de 1,5 TWh/an de biométhane injecté en France à cet horizon et jusqu'à 5 TWh en 2030. Grâce à l'acquisition récente de Vol-V, le Groupe devient le leader du biométhane en France avec 9 unités de production et un portefeuille d'environ 80 projets.

Le Groupe souhaite disposer d'une vraie plateforme de développement en France et aux Pays-Bas, pour rayonner à l'international, notamment dans les pays offrant un cadre attractif pour le développement de projets biogaz (Brésil, Indonésie, États-Unis). ”

Empreinte socio-économique d'ENGIE dans le monde

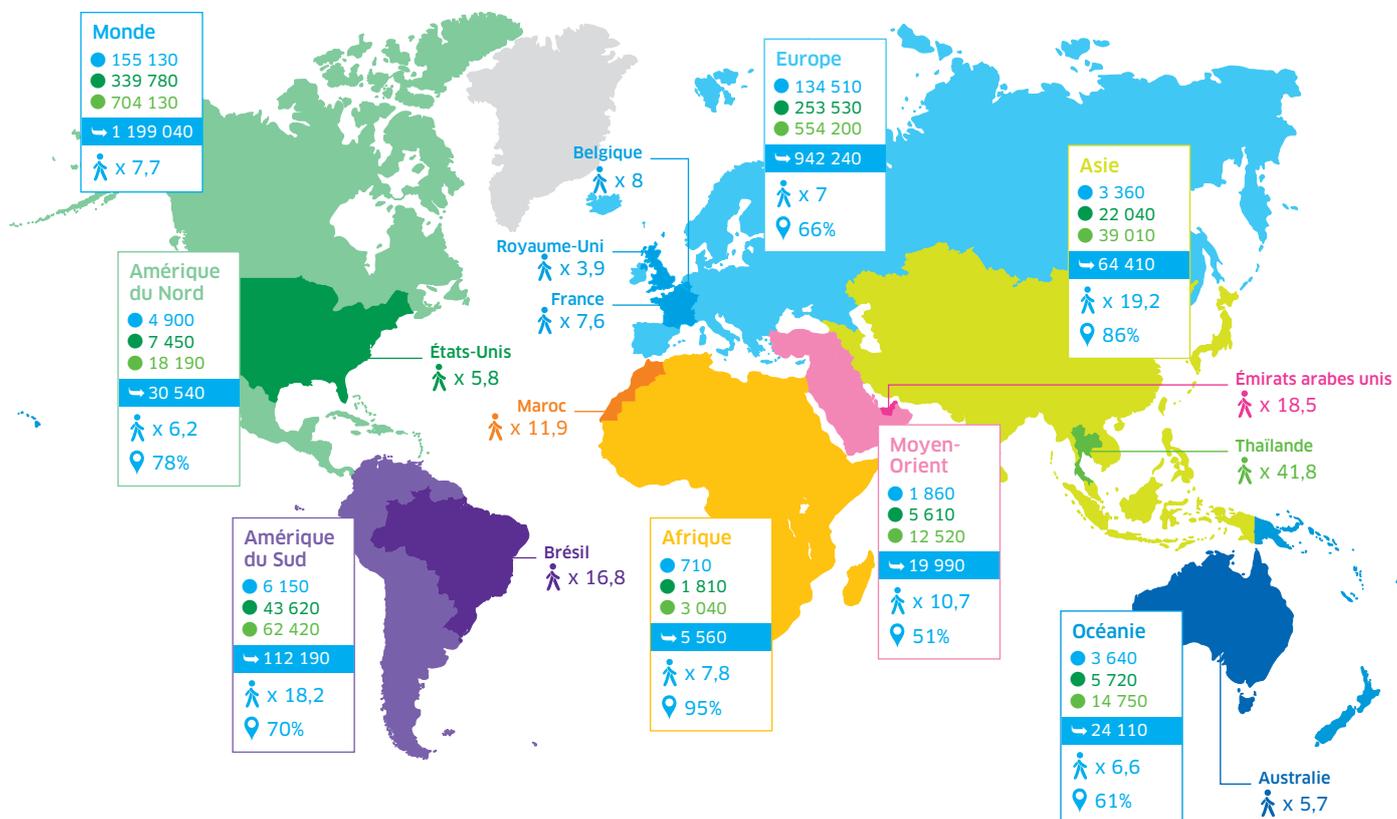
ENGIE soutient 1,2 million d'emplois dans le monde (hors achats d'énergies).

En 2018, ENGIE a souhaité évaluer son **empreinte socio-économique** dans le monde, avec un focus sur certaines zones géographiques et quelques pays pour mieux comprendre les retombées locales de ses activités. Cette étude d'impact, réalisée par l'agence de conseil Utopies grâce à son outil Local Footprint® appliqué aux données 2017, a permis de quantifier les retombées socio-économiques d'ENGIE au-delà de son activité propre, sur l'emploi et la création de richesse, et d'évaluer ainsi le poids du Groupe dans les économies nationales et l'économie mondiale.

L'empreinte socio-économique du Groupe ENGIE prend en compte les **impacts directs** correspondant aux emplois du Groupe ENGIE, les **impacts indirects** liés aux achats (hors énergies) du Groupe auprès de l'ensemble de la chaîne de fournisseurs, ainsi que les **impacts induits** liés aux salaires

et taxes versés par ENGIE et l'ensemble des fournisseurs et qui alimentent la consommation des ménages et les dépenses des administrations publiques.

En 2017, ENGIE a soutenu 1 199 040 emplois dans le monde, dont 155 130 emplois directs, 339 780 emplois indirects et 704 130 emplois induits, soit un coefficient multiplicateur en emploi de **7,7** : pour 1 emploi direct d'ENGIE, 6,7 emplois supplémentaires sont soutenus dans l'économie mondiale. Ces impacts détaillés pour 7 zones géographiques et 9 pays sont illustrés sur la carte ci-dessous qui donne également pour chaque zone, le **pourcentage d'ancrage local**, i.e. le nombre d'emplois soutenus par les activités d'ENGIE dans une zone ramené au total des emplois soutenus par cette zone dans le monde.



Zone géographique

- **Emplois directs** Collaborateurs dans la zone (effectifs)
 - **Emplois indirects** soutenus par la zone dans la chaîne de fournisseurs mondiale (ETP, hors achats d'énergie du Groupe)
 - **Emplois induits** soutenus dans le monde par la zone à travers la consommation des ménages et les dépenses des administrations publiques liées aux salaires et à la fiscalité versés par ENGIE et sa chaîne de fournisseurs (ETP)
- ➔ **Emplois totaux** soutenus par la zone dans le monde (ETP)
- 👤 **Coefficient multiplicateur de la zone** (ratio des emplois soutenus par la zone sur les emplois directs)
- 📍 **Ancrage local** (% d'emplois soutenus dans la zone par rapport au total des emplois soutenus dans le monde)

Contribution d'ENGIE aux Objectifs de Développement Durable

Les objectifs RSE d'ENGIE pour 2020 ainsi que les divers engagements environnementaux ou sociétaux pris par le Groupe contribuent à la fois à la réalisation du projet d'entreprise du Groupe, mais aussi aux challenges de croissance durable exprimés par les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) pour 2030 adoptés au sommet des Nations Unies en septembre 2015. Au regard de ses activités, ENGIE a identifié les 9 principaux ODD auxquels il contribue.

Une transition zéro carbone durable

Depuis plusieurs années, le développement des énergies renouvelables représente un levier de croissance important pour ENGIE. Grâce à son programme de transformation 2015-2018, le Groupe a repositionné son modèle d'affaires afin de répondre à la fois à la demande de production d'énergies décarbonées – et ainsi apporter une contribution à la lutte contre le réchauffement climatique – mais également à celle des nouveaux services énergétiques. Le Groupe accorde aussi une attention particulière à la préservation des ressources naturelles et à la réduction des impacts de ses activités sur la biodiversité.

Une transition zéro carbone au service de tous

Les territoires constituent un levier majeur de la transition zéro carbone. Systèmes urbains de chauffage et de refroidissement, mobilité verte, réseaux intelligents ou dispositifs d'éclairage et de sécurité, ENGIE propose des solutions innovantes et sur-mesure pour inventer les villes de demain et améliorer le bien-être des habitants. L'accès à l'énergie faisant partie intégrante de sa responsabilité sociétale, ENGIE apporte un soutien technique ou financier à de nombreux projets dans le monde entier. Le Groupe adopte également une stratégie d'achats responsables visant à promouvoir la gestion de l'éthique dans la relation avec ses fournisseurs la gestion de sa chaîne d'approvisionnement.

Une transition zéro carbone compétitive

Leader de la transition zéro carbone, le Groupe crée les conditions d'une croissance saine et durable. Au terme de son repositionnement stratégique, sa performance opérationnelle comme sa croissance organique démontrent la solidité de son modèle. Ce développement économique durable s'inscrit dans une tradition de transparence et d'éthique des affaires à tous les niveaux d'intervention du Groupe.

Une transition zéro carbone pour demain

Pour accompagner et anticiper l'évolution profonde des attentes des consommateurs, le Groupe mène une démarche globale d'investissement, d'incubation ou encore d'échange avec les écosystèmes locaux. Ses experts utilisent les technologies innovantes et le numérique pour imaginer de nouvelles offres, optimiser les coûts de production et améliorer la performance énergétique.

Une transition zéro carbone qui rassemble

Les multiples métiers d'ENGIE mobilisent au quotidien plus de 160 300 collaborateurs. Leur santé, leur sécurité au travail mais également leur engagement et leur carrière au sein du Groupe sont des priorités fondamentales à la réussite commune et font l'objet d'une attention constante. De plus, les parties prenantes dans leur ensemble sont considérées comme des partenaires dans la construction du développement durable du Groupe et sont consultées à de nombreuses occasions.



Indicateurs

	2016	2017	2018
Indicateurs opérationnels			
Capacités de production électrique installées (GW) ⁽¹⁾	112,7	102,7	104,3
Capacités en construction (GW) ⁽¹⁾	5,2	6,1	6,7
Capacités renouvelables installées (%) ⁽¹⁾	19,5	23,1	23,7
Capacités renouvelables installées (GW) ⁽¹⁾	22,0	23,7	24,8
– dont hydro (hors <i>pump storage</i>)	15,6	16,5	16,5
– dont éolien	4,6	4,8	5,4
– dont solaire	0,8	1,8	2,2
– dont biomasse/biogaz	1,0	0,6	0,7
Taux de satisfaction des clients B2C (%)	81	83	81
Dépenses R&D (M€)	191	180	182
Ventes de gaz (TWh) ⁽²⁾	716	632	494
Ventes d'électricité (TWh) ⁽²⁾	372	339	317
Production d'électricité (TWh) ⁽¹⁾	506	433	413
Facteur de charge du parc à gaz (%)	51	55	53
Facteur de charge du parc de centrales à charbon (%)	65	66	54
Disponibilité des centrales nucléaires (%)	80	77	52
BAR distribution France (Mds€) ⁽³⁾	14,1	14,4	14,5
BAR transport France (Mds€) ⁽³⁾	8,0	8,3	8,2
BAR stockage France (Mds€)	nd	nd	3,6
BAR terminaux méthaniers France (Mds€)	1,1	1,0	1,1
Quantité d'énergie gaz distribuée (TWh)	291,0	283,7	277,5
Capacités de stockage vendues (TWh)	101,6	78,3	104,8
Longueur des réseaux de distribution (km)	263 264	269 124	249 272
Longueur réseau GrDF (km)	198 886	199 781	200 700
Longueur des réseaux de transport (km)	39 866	40 060	37 369
Longueur réseau GRTgaz (km)	32 456	32 414	32 548
Services – Développement commercial net (M€/an)	183	166	858
Installations – Carnet de commande (M€)	5 720	6 240	6 935
Engineering – Carnet de commande (M€)	818	771	778

(1) Comptabilisées à 100% quel que soit le taux de détention.

(2) Les chiffres de ventes sont consolidés selon les standards comptables.

(3) Base d'actifs régulés au 1^{er} janvier.

2016 2017 2018

Indicateurs financiers

Chiffre d'affaires (CA) (Mds€)	66,6	65,0	60,6
EBITDA (Mds€)	10,7	9,3	9,2
Résultat Opérationnel Courant (Mds€)	6,2	5,3	5,1
Résultat Net Récurrent part du Groupe (Mds€)	2,5	2,6	2,5
Investissements bruts (Mds€)	7,3	9,3	8,2
Cash flow des opérations (CFFO)	9,7	8,3	7,3
Dettes nettes	24,8	22,5	21,1
Dettes nettes financières/EBITDA	2,3	2,25	2,3
Dividende (€/action)	0,7	0,7	0,75

Indicateurs environnementaux ⁽¹⁾

Émissions totales de GES – Scope 1 (t CO ₂ eq) ■■	120 150 104	89 236 437	65 778 897
Émissions totales de GES – Scope 2 (t CO ₂ eq)	3 855 133	3 576 861	3 423 114
Émissions totales de GES – Scope 3 (t CO ₂ eq)	161 870 565	153 051 062	139 009 236
Ratio d'émission de CO ₂ – Production d'énergie (kg CO ₂ eq/MWh)	392,8	363,7	315,8
Réduction du ratio d'émission de CO ₂ du Scope 1 pour la production électrique vs 2012 (%)	- 11,3	- 18,1	- 28,7
Émissions de NO _x (t)	136 895	92 209	61 786
Émissions de SO ₂ (t)	192 213	159 623	131 101
Émissions de poussières (t)	13 353	7 353	4 960
Consommation d'énergie primaire – Total (excluant l'auto consommation) (GWh) ■■	573 500	445 327	330 640
Consommation totale -eau douce et eau non douce (Mm ³)	156,2	124,9	82,8
Réduction du ratio prélèvements d'eau douce/MWh de production électrique vs 2012 (%)	- 24	- 48	- 39
Plan de prévention des risques environnementaux (% du CA pertinent)	82,7	83,2	87,6
Taux de valorisation des déchets non dangereux (%)	87,3	81,3	85,1
Taux de valorisation des déchets dangereux (%) ■■	10	13,4	27,7
Système de management environnemental certifié (% du CA pertinent)	81,0	81,6	80,3

(1) Indicateurs audités avec un niveau d'assurance modéré sauf pour ceux pour lesquels il est indiqué un niveau d'assurance raisonnable (■■).

	2016	2017	2018
Indicateurs sociaux ⁽¹⁾			
Nombre de collaborateurs ■■	153 090	155 128	160 301
Taux de fréquence interne des accidents de travail ■■	3,6	3,3	3,4
Taux de gravité des accidents (%)	0,18	0,2	0,19
Entités avec formation des sous-traitants aux "Règles qui sauvent" (%)	70	85	92
Entités avec traitement des événements à forte gravité potentielle (%)	80	90	93
Femmes dans l'effectif (%) ■■	21,9	22,2	21,1
Femmes dans l'encadrement (%) ■■	22,8	22,9	23,3
Femmes nommées parmi les cadres dirigeants (%)	33,3	38,5	24
Effectif formé (%) ■■	65,6	67,7	66,1
Heures de formation (nb)	3 039 026	3 082 644	3 069 973
Alternants dans l'effectif (%)	2,8	2,9	3,0
Taux d'emploi global des salariés handicapés en France ⁽²⁾	4,8	4,61	4,8
Engagement des salariés (%)	78	78	79
Actionnariat salarié (% du capital détenu)	2,8	2,6	3,9
Indicateurs sociétaux			
Activités industrielles couvertes par un mécanisme adapté de dialogue et de concertation avec les parties prenantes (%)	20	48	53
Sites cibles ayant un plan de gestion intégrée de l'environnement élaboré en collaboration avec leurs parties prenantes (%)	14	61	75
Entités avec une démarche RSE pour la gestion de leur chaîne d'approvisionnement (%)	13	37	84
Bénéficiaires des programmes d'accès à l'énergie durable dans "la base de la pyramide" (M)	1,2	2,4	3,7
Indicateurs de gouvernance			
Nombre d'administrateurs	19	19	18
Nombre de nationalités représentées	5	5	6
Taux de participation au Conseil d'Administration (%)	86	90	94
Taux d'indépendance du Conseil d'Administration (%) ⁽³⁾	53	53	60
Taux de mixité du Conseil d'Administration (%)	63	56	50
Cadres dirigeants venant de l'international (hors France, Belgique) (%)	19,9	21	24
Cadres dirigeants formés annuellement à la lutte contre la corruption (%)	84	94	91

(1) Indicateurs audités avec un niveau d'assurance modéré sauf pour ceux pour lesquels il est indiqué un niveau d'assurance raisonnable (■■). (2) Emplois directs et achats au secteur protégé.
(3) Selon code Afep-Medef.

La présente communication contient des informations et des déclarations prospectives. Ces déclarations comprennent des projections financières et des estimations ainsi que les hypothèses sur lesquelles celles-ci reposent, des déclarations portant sur des projets, des objectifs et des attentes concernant des opérations, des produits ou des services futurs ou les performances futures. Bien que la direction d'ENGIE estime que ces déclarations prospectives sont raisonnables, les investisseurs et les porteurs de titres ENGIE sont alertés sur le fait que ces informations et déclarations prospectives sont soumises à de nombreux risques et incertitudes, difficilement prévisibles et généralement en dehors du contrôle d'ENGIE qui peuvent impliquer que les résultats et développements attendus diffèrent significativement de ceux qui sont exprimés, induits ou prévus dans les déclarations et informations prospectives. Ces risques comprennent ceux qui sont développés ou identifiés dans les documents publics déposés par ENGIE auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), y compris ceux énumérés sous la section "Facteurs de Risque" du Document de référence d'ENGIE enregistré auprès de l'AMF, le 20 mars 2019 (sous le numéro D° 18-0207).

Remerciements

La Direction de la RSE tient à remercier l'ensemble de ses parties prenantes pour leurs contributions à ce nouveau rapport.

En interne, elle remercie particulièrement les équipes des Directions Ressources Humaines et Global Care, Stratégie, Marque et Communication, Secrétariat Général, Finance, Risques, Recherche et innovation, Sourcing Stratégique & Achats, les Métiers et les personnes interviewées.



Ce document a été réalisé par un imprimeur éco-responsable sur du papier d'origine certifiée. Il est disponible sur le site engie.com où l'ensemble des publications du Groupe peuvent être consultées ou téléchargées. Sauf mention contraire, l'ensemble des chiffres sont indiqués au 31 décembre 2018. Ils tiennent compte de 100% des capacités des actifs détenus par le Groupe quel que soit le taux réel de détention.

Conseil et rédaction :



Crédits photos et infographies : ENGIE. Parution 05/2019.



Rejoignez la communauté des Imaginative Builders.*



** Les femmes et les hommes qui imaginent et construisent un progrès harmonieux.*