



# Rapport intégré 2016

Une nouvelle vision  
du monde énergétique



# Sommaire

---

	Édito	2
	Les clients au cœur de nos activités	4
<b>1</b>	<b>Notre vision du marché</b> La révolution énergétique s'intensifie et devient mondiale	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Les attentes de nos clients et parties prenantes</b> Une révolution énergétique impulsée par les territoires	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>Notre stratégie</b> Accélérer la transformation d'ENGIE pour conduire la transition énergétique	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>Notre organisation</b> Un Groupe plus agile, résolument connecté à ses clients	<b>14</b>
<b>5</b>	<b>Notre performance</b> Des résultats solides en 2015 pour appuyer la croissance du Groupe	<b>17</b>
<b>6</b>	<b>Notre gestion des risques</b> Mieux maîtriser les risques pour renforcer la performance et réussir la transformation du Groupe	<b>32</b>
<b>7</b>	<b>Notre gouvernance</b> Une gouvernance adaptée aux nouveaux défis d'ENGIE	<b>37</b>
	Indicateurs	44
	À propos du Rapport	46
	Index	48
	Glossaire	49

# Profil du Groupe

ENGIE inscrit la croissance responsable au cœur de ses métiers (électricité, gaz naturel, services à l'énergie) pour relever les grands enjeux de la transition énergétique vers une économie sobre en carbone : l'accès à une énergie durable, l'atténuation et l'adaptation au changement climatique et l'utilisation raisonnée des ressources.

Le Groupe développe des solutions performantes et innovantes pour les particuliers, les villes et les entreprises en s'appuyant notamment sur son expertise dans quatre secteurs clés : les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique, le gaz naturel liquéfié et les technologies numériques.

ENGIE compte 154 950 collaborateurs dans le monde pour un chiffre d'affaires en 2015 de 69,9 milliards d'euros.

Coté à Paris et à Bruxelles (ENGI), le Groupe est représenté dans les principaux indices internationaux : CAC 40, BEL 20, DJ Euro Stoxx 50, Euronext 100, FTSE Eurotop 100, MSCI Europe, DJSI World, DJSI Europe et Euronext Vigeo (Eurozone 120, Europe 120 et France 20).

Des activités dans

**70 pays**

**154 950**

collaborateurs  
dans le monde

**69,9 Mds€**

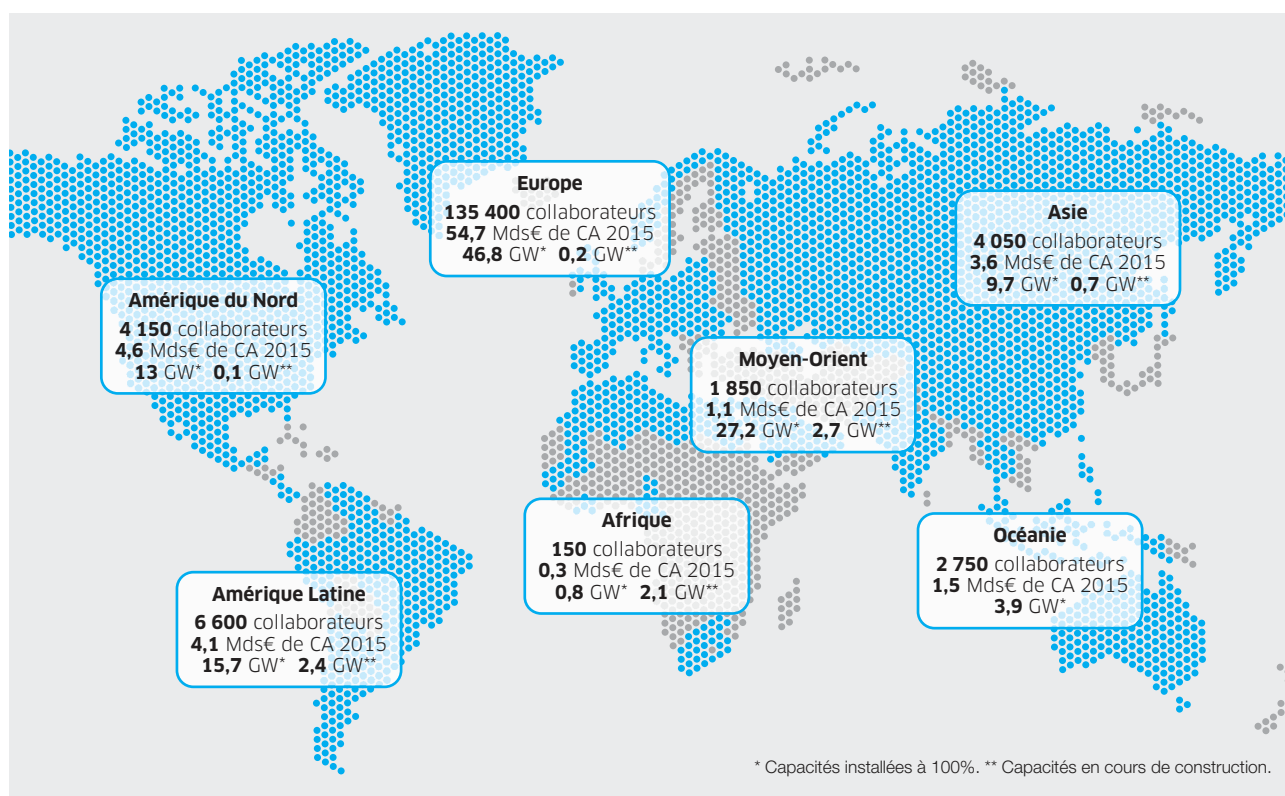
de chiffre d'affaires  
en 2015

**22 Mds€**

d'investissements  
sur la période 2016-2018

**1 000**

chercheurs et experts dans  
11 centres de recherche  
et développement



# Édito

---



## Gérard Mestrallet

Président du Conseil d'Administration<sup>(2)</sup>

### *“Le Groupe a su définir une nouvelle vision du monde énergétique”*

Le monde énergétique traverse une phase de mutation inédite marquée par la chute drastique du prix du pétrole, du gaz, du GNL<sup>(1)</sup> et de l'électricité. Au-delà de la baisse des cours, la transition énergétique est certainement la rupture la plus profonde. Plus qu'une transition il s'agit d'une véritable révolution. Une révolution technologique portée par les énergies renouvelables et le digital ; une révolution sociale et culturelle car la relation des clients à l'énergie change radicalement. Pour répondre aux attentes des parties prenantes, ENGIE développe aujourd'hui des solutions locales, co-construites et innovantes, contribuant à lutter contre le changement climatique.

L'accord historique signé lors de la COP21 s'inscrit pleinement dans la stratégie du Groupe qui a su anticiper ces bouleversements et définir une nouvelle vision du monde énergétique. Cette volonté s'incarne à l'échelle européenne au travers du Groupe Magritte, et au niveau international par l'engagement d'ENGIE auprès du Business Dialogue pour la COP21, chargé de rassembler les propositions des 50 plus grandes entreprises mondiales sur le climat. Notre ambition est aujourd'hui d'accélérer nos actions en faveur de la révolution énergétique. De nombreuses étapes ont déjà été franchies en 2015 : acquisition de SolaireDirect nous plaçant au 1<sup>er</sup> rang du solaire en France, accroissement de près de 400 MW de notre parc de renouvelables en Europe... Nous poursuivons notre transformation grâce une nouvelle organisation pour faire d'ENGIE l'architecte énergétique au service des clients et le leader mondial de la transition énergétique.

(1) GNL : Gaz Naturel Liquéfié.

(2) Sous réserve de l'approbation des résolutions par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 3 mai 2016 et des décisions du Conseil d'Administration se tenant à l'issue de cette Assemblée.



## Isabelle Kocher

Directeur Général <sup>(1)</sup>

### “ENGIE devient plus agile et connecté à ses parties prenantes”

GDF SUEZ est devenu ENGIE en 2015. Ce changement de nom est le symbole du renouveau de notre Groupe dans la révolution énergétique mondiale. ENGIE devient plus agile et connecté à ses parties prenantes, afin d’inventer avec elles les solutions de demain. ENGIE développe son ancrage territorial, parce que les stratégies énergétiques se conçoivent de plus en plus localement. ENGIE devient digital parce qu’il est un formidable levier d’accélération et remet à plat tous nos modes de fonctionnement et de pensée. ENGIE devient décarboné, renouvelable, parce que nous sommes convaincus que le futur se doit d’être durable.

C’est un changement fondamental pour ENGIE. J’ai la conviction que notre singularité, notre *leadership* inégalé dans les services, notre très forte empreinte internationale seront les raisons de notre succès pour inventer le monde de demain. Nous sommes résolument engagés dans cette transformation : nous avons décidé de ne plus construire de centrales charbon ; nous avons investi massivement dans l’énergie solaire. Et depuis le début de l’année 2016, toutes nos activités ont été réorganisées autour de Business Units territoriales, au plus près de nos clients et favorisant l’innovation au quotidien.

Nous avons défini un chemin ambitieux pour les trois prochaines années, qui nous permettra de préparer le futur sans perdre de vue les enjeux présents. Une transformation qui va nous conduire à remodeler notre portefeuille d’activités et à être plus performants en simplifiant nos modes de fonctionnement. Nous prévoyons d’investir massivement dans les technologies de demain dont le digital. Dans ce nouveau monde de l’énergie, nous avons besoin d’agilité, de réactivité, de transversalité, d’ouverture au progrès, et surtout de la mobilisation des savoir-faire et compétences de tous les collaborateurs d’ENGIE.

(1) Sous réserve de l’approbation des résolutions par l’Assemblée Générale des Actionnaires du 3 mai 2016 et des décisions du Conseil d’Administration se tenant à l’issue de cette Assemblée.

# Les clients au cœur de nos activités

## Positions de marché

### Services à l'énergie

1<sup>er</sup>

fournisseur de services d'efficacité énergétique dans le monde

3<sup>e</sup>

vendeur de gaz naturel en Europe

7<sup>e</sup>

fournisseur d'électricité en Europe

### Électricité

1<sup>er</sup>

producteur d'électricité indépendant dans le monde

### Gaz naturel / GNL <sup>(1)</sup>

1<sup>er</sup>

vendeur de capacités de stockage de gaz en Europe

2<sup>e</sup>

réseau de transport de gaz en Europe

1<sup>er</sup>

réseau de distribution de gaz en Europe

5<sup>e</sup>

portefeuille de GNL dans le monde

1<sup>er</sup>

importateur de GNL en Europe

2<sup>e</sup>

opérateur de terminaux méthaniers en Europe

ENGIE est présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'énergie : de la production d'un mix peu carboné à la fourniture de solutions et services visant à accompagner les clients dans une gestion plus responsable et durable de l'énergie.

228 réseaux  
urbains de chaleur  
et de froid dans 13 pays

140 millions  
de m<sup>2</sup> gérés dans  
le secteur tertiaire

375 000  
contrats d'énergie,  
entreprises et tertiaire

22 millions  
de contrats particuliers  
et professionnels

117,1 GW  
de capacités de production  
électrique installées

21,5 GW  
de capacités de production  
électrique installées en  
énergie renouvelable, soit

8,1 GW  
de capacités de production  
électrique en construction

18,3%  
du parc du Groupe

Un portefeuille  
d'approvisionnement de

1 132 TWh

343 licences  
d'exploration et/ou de  
production dans 13 pays

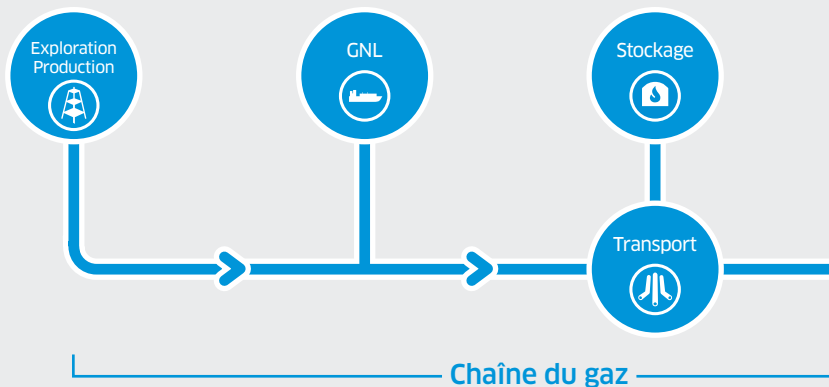
699 Mbep  
de réserves prouvées  
et probables

Un portefeuille  
d'approvisionnement de

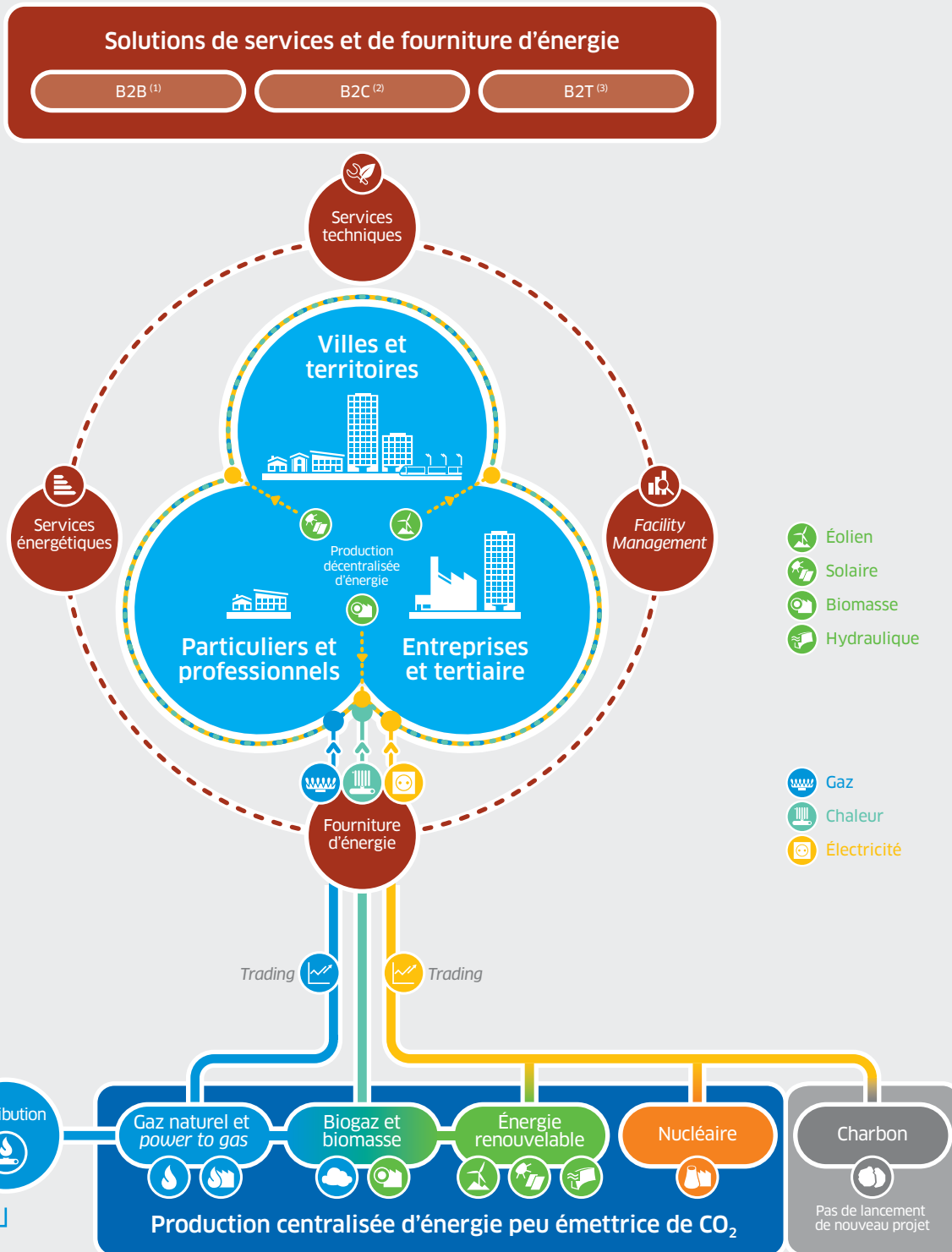
245 TWh  
en provenance de 6 pays

Une flotte de

14 méthaniers  
dont 2 navires  
regazéifieurs



(1) GNL : Gaz Naturel Liquéfié.



(1) B2B : Business to Business. (2) B2C : Business to Consumer. (3) Business to Territory.



# Notre vision du marché

## La révolution énergétique s'intensifie et devient mondiale

*Le monde énergétique vit une période de bouleversements inédite. Cours du pétrole historiquement bas, chute des prix du gaz et de l'électricité sur les marchés organisés : le prix des commodités s'est effondré en 2015. Au-delà de ces éléments conjoncturels, l'évolution structurelle résulte de l'accélération et de la mondialisation de la transition énergétique, au cœur de la stratégie d'ENGIE depuis 2013.*

### De la transition à la révolution énergétique

Le paysage énergétique mondial a profondément évolué ces dernières années. Face au réchauffement climatique, à la raréfaction des matières premières ou à l'inégalité des sources d'approvisionnement, la transition énergétique s'est progressivement imposée comme une nécessité pour réduire l'impact environnemental lié à l'énergie et accompagner la croissance des besoins en énergie.

Aujourd'hui, ces tendances se confirment et s'amplifient. Derrière la transition énergétique se dessine une véritable révolution énergétique, animée par de multiples enjeux : transition vers un système plus décarboné, plus décentralisé et plus digitalisé, où l'intensité de la demande diminue grâce aux services d'efficacité énergétique. Il s'agit d'une **évolution en profondeur des**

#### modalités de production et de consommation de l'énergie.

Initiée en Europe, la transition énergétique est devenue une préoccupation mondiale. La baisse des coûts de production et les ruptures technologiques rendent les énergies renouvelables (EnR) plus compétitives – notamment le solaire – et les solutions d'efficacité énergétique plus nombreuses.

Cette révolution technologique s'accompagne d'une révolution **digitale** dans tous les secteurs, en particulier celui de l'énergie, où elle se conjugue à une mutation **sociétale et culturelle**. La relation à l'énergie évolue en profondeur avec une prise de conscience mondiale des enjeux environnementaux et sociétaux.

#### Quatre tendances qui structurent la révolution énergétique



### Nouvelle donne

Ces évolutions préfigurent un **monde dual**, plus rapide et technologique, associant de grandes infrastructures énergétiques à des structures de petite taille, locales, mêlant les énergies renouvelables, le stockage d'énergie et les micro-réseaux.

La mondialisation de la transition énergétique génère par ailleurs une nouvelle donne géopolitique, les ressources renouvelables étant mieux réparties sur la planète que les énergies fossiles. Elle s'incarne différemment selon les contextes géographiques et économiques : consommation d'énergie stable, voire en baisse, surcapacités de production énergétique et forte prise de conscience

des enjeux climatiques dans les pays de l'OCDE<sup>(1)</sup> ; consommations en hausse, besoin d'infrastructures, forts enjeux d'utilisation des ressources locales et d'accès à l'énergie hors OCDE.

L'accélération de la transition énergétique **déplace la valeur du secteur** vers des activités plus respectueuses de l'environnement et des services plus proches du client final. Elle induit en outre la nécessité d'apporter des **réponses adaptées à chaque territoire**, intégrant la bonne compréhension des situations et des ressources locales.

(1) OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques.

## Décarbonisation du mix énergétique

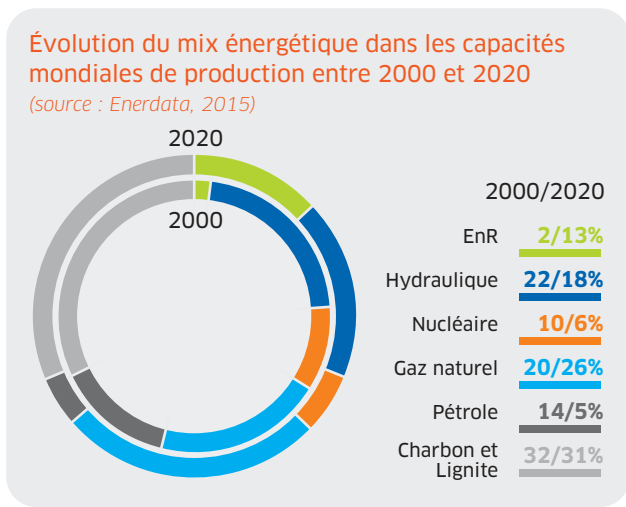
### Le contexte

Les capacités électriques renouvelables progressent plus rapidement que les autres ressources, malgré la forte baisse du coût des énergies fossiles, soutenues par la baisse des coûts de production, ainsi que par des impératifs de développement durable. La part des énergies renouvelables dans la production électrique mondiale a atteint 45% des capacités additionnelles nettes en 2014. Les EnR représentent désormais **près du tiers des capacités de production électrique mondiales**.

### Les relais de croissance pour ENGIE

L'Agence Internationale de l'Énergie (AIE) prévoit un **accroissement encore soutenu** des capacités renouvelables dans le monde entre 2014 et 2020 (+5,8% par an), même si ce rythme devrait s'amoinrir par rapport aux trois dernières années (+8% annuels).

### Les chiffres



## Digitalisation des offres clients

### Le contexte

Le secteur énergétique est confronté à une **révolution technologique sans précédent**, avec l'émergence du numérique. 41% de la population mondiale est connectée à Internet. Les technologies digitales bouleversent les usages, notamment en matière énergétique.

### Les relais de croissance pour ENGIE

Le nombre d'**objets connectés** dans le monde sera multiplié par 4 d'ici à 2020. À cette date, 240 millions de **compteurs intelligents** auront été installés. Le "Smart" va transformer les modes de production et de consommation de l'énergie dans les villes et dans les foyers. Le "consomm'acteur" de demain sera connecté, plus autonome, en demande de services énergétiques élaborés, avec une forte composante d'énergies renouvelables et de services digitaux.

### Les chiffres

Le marché mondial des objets connectés en 2020  
(source : Usine Digitale, janvier 2015)

**50 milliards d'objets seront connectés, soit 15% de tous les objets**

Un marché qui devrait atteindre **7 100 Mds\$**

La croissance des dépenses sera **3 fois plus rapide** que pour les technologies de l'information



### Décentralisation de la production d'énergie

#### Le contexte

Depuis 2010, le **coût du photovoltaïque a baissé de 80%** et celui des batteries de moitié. La production d'énergie se **décentralise** au niveau des collectivités et des particuliers qui prennent conscience des enjeux de la transition énergétique. Certaines villes atteignent ainsi 100% d'autonomie énergétique : Schönau (Allemagne), Varese Ligure (Italie) ou El Hierro (Espagne – Île des Canaries).

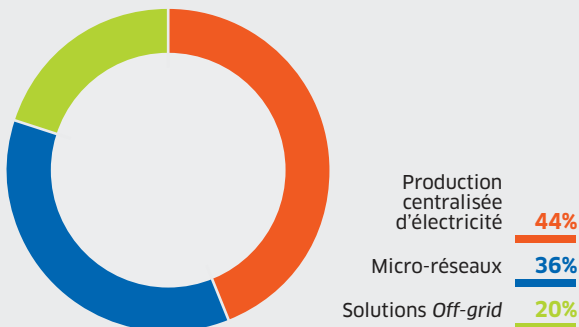
#### Les relais de croissance pour ENGIE

La révolution des technologies de stockage et de production des énergies renouvelables favorise l'émergence d'une nouvelle génération d'infrastructures plus petites, compétitives et décentralisées à l'instar des panneaux photovoltaïques ou des piles à combustible. Ces ruptures technologiques changent les **modèles économiques** et nécessitent d'adapter les infrastructures et les offres à la coexistence de systèmes de production centralisés et décentralisés.

#### Les chiffres

#### Répartition entre production centralisée et décentralisée d'énergie supplémentaire dans le scénario "Accès à l'électricité pour tous en 2030"

(source : AIE-WEO 2011)



### Développement de l'efficacité énergétique

#### Le contexte

Pour ne pas dépasser 2°C de réchauffement, les émissions mondiales de gaz à effet de serre (GES) doivent être réduites de 40 à 70% en 2050 par rapport à 2010 selon le GIEC<sup>(1)</sup>. L'efficacité énergétique a des **impacts positifs majeurs** sur la consommation et sur le climat. Si l'intensité énergétique actuelle était celle de 1990, la consommation d'énergie primaire serait de 32% supérieure et les émissions de CO<sub>2</sub> augmentées de 28%.

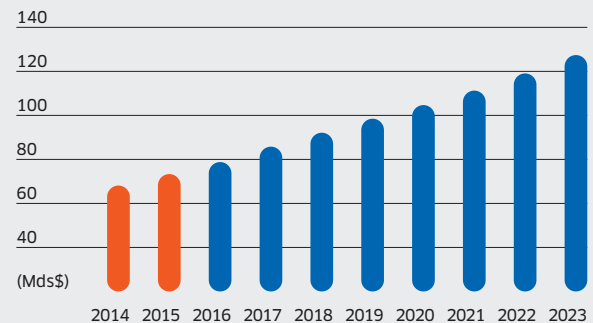
#### Les relais de croissance pour ENGIE

Le changement climatique est un enjeu crucial pour le secteur énergétique, émetteur des deux tiers des émissions de GES et confronté à de nouvelles réglementations environnementales, ainsi qu'à de nouvelles attentes des clients. D'ici à 2030, **57% de la réduction des émissions mondiales** de gaz à effet de serre seront générées par des solutions d'efficacité énergétique.

#### Les chiffres

#### Dépenses liées à la rénovation énergétique des bâtiments publics et commerciaux dans le monde

(source : Navigant Research, 2015)



Pour en savoir plus

engie.com

Publication "Un monde d'énergie 2015"

(1) GIEC : Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat.

# 2 Les attentes de nos clients et parties prenantes

## Une révolution énergétique impulsée par les territoires

*Le monde change et le rapport à l'énergie évolue. Nos clients – particuliers, entreprises, collectivités locales – modifient leurs usages, prennent conscience de l'urgence des enjeux environnementaux. Ils ont une approche plus responsable et plus proactive quant à leur consommation d'énergies. Face à la révolution énergétique, l'ancrage local s'impose à ENGIE pour proposer des solutions adaptées aux besoins des territoires.*

### Les clients au cœur d'un nouveau modèle économique

Le profil et les attentes des consommateurs – et donc la relation aux clients – sont en mutation profonde, dans tous les secteurs économiques. Les clients sont engagés, en attente de personnalisation et d'innovation. Dans le secteur de l'énergie et de ses services, ils souhaitent maîtriser leur avenir dans une logique participative : co-définir, co-concevoir et co-gérer des solutions innovantes. Face au dérèglement climatique et à la raréfaction des ressources, le "consomm'acteur" est à la recherche d'économies, attend des solutions personnalisées pour réduire ses émissions de CO<sub>2</sub>, devenant parfois lui-même producteur d'énergie verte. Il recherche donc aujourd'hui des produits et services énergétiques en phase avec son **style de vie** et ses **valeurs**.

Avec la répartition progressive des investissements entre infrastructures centralisées (encadrées fortement par l'État) et infrastructures décentralisées (gérées par les collectivités, les industriels voire les particuliers), il devient indispensable d'**impliquer les clients** en les sensibilisant et en co-construisant avec eux la révolution énergétique.

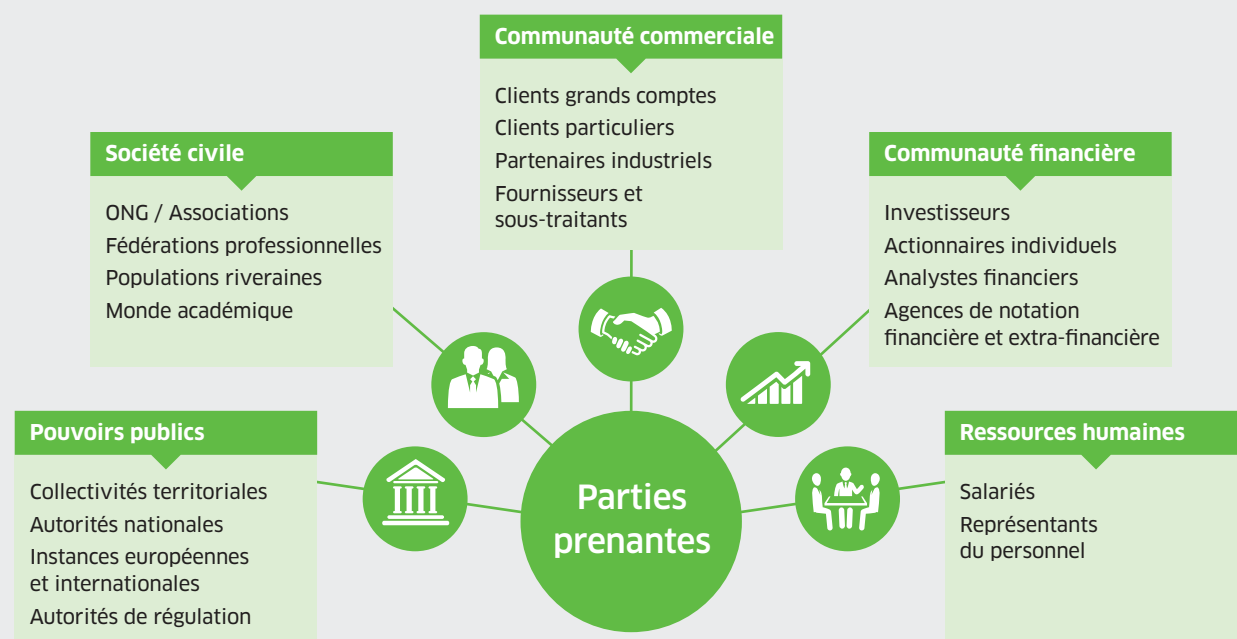
Alors que de nouveaux acteurs issus du digital veulent entrer sur le marché, il est indispensable pour ENGIE de placer les clients au cœur de son modèle économique, à travers un repositionnement stratégique : passer du statut historique de fournisseur d'énergie à celui de **fournisseur de solutions intégrées** et plus largement de services innovants dans les domaines du confort et de la gestion/production d'énergie. Plus que la sécurité d'approvisionnement, ce sont aujourd'hui l'expérience client, la capacité d'ENGIE à les aider à maîtriser leur consommation d'énergie et la compétitivité des prix qui structurent la valeur ajoutée de son offre. ENGIE se doit également d'aider ses clients à faire face aux enjeux de la croissance et de la complexification du phénomène urbain.

Pour en savoir plus

RI 2016

Un Groupe plus agile, résolument connecté à ses clients : p. 14 et 15

#### Principales parties prenantes d'ENGIE

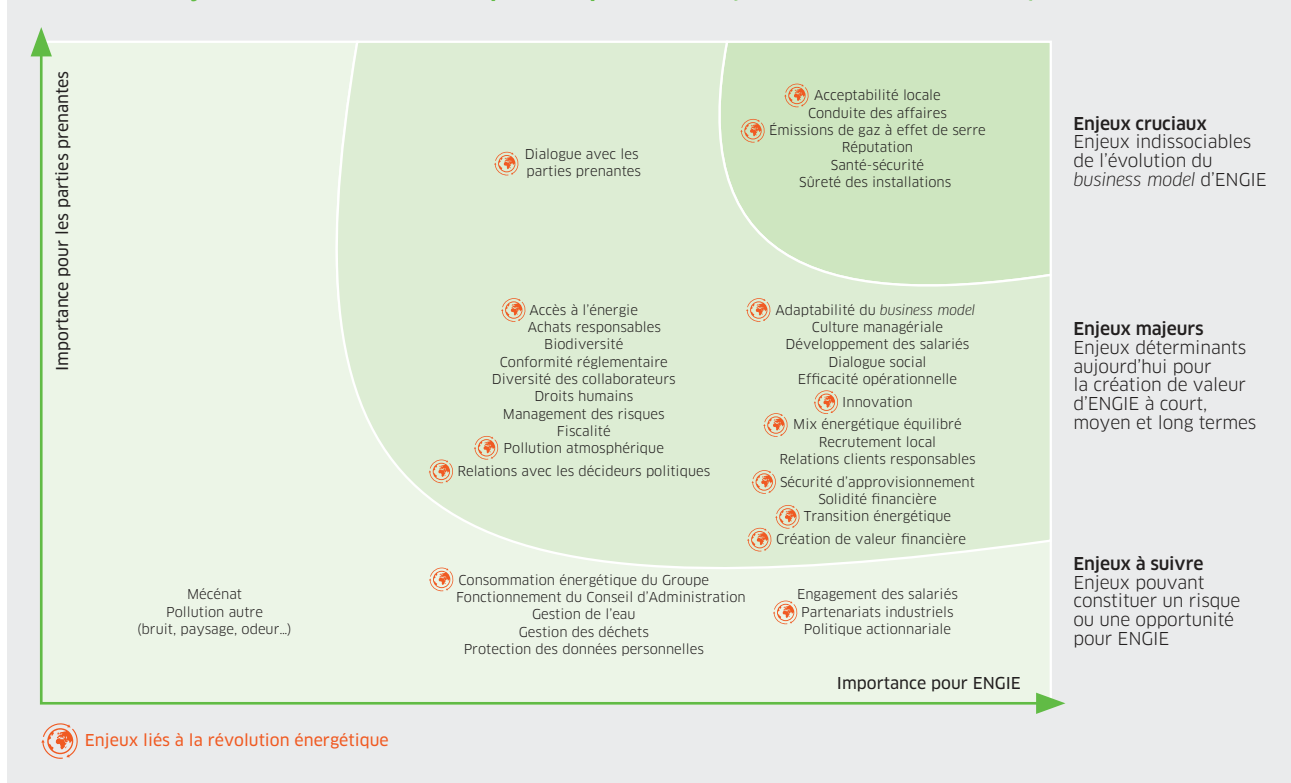


## Ancrage local

La capacité de l'entreprise à se **connecter à son écosystème local** sur tous ses territoires d'implantation est un avantage compétitif fondamental. Levier d'acceptabilité des activités du Groupe, l'**engagement de long terme avec les parties prenantes** est essentiel pour accompagner la transition énergétique. Cet engagement passe par une écoute attentive des partenaires de l'entreprise dans toute leur diversité – clients, collectivités, salariés, fournisseurs, société civile et actionnaires – et la co-construction de solutions répondant à leurs attentes.

La **carte des enjeux** (matrice de matérialité) réalisée par ENGIE en 2015 a recensé les enjeux jugés prioritaires par le Groupe et ses parties prenantes. Elle a fait notamment apparaître des attentes fortes et convergentes concernant les ambitions d'ENGIE et leur mise en œuvre en matière de transition énergétique : mix énergétique équilibré, émissions de gaz à effet de serre, innovation, accès à l'énergie, dialogue avec les parties prenantes et les décideurs politiques. L'exercice est actuellement complété par une analyse des attentes des parties prenantes locales. Ce dialogue contribue à l'analyse du marché dans lequel ENGIE évolue et nourrit la stratégie du Groupe, ainsi que sa déclinaison dans les territoires.

Carte des enjeux d'ENGIE et de ses parties prenantes (matrice de matérialité)

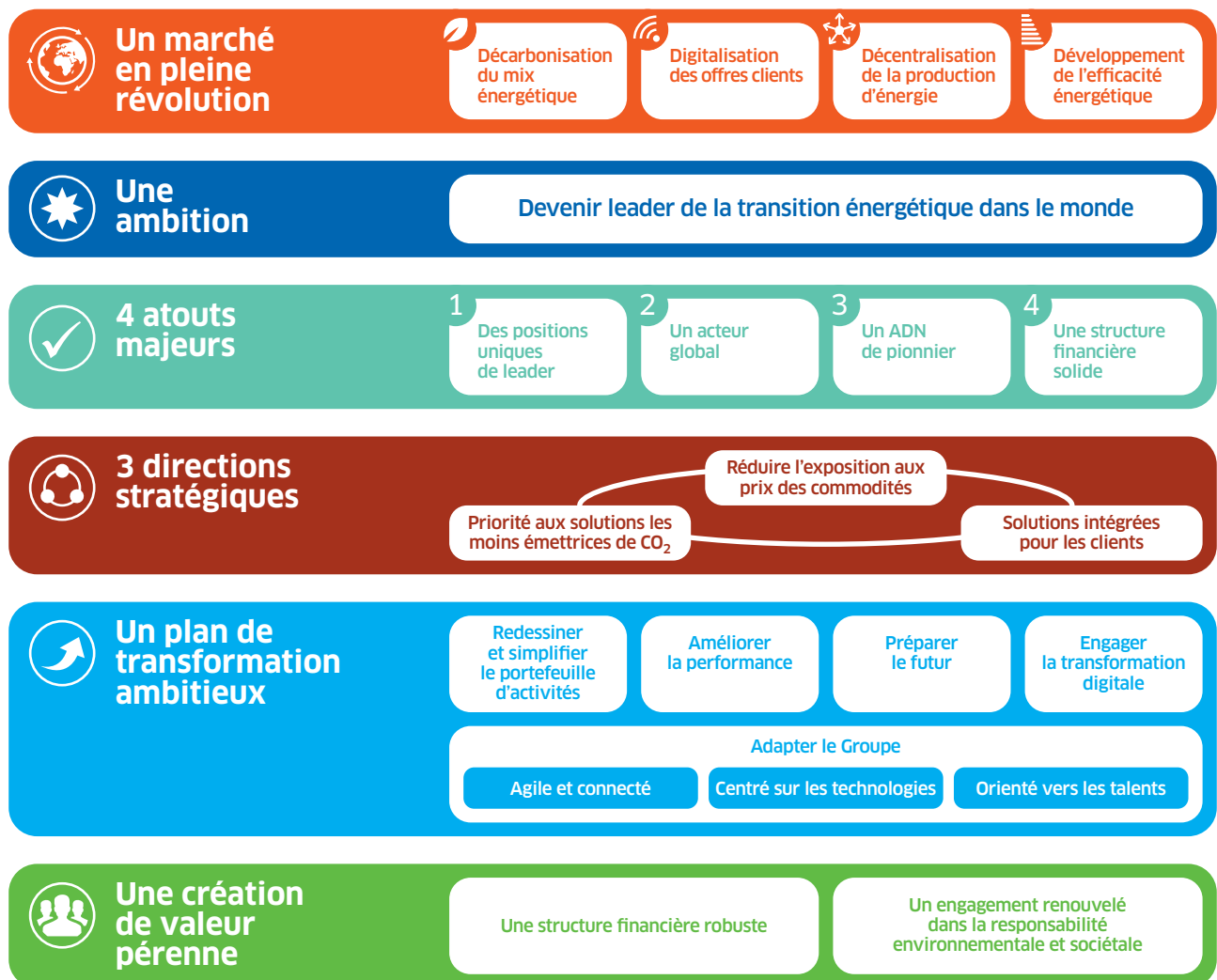


# 3 Notre stratégie

## Accélérer la transformation d'ENGIE pour conduire la transition énergétique

La transition énergétique est une mutation profonde, positive pour la planète et pour ses habitants. C'est aussi un formidable challenge pour ENGIE, qui a anticipé ces évolutions. Avec le plan de transformation 2016-2018, le Groupe accélère son virage stratégique pour devenir leader de la transition énergétique dans le monde.

### La stratégie d'ENGIE pour construire la révolution énergétique avec les clients



Ce pictogramme représentant les ambitions stratégiques du Groupe est rappelé tout au long de ce rapport afin de visualiser le lien entre les informations présentées et une des six composantes de la stratégie d'ENGIE.

## Une ambition

Face à un marché de l'énergie en pleine mutation, orienté vers un modèle de production plus respectueux de l'environnement, ENGIE a intégré très en amont les enjeux de la transition énergétique dans sa stratégie. L'ambition du Groupe se déclinait en deux axes jusqu'en 2015 : être l'énergéticien de référence sur les marchés à forte croissance et leader de la transition énergétique en Europe.

Aujourd'hui, la révolution énergétique devient mondiale et le Groupe accélère son virage stratégique vers une seule et même ambition : **devenir leader de la transition énergétique dans le monde.**

## 4 atouts majeurs

Le Groupe dispose des atouts fondamentaux pour réussir cette transformation. Il est l'acteur le mieux positionné pour répondre aux enjeux du nouveau monde de l'énergie.

ENGIE a bâti des **positions historiques de premier plan** dans la gestion des grandes infrastructures centralisées et la fourniture de solutions et services énergétiques décentralisés, adaptés à chaque type de client.

**Acteur global**, présent dans 70 pays, ENGIE maîtrise toute la chaîne de savoir des métiers de l'énergie. Le Groupe bénéficie d'un **ADN de pionnier**, fondé sur l'anticipation et la rapidité de décision. Il s'appuie enfin sur une **structure financière solide** lui permettant d'investir.

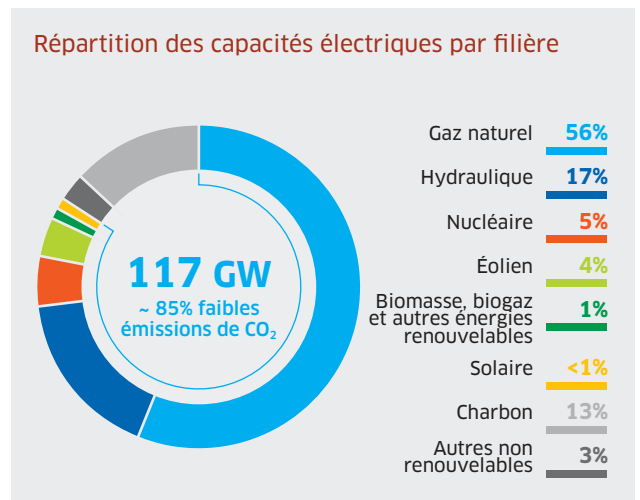
**Des atouts décisifs pour accompagner la révolution énergétique**

DES POSITIONS UNIQUES DE LEADER	UN ADN DE PIONNIER
UN ACTEUR GLOBAL	UNE STRUCTURE FINANCIÈRE SOLIDE

## 3 directions stratégiques

La stratégie d'ENGIE consiste à déployer ses activités industrielles en cohérence avec la révolution énergétique. Le Groupe concentre ainsi ses nouveaux développements dans trois directions : activités peu émettrices de CO<sub>2</sub>, solutions intégrées pour ses clients, activités non exposées aux prix des commodités.

Le Groupe donnera ainsi la **priorité aux options à faibles émissions de CO<sub>2</sub>**. La lutte contre le changement climatique est une ambition animée par des préoccupations sociétales et aussi économiques. À l'horizon 2018, les activités peu émettrices de CO<sub>2</sub> représenteront plus de 90% de l'EBITDA du Groupe.



Dans un monde de plus en plus décentralisé, le Groupe souhaite renforcer ses activités à l'aval de la chaîne de valeur. La contribution des **solutions intégrées pour les clients** à l'EBITDA augmentera de plus de 50% d'ici 2018.

Enfin, dans un contexte où la volatilité va continuer à être forte, le Groupe va se tourner vers des **activités qui ne sont plus autant exposées aux prix des marchés de gros**, pour favoriser la régularité de ses performances. D'ici à 2018, la part des activités régulées ou sous contrat dans l'EBITDA montera à plus de 85%.

Pour en savoir plus **RI 2016** Objectifs et indicateurs de suivi des 3 directions stratégiques : p. 18  
Actions et résultats 2015 : p. 20 et 21

 **Un plan de transformation ambitieux**

Pour accélérer son virage stratégique, adapter son portefeuille d'activités à sa vision de long terme et déployer ses axes de développement, ENGIE a lancé en 2016 un plan de transformation ambitieux sur trois ans.

Le **premier pilier** de ce plan de transformation vise à redessiner et simplifier le portefeuille. Il repose sur :

- un **programme de rotation de portefeuille** de 15 milliards d'euros, pour réduire l'exposition des activités aux prix des commodités par le biais de cessions, de partenariats et/ou de fermetures de sites ;
- un **programme d'investissements** de 22 milliards d'euros, dont 7 milliards d'investissement de maintenance, ciblés sur les activités peu ou non émettrices de CO<sub>2</sub> et les solutions intégrées pour les clients.


L'efficacité opérationnelle et la compétitivité d'ENGIE sont au cœur du **deuxième pilier** du plan de transformation. Le nouveau **programme de performance** – "Lean 2018" – a pour objectif de réaliser des économies récurrentes sur les coûts opérationnels, avec un impact cumulé net sur l'EBITDA d'un milliard d'euros à horizon 2018.

Le **troisième pilier** consiste à investir dans une nouvelle génération de solutions, afin d'améliorer le potentiel de croissance du Groupe. Il s'agira ainsi de préparer le futur selon trois leviers : investissements dans l'innovation, structuration d'un écosystème interne favorable, construction d'un portefeuille de partenariats stratégiques avec les principaux acteurs technologiques dans le monde.

**Quatrième pilier** : le digital. Il est conçu comme le catalyseur de la transformation du Groupe. ENGIE prévoit d'investir 1,5 milliard d'euros d'ici à 2018 dans les technologies émergentes – notamment décentralisées – et les technologies digitales.

Globalement, ce plan repose sur une transformation interne profonde du Groupe, de sa technologie, de ses mentalités et de ses modes opératoires. C'est l'objet du **cinquième et dernier pilier** du plan de transformation. Pour faire d'ENGIE un Groupe plus agile et plus connecté, il s'agit d'attirer les talents de demain et de créer un environnement favorable pour le développement des collaborateurs dans ce nouveau contexte.

**Pour en savoir plus** RI 2016 *Objectifs et indicateurs de suivi du plan de transformation : p. 18*  
*Actions et résultats 2015 : p. 20 à 23*

 **Une création de valeur pérenne**

Avec son plan de transformation, ENGIE cible **trois leviers de création de valeur**. Dans un premier temps, ENGIE va reconcevoir et simplifier son portefeuille d'activités et donc améliorer son profil de risque. Le Groupe va en parallèle améliorer sa rentabilité et son retour sur capital investi. Grâce à des investissements dans les technologies émergentes et numériques, il va optimiser son potentiel de croissance.

Malgré un contexte de marché contraint, impacté par la baisse importante et persistante des prix du pétrole, du gaz et de l'électricité – qui continuera de peser sur ses résultats – ENGIE prévoit pour 2016 un **résultat net récurrent part du Groupe résilient** par rapport à 2015 compris entre 2,4 et 2,7 milliards d'euros<sup>(1)</sup>. Pour la période 2016-2018, le Groupe prévoit également un ratio dette nette/EBITDA inférieur ou égal à 2,5 et le maintien d'une notation de catégorie "A".

Durant la phase de transformation 2016-2018, ENGIE souhaite donner de la visibilité aux actionnaires avec une **politique de dividende claire**. Le Groupe a ainsi confirmé la distribution d'un dividende de 1 euro par action et par an en numéraire au titre des résultats 2015 et 2016. Il s'est engagé à verser un dividende de 0,70 euro par action et par an en numéraire au titre des résultats 2017 et 2018.

**Pour en savoir plus** RI 2016 *Bilan des objectifs financiers 2015 : p. 17*  
*Nouveaux objectifs et indicateurs de suivi financiers : p. 18*  
*Actions et résultats 2015 : p. 24 à 27*

La transformation du Groupe repose sur une **ambition renouvelée en matière de responsabilité environnementale, sociale et sociétale (RES)**, afin de partager la valeur créée avec les parties prenantes. ENGIE s'est fixé six objectifs extra-financiers à l'horizon 2020, en lien étroit avec la stratégie et le plan de transformation du Groupe. La filière RES s'est structurée pour s'adapter à la réorganisation et piloter l'atteinte des objectifs impactant directement la réputation du Groupe et la confiance des parties prenantes.

**Pour en savoir plus** RI 2016 *Bilan des objectifs environnementaux et sociaux 2015 : p. 17*  
*Nouveaux objectifs et indicateurs de suivi de la responsabilité environnementale et sociétale : p. 18*  
*Actions et résultats 2015 : p. 28 à 31*

(1) Cet objectif repose 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 changement substantiel de réglementation et de l'environnement macro-économique, d'hypothèses de prix des commodités basées sur les conditions de marché à fin décembre 2015 pour la partie non couverte de la production et de cours de change moyens suivants pour 2016 : €/€ : 1,10 ; €/BRL : 4,59.



## Notre organisation

# Un Groupe plus agile, résolument connecté à ses clients

*Pour relever le défi de la révolution énergétique mondiale et être au plus près de ses clients, ENGIE s'est doté le 1<sup>er</sup> janvier 2016 d'une organisation simplifiée, fondée sur une approche territoriale et décentralisée. Le Groupe est désormais constitué de 24 Business Units (BUs) et de 5 métiers réunis autour d'une seule marque : ENGIE.*

### Maillage territorial

Dans un monde en perpétuelle évolution, la connexion à l'écosystème constitue un enjeu critique. En interaction avec les parties prenantes, le Groupe comprend et accompagne les enjeux locaux de la transition énergétique.

Le plan de transformation d'ENGIE s'appuie sur une **organisation simplifiée, plus proche de ses clients** et des territoires, avec des lignes hiérarchiques plus courtes favorisant l'ancrage local et la synergie de ses métiers. La nouvelle organisation s'adapte ainsi aux enjeux d'un monde de l'énergie décentralisé.

Le Groupe est dorénavant organisé en **24 entités opérationnelles (Business Units, BUs)**, constituées pour la plupart à l'échelle d'un pays ou d'un groupe de pays, selon la densité d'activités recensées dans les géographies concernées. Les BUs rassemblent les activités du Groupe à même de répondre, sur un territoire donné, aux attentes de leurs clients. **5 lignes "métiers" complètent cette organisation géographique.** Elles sont chargées de l'expertise par domaine d'activité et de l'accompagnement au développement des BUs.

#### D'une organisation "métiers" à une organisation territoriale

Organisation jusqu'en 2015

**5** branches  
organisées principalement  
par métier

Nouvelle organisation depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016

**24** Business Units  
organisées  
par territoire

**5** lignes "métiers"  
structurantes pour accompagner  
le développement des BUs

#### "One Company, One Brand"



En 2015, GDF SUEZ est devenu ENGIE. Un nom simple et fort qui évoque l'énergie pour tous et dans toutes les cultures. Un nom qui porte une vision humaine et positive de l'énergie que le Groupe veut partager. Ce changement de nom s'accompagne d'une rationalisation et d'une **simplification du portefeuille de l'ensemble des marques** autour d'un principe clair "One Company, One Brand". ENGIE n'est donc pas seulement le nouveau nom du Groupe, c'est aussi sa marque mondiale, la bannière qui réunit tous les collaborateurs et traduit l'ensemble de ses valeurs et activités à travers le monde.

Objectifs : contribuer à l'accélération du développement commercial, accroître la lisibilité, la clarté et la cohérence pour les parties prenantes et renforcer la visibilité, la réputation et la notoriété du Groupe.

Plus que la naissance d'une nouvelle marque mondiale, ce nom, c'est celui d'une **vision nouvelle du monde**, optimiste et nouvelle qui invite chacun à changer sa relation à l'énergie, à rendre l'énergie accessible à tous dans le respect de l'environnement. Avec ENGIE, nous affirmons aujourd'hui que l'énergie est l'affaire de tous : collaborateurs, partenaires, clients, actionnaires.


**Ce nouveau nom incarne aussi la transformation du Groupe**, dont l'ambition est d'être leader de la transition énergétique mondiale. Les défis sont gigantesques, les attentes des consommateurs et la responsabilité collective vis-à-vis des générations futures sont grandissantes. C'est pourquoi ENGIE s'engage à inventer les énergies de demain et à chercher ensemble les solutions qui changeront le quotidien de tous et à être dans chacun des territoires un architecte énergétique au service de la société.

Nouvelle organisation d'ENGIE depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016

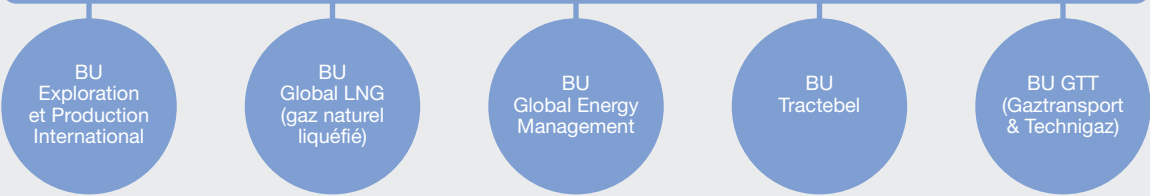
24 BUs au plus près des clients



dont 8 BUs en France

- |                      |   |  |
|----------------------|---|--|
| France B to B        |  | GRTgaz (transport de gaz naturel)                    |
| France B to C        |   | GRDF (distribution de gaz naturel)                   |
| France Renouvelables |   | Elengy (terminaux de gaz naturel liquéfié, GNL)      |
| France Réseaux       |   | Storengy (stockage de gaz naturel, géothermie, etc.) |

et 5 BUs globales



accompagnées par 5 lignes "métiers" structurantes



## Dialogue avec les parties prenantes

Afin de renforcer l'ancrage territorial de ses activités, ENGIE a mis en place un **dispositif structuré de dialogue** avec ses parties prenantes, conforme aux principaux standards internationaux (AA1000, ISO 26000, principes du Pacte Mondial, lignes directrices de l'OCDE). Ce dispositif est fondé sur des rencontres régulières avec les ONG et associations, ainsi que sur le développement de partenariats de long terme en lien avec les activités d'ENGIE.

Défini au niveau Groupe, le dialogue est décliné dans chaque *Business Unit*, selon les spécificités locales, en termes d'enjeux, d'activités ou de réglementations.

Dans le cadre de ses nouveaux objectifs extra-financiers, ENGIE s'est fixé pour ambition de couvrir 100% des activités industrielles par un mécanisme adapté de dialogue et de concertation en 2020.

### Des partenariats sociétaux et environnementaux durables

ENGIE est membre du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2001. Le Groupe a mis en place des partenariats structurants pour accompagner sa démarche développement durable. C'est le cas par exemple avec France Nature Environnement, fédération rassemblant 3 000 associations de protection de la nature et de l'environnement, et avec le Comité Français de l'UICN (Union Internationale pour la Conservation de la Nature), qui appuie le Groupe depuis 2008 dans sa démarche de protection de la biodiversité.

ENGIE a aussi engagé en 2016 un partenariat avec la Fondation ONE (Océan, Nature, Environnement) visant à améliorer l'implication citoyenne lors des concertations organisées dans le cadre de projets d'implantation d'énergies marines renouvelables (EMR).

Pour en savoir plus

R1 2016  
engie.com

La préservation de l'environnement, p.28  
Rubriques "Partenariats et adhésion"  
et "ENGIE se mobilise pour le climat"

Deux programmes contribuent à structurer et renforcer le dialogue avec les parties prenantes, à tous les niveaux de l'entreprise :

- à compter de 2016, un **panel d'experts et de membres de la Direction Générale** se réunira deux fois par an afin d'explorer de nouvelles solutions face aux défis sociétaux et environnementaux ;
- depuis 2013, une **communauté de pratiques** propose une méthodologie, des outils et un support technique aux entités d'ENGIE (BUs, lignes "métiers") pour les accompagner dans le dialogue avec les parties prenantes, encourager la prise en compte des dimensions sociétales et diffuser les bonnes pratiques.

### Initiative Terrawatt : pour un nouveau paradigme énergétique

ENGIE a annoncé fin 2015 participer à l'Initiative Terrawatt (TWI), une organisation mondiale à but non lucratif qui travaillera avec l'Alliance Solaire Internationale (ISA) et ses États membres pour établir les conditions réglementaires nécessaires au déploiement massif d'une production d'énergie solaire compétitive. L'ISA a pour objectif d'atteindre 1 TW de capacités solaires additionnelles d'ici 2030. Dans ce contexte, l'Agence internationale pour les énergies renouvelables (IRENA) et Terrawatt Initiative, présidée par Isabelle Kocher depuis début 2016, s'engagent à coopérer et à travailler sur des moyens concrets pour mettre en oeuvre rapidement les objectifs de l'Accord de Paris, avec un accent particulier sur la production d'énergie solaire.

### Engagement d'ENGIE pour le succès de la COP21

ENGIE s'est fortement mobilisé en amont de la COP21 – organisée à Paris fin 2015 – en faveur d'un engagement climatique international ambitieux en ligne avec le respect d'une hausse maximum de température de 2°C, et en faveur de la généralisation de réglementations donnant un prix au carbone. Gérard Mestrallet a coanimé les groupes de travail "Business Dialogue" de la COP21, qui ont réuni des dirigeants d'entreprises de tous les secteurs et des négociateurs de près de 30 pays. En interne, le Groupe a également organisé un débat "Climat & Énergie" avec tous ses collaborateurs.

# 5 Notre performance

## Des résultats résilients en 2015 pour appuyer la croissance du Groupe

### ENGIE en chiffres

#### Indicateurs de performance 2015

En 2015, la performance d'ENGIE est en ligne avec sa guidance financière, ainsi qu'avec ses principaux objectifs opérationnels et extra-financiers. Le bilan des objectifs extra-financiers de l'année 2015 est détaillé en page 44.

	2013	2014	2015	Objectif
<b>Chiffres opérationnels</b>				
Capacités installées (en GW)	113,7	115,3	117,1	–
Capacités en construction (en GW)	10,0	10,5	8,1	–
Énergies renouvelables (part dans les capacités installées)	15%	17%	18%	–
Augmentation de la capacité installée en renouvelables depuis 2009	+27%	+42%	+60%	+50% entre 2009 et 2015
<b>Chiffres financiers</b>				
Chiffre d'affaires (en milliards d'euros)	80,0	74,7	69,9	–
EBITDA (en milliards d'euros)	13,0	12,1	11,3	–
Résultat Net Récurrent, part du Groupe <sup>(a)</sup> (en milliards d'euros)	3,1	2,7	2,6 <sup>(b)</sup>	2,6 à 2,9 en 2015 <sup>(c)</sup>
Dividende (en euros par action)	1,5	1,0	1,0	Minimum 1,00 entre 2014 et 2016
Dette Nette/EBITDA	2,2x	2,3x	2,5x	≤ 2,5 entre 2014 et 2016
Investissements bruts (en milliards d'euros)	7,1	7,1	7,2	–
<b>Chiffres environnementaux et sociaux</b>				
Taux moyen d'émission de CO <sub>2</sub> – production d'énergie (en kg CO <sub>2</sub> eq./MWh <sub>eq</sub> )	425,0	434,2	445,5	-10% entre 2012 et 2020
Biodiversité (% de sites sensibles dans l'Union Européenne avec un plan d'action biodiversité)	36%	72,4%	98%	100% en 2015
Nombre de collaborateurs	147 199	152 882	154 935	–
Santé et sécurité (taux de fréquence interne des accidents de travail)	4,4	4,1	3,6	< 4,0 en 2015
Mixité (part des femmes dans l'encadrement)	21,9%	21,9%	22,0%	25% en 2015
Formation (% effectif formé)	68,5%	68,1%	66,0% <sup>(d)</sup>	> 2/3 en 2015
Actionnariat salarié (% du capital d'ENGIE détenu par les salariés)	2,4%	3,2%	2,7%	3,0% en 2015

(a) Hors coûts de restructuration, MtM, dépréciations d'actifs, cessions, autres éléments non récurrents et impacts fiscaux associés et après intégration de la charge relative à la contribution nucléaire suite à la convention entre l'État belge, ENGIE et Electrabel conclue le 30 novembre 2015.




(b) Soit 2,7 milliards d'euros à température moyenne en France.

(c) Guidance de 2,75-3,05 milliards d'euros telle qu'ajustée le 1<sup>er</sup> octobre 2015 et après contribution nucléaire (0,17 milliard d'euros) suite à la convention entre l'État belge, ENGIE et Electrabel conclue le 30 novembre 2015. À température moyenne en France.

(d) Hors filiales de Cofely Workplace et Cofely Ltd (Royaume-Uni) acquises en 2014 et qui n'ont pas encore mis en place la politique du Groupe.

## Nouveaux objectifs et indicateurs de suivi

Dans le cadre de l'accélération de sa stratégie, ENGIE s'est fixé de nouveaux objectifs opérationnels, financiers et extra-financiers. Le Groupe a décidé de renforcer certains objectifs comme la réduction du taux d'émission de CO<sub>2</sub>, la part de capacités de production en énergies renouvelables, le taux de fréquence interne des accidents de travail et le taux de mixité dans les effectifs du Groupe. Il s'est en plus fixé deux nouveaux objectifs pour 2020 : le taux de satisfaction des clients B2C dans les offres de transition énergétique et la mise en place d'une démarche de dialogue intégrée vis-à-vis des parties prenantes pour l'ensemble de ses sites industriels.

Stratégie	KPI	Objectif
 <b>3 directions stratégiques</b>		
<b>Priorité aux solutions les moins émettrices de CO<sub>2</sub></b>	Part des activités peu émettrices de CO <sub>2</sub> <sup>(1)</sup> dans l'EBITDA du Groupe	> 90% en 2018
<b>Solutions intégrées pour les clients</b>	Part des solutions intégrées pour les clients dans l'EBITDA du Groupe	+50% sur 2016-2018
<b>Réduire l'exposition aux prix des commodités</b>	Part des activités régulées ou contractées <sup>(2)</sup> dans l'EBITDA du Groupe	> 85% en 2018
 <b>Un plan de transformation ambitieux</b>		
<b>Redessiner et simplifier le portefeuille d'activités</b>	Programme d'investissements	22 Md€ sur 2016-2018 dont 7 Md€ d'investissement de maintenance
	Programme de rotation de portefeuille	15 Md€ (impact dette nette) sur 2016-2018
<b>Améliorer la performance</b>	Programme de performance ("Lean 2018") visant des économies récurrentes sur les coûts opérationnels	Impact cumulé net sur l'EBITDA de 1 Md€ à horizon 2018
<b>Préparer le futur et engager la transformation digitale</b>	Investissement dans les technologies émergentes et le digital	1,5 Md€ sur 2016-2018
<b>Adapter le Groupe</b>	% de femmes dans l'effectif du Groupe	25% en 2020
	Taux de fréquence interne des accidents de travail	≤ 3 en 2020
 <b>Une création de valeur pérenne</b>		
<b>Une structure financière robuste</b>	Résultat Net Récurrent, part du Groupe	2,4 à 2,7 Md€ <sup>(3)</sup> en 2016
	Ratio dette nette/EBITDA	≤ 2,5 x sur 2016-2018
	Notation	Catégorie "A" sur 2016-2018
	Dividende	1 € par action et par an en numéraire au titre des résultats 2015 et 2016, 0,70 € par action et par an en numéraire au titre des résultats 2017 et 2018
<b>Un engagement renouvelé dans la responsabilité environnementale et sociétale</b>	Taux de satisfaction des clients B2C pour la transition énergétique	≥ 85% en 2020
	Pourcentage des activités industrielles couvertes par un mécanisme adapté de dialogue et de concertation	100% en 2020
	Part d'énergie renouvelable dans le mix des capacités de production	25% en 2020
	Taux de réduction du ratio d'émission de CO <sub>2</sub> pour la production d'énergie par rapport à 2012	-20% en 2020 <sup>(4)</sup>

(1) Production d'électricité peu émettrice de CO<sub>2</sub>, infrastructures gazières & GNL, aval.

(2) Activités autres que production d'électricité merchant, E&P et achat/vente de GNL.

(3) Cet objectif repose 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 changement substantiel de réglementation et de l'environnement macro-économique, d'hypothèses de prix des commodités basées sur les conditions de marché à fin décembre 2015 pour la partie non couverte de la production et de cours de change moyens suivants pour 2016 : €/€ : 1,10, €/BRL : 4,59.

(4) Conduisant à un taux d'émission absolue de 354,4 kg de CO<sub>2</sub> équivalent par MWh d'énergie produit.



## 3 directions stratégiques

Priorité aux solutions les moins émettrices de CO<sub>2</sub>

Réduire l'exposition aux prix des commodités

Solutions intégrées pour les clients

## Opérations 2015 en ligne avec les directions stratégiques du Groupe

ENGIE a annoncé en 2016 une réorientation de ses activités selon trois directions stratégiques : les **activités peu émettrices de CO<sub>2</sub>**, les **activités non exposées aux prix des commodités** et les **solutions intégrées pour les clients**. Le Groupe a, dès 2015, anticipé la mise en œuvre de ces trois directions stratégiques à travers la réalisation d'acquisitions majeures et le développement de nouveaux projets. La décision d'ENGIE, annoncée en octobre 2015, de ne pas construire de nouvelle centrale à charbon s'inscrit également dans le virage stratégique pris par le Groupe.

### Développer les activités peu émettrices de CO<sub>2</sub>

- ▶ Au **Japon**, signature d'un contrat d'approvisionnement en biomasse avec Sumitomo et signature d'un protocole d'accord avec Mitsubishi Heavy Industries pour développer leur collaboration dans le secteur de l'énergie et de la technologie.
- ▶ Acquisition de la société **Solairedirect**, acteur de référence dans la production d'énergie solaire compétitive.
- ▶ Au **Brésil**, ENGIE, à travers ses filiales Solairedirect et Tractebel Energia a remporté des enchères pour développer 230 MW dans le solaire à la suite d'un appel d'offres organisé par l'ANEEL, agence affiliée au Ministère brésilien de l'énergie, illustrant la capacité du Groupe à proposer une offre solaire compétitive.
- ▶ En **Inde**, le Groupe a remporté 140 MW de projets solaires via Solairedirect.
- ▶ En France, ENGIE, à travers ses filiales Solairedirect, la Compagnie Nationale du Rhône, la Compagnie du Vent et Futures Énergies, a remporté **14 projets photovoltaïques** représentant 95,5 MW de puissance installée dans le cadre d'un appel d'offres organisé par la Commission de Régulation de l'Énergie (CRE).
- ▶ En **Afrique du Sud**, le projet de parc solaire de Kathu de 100 MW est retenu "preferred bidder" et le parc éolien West Coast One, d'une puissance de 94 MW, est mis en service commercial, ainsi que la centrale électrique à cycle ouvert Dedisa Peaking Power de 335 MW, qui représente – avec la centrale à cycle ouvert Avon Peaking Power actuellement en construction – le premier grand projet de type IPP (Independent Power Producer) dans le pays.
- ▶ En **Belgique**, signature de la convention entre ENGIE et le gouvernement belge sur la prolongation de Doel 1 et Doel 2 et révision de la contribution du secteur nucléaire.

### Développer les infrastructures gazières

- ▶ En **Chine**, signature d'un accord avec Beijing Enterprises Group pour la fourniture de GNL à la ville de Pékin et pour développer la coopération entre les deux Groupes et

signature d'un accord de coopération stratégique avec Chongqing Energy Investment Group.

- ▶ ENGIE et **NOVATEK** ont conclu un accord d'approvisionnement en GNL à partir du projet Yamal LNG aux termes duquel ENGIE recevra un million de tonnes de GNL par an à partir de 2018, pendant 23 ans, pour les besoins de ses clients partout dans le monde.
- ▶ En **Indonésie**, ENGIE, ENI et Saka Energi ont signé deux accords d'achat-vente de GNL pour le projet Jangkrik avec PT Pertamina aux termes desquels Pertamina achètera 1,4 million de tonnes de GNL par an à partir de 2017.
- ▶ Signature d'un accord de partenariat sur le GNL avec le **producteur japonais d'électricité Kansai Electric**.
- ▶ Signature de quatre protocoles d'accord et de coopération en faveur du développement énergétique au **Mexique** avec Pemex, la CFE et CENAGAS.
- ▶ En **Tunisie**, signature avec la Société Tunisienne de l'Électricité et du Gaz (STEG) d'un protocole d'accord pour le développement de la coopération entre les deux Groupes.
- ▶ En **Algérie**, ENGIE a annoncé une nouvelle découverte de gaz naturel dans le bassin Illizi situé au sud-est de l'Algérie.
- ▶ À Montoir-de-Bretagne (Loire-Atlantique), **1 000<sup>e</sup> chargement** en Europe de camion-citerne de Gaz Naturel Liquéfié (GNL).
- ▶ En **France**, LNGeneration a signé avec Lactalis un contrat de 18 mois portant sur l'approvisionnement en gaz naturel liquéfié.
- ▶ Au **Royaume-Uni**, signature du premier contrat de vente GNL de détail avec FLOGAS Britain.

### Développer les solutions intégrées pour nos clients

- ▶ En **Asie-Pacifique**, un nouveau cap est franchi dans les services énergétiques grâce à l'achat de TSC Group Holdings par le biais de Cofely, faisant d'ENGIE l'actionnaire unique de TSC et renforçant sa présence en Australie et en Nouvelle-Zélande. ENGIE finalise par ailleurs l'acquisition de DESA Australia, l'un des leaders des solutions de communication, d'électricité et d'efficacité énergétique.
- ▶ En **Chine**, création d'une *joint venture* avec Sichuan Energy Investment Distributed Energy Systems (SCEI DES) pour le développement de projets d'énergie décentralisée au Sichuan.
- ▶ Aux **Philippines**, ENGIE et Cyberzone Properties Inc. ont annoncé le développement d'un projet de refroidissement urbain à Manille.
- ▶ ENGIE, via sa filiale Cofely, a finalisé l'acquisition de **la société chilienne IMA**, un fournisseur de services industriels (maintenance et solutions) de premier plan qui cible les grands comptes du secteur des mines, de la production d'énergie et de l'industrie.

► À travers son fonds d'investissement spécialement dédié à l'innovation, ENGIE New Ventures, ENGIE a réalisé trois nouveaux investissements au capital de **Tendril** afin d'accélérer le développement de solutions de management des services à l'énergie en Europe, de **Redbird**, expert dans l'analyse des données techniques collectées par des drones et de **KiWi Power**, leader britannique des solutions de

flexibilité électrique. En outre, aux **États-Unis**, le Groupe a pris une participation dans la société AMS, *startup* californienne spécialisée dans le stockage d'énergie.

► En **France**, acquisition du Groupe Nexilis, acteur majeur du génie climatique dans le sud-est de la France, à travers sa filiale Cofely Axima.



## Un plan de transformation ambitieux

Redessiner et simplifier le portefeuille d'activités

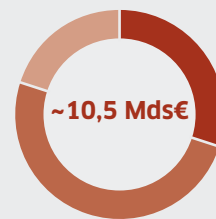
## Programme d'investissements et de rotation du portefeuille déjà bien engagé

Dans le cadre du plan de transformation, ENGIE a annoncé un **programme d'investissements** de 22 milliards d'euros sur 2016-2018 dont 7 milliards d'investissements de maintenance, financés principalement par la génération de *cash flow* opérationnel. 10,5 milliards sont déjà engagés dans des investissements, 4,5 milliards restent à affecter à de nouvelles opportunités, notamment dans les solutions décentralisées. En février 2016, ENGIE a réalisé une étape majeure de son programme d'investissements avec l'acquisition d'OpTerra. Le Groupe est ainsi devenu le troisième acteur dans le secteur des services à l'énergie aux États-Unis.

Le plan de transformation repose également sur un **programme de rotation de portefeuille** de 15 milliards d'euros sur 2016-2018 qui vise à réduire l'exposition du Groupe aux activités exposées aux prix des matières premières. **Plus du tiers du programme** a déjà été réalisé en février 2016, avec la vente de 13 GW de capacités de production d'électricité, dont 10 GW d'actifs exposés à l'évolution du prix des commodités aux États-Unis et deux centrales à charbon (3 GW) en Inde et en Indonésie. Ces opérations ont également permis de réduire de 20% la capacité installée de production d'électricité à partir de charbon.

### Répartition du programme d'investissements 2016-2018

Développements existants



30%

Production d'électricité peu émettrice de CO<sub>2</sub>

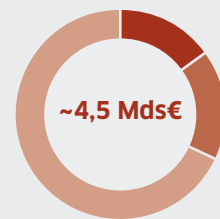
50%

Infrastructures globales

20%

Solutions intégrées pour les clients

Nouvelles opportunités à développer



15%

17%

68%



## Un plan de transformation ambitieux

Améliorer la performance

## Nouveau programme de performance

Enfin, le plan de transformation repose sur un **programme ambitieux de performance** baptisé "Lean 2018". Ce programme vise des économies récurrentes sur les coûts opérationnels avec un objectif d'impact cumulé net sur l'EBITDA de 1 milliard d'euros d'ici 2018. Sur une base annuelle, il s'agit d'un niveau de 50% supérieur par rapport aux économies dans le cadre de "Perform 2015".

Rappelons que le bilan du plan "**Perform 2015**" est très positif, puisque les objectifs initiaux d'économies sur le compte de résultat et sur les investissements et besoins en fonds de

roulement ont tous été atteints, voire dépassés pour certains. L'impact cumulé depuis 2012 sur le résultat net récurrent, part du Groupe, s'élève à fin 2015 à plus d'1 milliard d'euros. Pour le "*Quick Reaction Plan*", l'objectif de 250 millions d'euros est également atteint à fin 2015. Toutes les branches ont par ailleurs contribué au bon avancement de "Perform 2015" et du "*Quick Reaction Plan*" lancé début 2015. Au titre de 2015, les deux plans ont contribué à améliorer l'EBITDA du Groupe à hauteur de 0,5 milliard d'euros (net de l'inflation sur les coûts).



## Un plan de transformation ambitieux

Préparer le futur

Engager la transformation digitale

# L'innovation et le digital, catalyseurs de la transformation du Groupe

Afin d'améliorer son potentiel de croissance, ENGIE investit dans les technologies émergentes et numériques. Dans le cadre du plan de transformation, 1,5 milliard d'euros leur seront consacrés d'ici à 2018.

## Écosystème innovant

Focalisée sur le développement rapide d'activités nouvelles, l'entité "Innovation, Marketing et Nouveaux Business" stimule l'innovation au sein du Groupe et de son écosystème. À l'interne, un réseau social "innov@ENGIE" a été lancé en 2014, afin de favoriser l'innovation collaborative. Fin 2015, il comptait 9 000 membres. Le Groupe a également mis en place un processus d'incubation des projets de collaborateurs, afin de faire émerger de nouveaux business. Fin 2015, quinze équipes de collaborateurs développaient leurs projets dans des incubateurs externes, fruits de partenariats en France, en Belgique et aux Pays-Bas. Ce dispositif a enrichi les démarches déjà existantes, en particulier les Trophées de l'Innovation, concours interne récompensant chaque année les projets innovants des collaborateurs du Groupe.

Afin de renforcer ses liens avec l'écosystème d'innovation des territoires où il est présent, le Groupe a lancé une vingtaine d'appels à projets à destination des startups. 18 coopérations "ENGIE-startups" ont été conclues à cette occasion. Le Groupe a également été à l'origine de plusieurs événements comme le "Hackathon" drones, le cycle de "Matinales de l'innovation" et plusieurs "Innovation Days" à Lille, Marseille et Bordeaux.

## Fonds d'investissement

Le fonds d'investissement, ENGIE New Ventures, doté de 100 millions d'euros, a pour objectif de prendre des participations minoritaires dans des startups innovantes dans le domaine de la transition énergétique, en leur offrant un double levier : financier grâce à l'investissement, et opérationnel auprès des filiales du Groupe. Fin 2015, 7 investissements ont été réalisés en Europe (Belgique, France, Royaume-Uni) et aux États-Unis.

## Technologies de demain

L'innovation à moyen/long termes (R&D) est pilotée par la Direction Recherche et Technologies, qui a pour mission de porter à maturité les technologies de demain. À ce titre, elle pilote les programmes de recherche prospectifs d'ENGIE (ex. : énergies renouvelables, énergie intelligente et environnement, transport et stockage du CO<sub>2</sub>). En 2015, la Direction a poursuivi son internationalisation, avec la création de laboratoires à Singapour et dans les Émirats arabes unis. Elle a également développé de nouveaux centres de compétences dans le domaine de l'impression 3D et des drones.

## Transformation digitale

La Mission Digital a pour objectif d'impulser et accélérer le changement qu'apporte le digital, conçu comme un catalyseur du plan de transformation d'ENGIE. Les nouvelles technologies améliorent la relation client, permettent de concevoir de nouvelles offres et proposent de nouvelles pistes d'efficacité opérationnelle. Autour du digital, c'est l'ensemble du Groupe qui est en mouvement. Les approches innovantes sur les données, les objets connectés, le cloud, la mobilité... influencent et développent la culture et les compétences. Grâce à la pénétration du numérique dans ses activités, ENGIE a été reconnue en 2015 comme la 1<sup>re</sup> entreprise industrielle du CAC 40 par sa maturité digitale.

### Ville de demain



Alors qu'elles concentrent aujourd'hui plus de la moitié de la population mondiale, 75% des consommations énergétiques et 80% des émissions de gaz à effet de serre, les villes constituent un levier majeur de la transition énergétique. ENGIE développe des solutions innovantes, intégrées et sur-mesure pour inventer la ville de demain, en partenariat étroit avec les collectivités locales. Ses offres visent à améliorer le bien-être des habitants à travers notamment les systèmes urbains de chauffage et de refroidissement, la production décentralisée d'énergie peu carbonée, la mobilité verte, les réseaux intelligents ou les dispositifs d'éclairage et de sécurité.

En 2015, Cit'Ease™, la solution de gestion optimisée de la ville développée par ENGIE et SUEZ, a été expérimentée en France et en Belgique. Cet outil collaboratif, conçu pour les élus et les services municipaux, vise à permettre une meilleure connaissance des très nombreuses données générées par une ville, pour mieux comprendre la dynamique de la collectivité territoriale, optimiser les investissements et prévoir les risques majeurs.

Pour en savoir plus

DdR 2015  
engie.com

Section 1.5

Rubriques "Innovation et transition énergétique" et "Comprendre nos engagements"

**190 M€**  
consacrés à la recherche et au développement technologique en 2015

**100 M€**  
de dotation du fonds d'investissement ENGIE New Ventures



## Un plan de transformation ambitieux

Adapter le Groupe

## L'engagement RH du Groupe, levier de transformation

Avec plus de 154 000 collaborateurs et plus de 18 000 recrutements dans le monde en 2015, ENGIE est un **employeur de premier rang**. L'engagement RH (Ressources Humaines) du Groupe participe à la consolidation de sa transformation et à la réussite de la révolution énergétique en œuvrant concrètement à l'adaptation du Groupe, pour le rendre encore plus agile et connecté, centré sur l'innovation, l'esprit entrepreneurial et le sens du collectif.

### Santé-sécurité au travail, un incontournable

La politique santé-sécurité, élaborée avec les managers et les salariés et s'appuyant sur un accord Groupe avec les fédérations syndicales, vise à **préserver l'intégrité des personnes** (salariés, prestataires et tiers) et des biens, ainsi qu'à favoriser la qualité de vie au travail. Elle est complétée par des Règles Groupe Santé Sécurité fixant les exigences applicables à l'ensemble des entités. Un dispositif managérial incluant un plan d'actions pour la période 2010-2015, des formations, des contrôles et audits internes, des certifications externes, des benchmarks et retours d'expérience, a permis à ENGIE de réduire la fréquence des accidents de travail de ses salariés (-56% depuis 2008). Ces résultats positionnent le Groupe parmi les leaders du secteur, en ligne avec l'objectif d'un taux de fréquence inférieur à 4 en 2015. En matière de santé au travail, le nombre de nouveaux cas de maladies professionnelles est en nette diminution passant de 150 en 2014 à 122 en 2015 tandis que le nombre d'heures d'absentéisme pour raison médicale par salarié par an se dégrade légèrement, passant de 63 depuis 2013 à 65 en 2015.

Depuis plusieurs années, le Groupe s'investit fortement dans **la formation et la sensibilisation de ses collaborateurs** en santé-sécurité. En 2015, 852 managers ont suivi le programme "Leadership en santé-sécurité", dispensé par ENGIE University, et qui est systématiquement conclu par un cadre dirigeant du Groupe. Un suivi semestriel des managers ayant bénéficié de cette formation a été mis en place en 2015 et des mini documentaires "Regards croisés" ont été mis à leur disposition pour illustrer comment une utilisation adéquate des principaux leviers managériaux (réunions d'équipe, visites terrain, reconnaissance, etc.) contribue à transformer la culture santé-sécurité du Groupe.

En 2015, la **campagne de sensibilisation interne annuelle** en santé-sécurité a porté sur la réduction des risques au volant. Campagnes d'affichage, expositions et conduites en simulateurs se sont succédé pour permettre aux collaborateurs d'expérimenter et de prendre conscience des conséquences de l'utilisation d'outils de communication et de guidage au volant. Cette campagne leur a également permis de s'engager dans des actions concrètes.




### Salariés au cœur de la transformation

En 2015, l'action RH d'ENGIE s'est orientée encore plus vers ses clients : elle se positionne au centre du *business*, accompagne les changements, associe le maximum de talents à la transformation et contribue à donner un sens positif aux projets.

Cela s'est traduit en 2015 par des **actions RH innovantes destinées à développer les compétences, et l'esprit d'initiative des collaborateurs**. De nouveaux modes de travail ont ainsi été expérimentés : télétravail, espaces dynamiques, etc. Une opération de *mentoring* de grande envergure a également été lancée, impliquant 1 000 mentors en 2015. L'investissement dans les solutions digitales a été particulièrement renforcé. Parmi elles figurent notamment un programme de digital reverse *mentoring* qui a favorisé les échanges entre *top managers* et jeunes familiers du digital autour des enjeux du numérique, ou encore le *sponsorship* d'une large communauté de jeunes collaborateurs force de proposition en matière d'innovation RH et managériale. Aujourd'hui, le réseau de jeunes professionnels du Groupe, le Young Professional Network (YPN) compte 850 membres mobilisés *via* un "créativ'lab" pour participer à la transformation du Groupe.

Le **développement individuel des collaborateurs** est un levier clé de la performance et du développement du Groupe. ENGIE s'appuie en priorité sur les talents internes pour préparer l'avenir, en développant les compétences de demain, en encourageant la mobilité et en améliorant ainsi l'employabilité de chacun. La **politique Mobilité d'ENGIE** vise à optimiser l'adéquation entre les compétences internes et les besoins des métiers ; renforcer l'intégration culturelle, la coopération, l'innovation et la promotion de la diversité ; et contribuer au développement de l'employabilité de chaque collaborateur. En 2015, plus de 6 000 mobilités ont été réalisées et, en moyenne, 1 500 collaborateurs ont consulté chaque mois les opportunités d'emploi publiées en interne. Les RH sont au cœur de la transformation du Groupe et œuvrent au développement d'un nouveau modèle de *leadership* mis au service du projet d'entreprise et qui promeut le *co-working*, l'inventivité, l'engagement, le développement et la pluralité des collaborateurs. La formation et la mobilisation sont un vecteur clé de réussite. En 2015, près de 6 500 managers ont participé à un programme élaboré par ENGIE University, et un tiers des collaborateurs en France ont pu suivre des formations externes (20% de plus qu'en 2014). Par ailleurs, une offre *e-learning* est accessible et utilisée par tous les collaborateurs *via* une plateforme dédiée, "e.campus".

L'adhésion des salariés au plan de transformation passe également par un **dialogue social** constructif. Une large concertation a été organisée avec l'ensemble des instances représentatives du personnel, dans le cadre de la réorganisation du Groupe. Cette concertation a été l'occasion de partager le constat de la révolution énergétique et d'échanger sur l'ambition d'ENGIE dans le nouveau contexte énergétique. Elle a permis également d'aborder les questions de formation et de mobilité, pour placer les salariés au cœur de la transformation du Groupe.

Pour en savoir plus  Notre organisation : p. 14 et 15  
 Section 3.2  
 Rubrique "Comprendre nos engagements"

### "Digital Reverse Mentoring"

La première vague pilote de "Digital Reverse Mentoring" s'est déroulée avec succès en 2015 : 24 cadres dirigeants ont été "mentorés" en séances individuelles par des collaborateurs du Groupe. La première saison a vu naître un réseau de mentors solide et proactif, qui favorise le partage d'expertises et l'entraide, en s'appuyant notamment sur un groupe fermé sur le réseau social interne "Yammer". L'opération sera renouvelée en 2016, et étendue à plus de 100 cadres dirigeants.

### De l'employabilité des jeunes...

L'engagement social d'ENGIE et de ses collaborateurs participe à la transformation du Groupe. L'une des priorités en termes de responsabilité sociale concerne l'employabilité des jeunes. En France, près d'un quart d'entre eux est au chômage. Ils sont plus de 5 millions au niveau européen. Or, **ces jeunes sont les acteurs de demain**, les futurs talents de l'entreprise, les créateurs de sa performance. Ils constituent un vivier d'innovations, de nouvelles compétences, d'entrepreneuriat et d'apport d'idées au moment où le Groupe doit assurer sa transition énergétique et sa mutation technologique. ENGIE, qui a recruté plus de 6 000 jeunes de moins de 34 ans en 2015, a marqué, son engagement européen par la signature du "Pact For Youth" et de "l'Alliance For Youth".

Socialement engagé, ENGIE recrute des publics issus de tous horizons grâce à la **promotion de la diversité** (handicap, jeunes des quartiers prioritaires, femmes, échanges européens, etc.). Parmi les différents vecteurs d'insertion vers l'emploi, le Groupe privilégie particulièrement l'alternance rappelant ainsi son attachement à la formation et au recrutement qualifié de jeunes de tous niveaux (du CAP au diplôme supérieur). À ce titre, en 2016, le cabinet de recrutement Mozaïk RH assure le *sourcing* de 50 alternants issus des quartiers prioritaires. Le Groupe comptait à fin 2015 plus de 4 000 alternants dans le monde avec à terme un objectif de recrutement de 50% d'entre eux.

L'employabilité des jeunes implique également un **rapprochement des mondes de l'entreprise et de l'éducation**, rapprochement pour lequel ENGIE œuvre à travers ses relations avec l'Éducation nationale et à travers des initiatives de sensibilisation des jeunes collégiens et lycéens (modélisation de stages collectifs de 3<sup>e</sup> avec un parcours découverte de l'entreprise) ou le développement du programme "Ma Caméra Chez

les Pro". Dans le même sens, ENGIE travaille au développement de parcours d'accueil d'enseignants au sein de l'entreprise. L'objectif final est d'adapter l'offre aux besoins via la prise en compte par le système éducatif des nouvelles compétences attendues par les entreprises.

### Engagements européens en faveur de la jeunesse

- Le "Pact For Youth", initié par CSR Europe afin de préparer les jeunes générations aux emplois durables et citoyens de demain.
- "L'Alliance For Youth", premier mouvement privé pan-européen interentreprises, initié par Nestlé afin de préparer les jeunes au monde professionnel.
- "Erasmus Apprentis" piloté par le ministère des Affaires Étrangères et soutenu par le ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation et du Dialogue social offrant à de jeunes apprentis des échanges entre la France et l'Allemagne.

### ... À l'engagement des salariés

L'engagement des collaborateurs, y compris leur engagement social, s'inscrit dans les valeurs partagées du Groupe. Parce que cet engagement est un facteur de performance de l'entreprise et de soutien à ses capacités d'innovation, ENGIE a, en 2015, renforcé sa politique de **qualité de vie au travail**, essentielle pour encourager la mobilisation des femmes et des hommes en son sein. Elle passe par l'écoute des collaborateurs et la discussion professionnelle dans les équipes de travail. L'Observatoire Social International (OSI), présidé par le Groupe, participe activement aux réflexions et aux avancées sur le sujet. Des démarches de qualité de vie sont déployées depuis plusieurs années vers les collaborateurs, telles que les places en crèche ou plus récemment le dispositif "aide aux aidants". Elles offrent aux salariés l'assurance d'un équilibre entre vie personnelle et professionnelle.

En termes d'**engagement social des salariés**, notons l'action de la Fondation Agir Pour l'Emploi (FAPE) qui non seulement soutient des projets en faveur de la création d'emploi via les dons des collaborateurs (53 projets soutenus et plus de 800 000 euros de dons versés depuis sa création en 2013 contribuant au développement local) mais qui permet aussi à ces mêmes collaborateurs de s'engager socialement via un investissement en temps. À titre d'exemple, en 2015, la FAPE a créé le premier groupe de collaborateurs bénévoles pour accompagner des demandeurs d'emploi avec "Solidarités Nouvelles Face au Chômage". Enfin, le Groupe a élaboré une politique de mise à disposition des compétences qui a pris effet en janvier 2016.

**6 000**  
jeunes recrutés en CDI  
en 2015

**+4 000**  
alternants dans  
le monde



Une création  
de valeur  
pérenne

une structure financière robuste

## Des résultats 2015 en ligne avec la guidance

Dans un contexte particulièrement difficile, la solidité du modèle économique d'ENGIE et de sa structure financière a permis au Groupe d'atteindre des résultats 2015 en ligne avec la guidance, avec un résultat net récurrent part du Groupe<sup>(1)</sup> de 2,6 milliards d'euros<sup>(2)</sup>.

En particulier, des dépréciations comptables (8,7 milliards d'euros) pèsent sur le résultat net part du Groupe qui s'établit à -4,6 milliards d'euros. Ces pertes de valeurs portent d'abord sur l'activité d'exploration-production très défavorablement impactée par la chute brutale et continue des prix du pétrole et du gaz naturel et sur l'activité de commercialisation de GNL impactée par le retournement du marché du GNL (4,3 milliards d'euros au total pour les deux activités). Elles touchent ensuite les activités de production d'électricité sur les marchés *merchant* (3,2 milliards d'euros) confrontées à une dégradation de leurs fondamentaux et qui font l'objet d'une revue stratégique en cours. Les ajustements de valeur pour le reste du Groupe s'élèvent à 1,2 milliard d'euros et se concentrent sur des incorporels en France où la dynamique de marché est notamment affectée par la fin des tarifs réglementés de ventes pour les clients professionnels et une pression concurrentielle accrue.

La génération de cash est en forte hausse par rapport à l'année 2014 à 9,8 milliards d'euros. À fin décembre 2015, le Groupe dispose de 18 milliards de liquidités.

Dans cet environnement particulièrement dégradé, ENGIE accélère sa stratégie et lance un plan de transformation ambitieux sur trois ans pour devenir leader de la transition énergétique dans le monde.

### Rapport d'activité consolidé<sup>(3)</sup>

En 2015, le **chiffre d'affaires** de 69,9 milliards d'euros est en décroissance brute de -6,4% par rapport à 2014 et en décroissance organique de -8,8%. Ce recul s'explique notamment par la baisse des prix des commodités, la contraction des activités GNL et par l'indisponibilité des centrales nucléaires de Doel 3 et Tihange 2 et l'arrêt de Doel 1 en Belgique, que compensent partiellement l'appréciation du dollar face à l'euro et un climat plus favorable en France en dépit de températures très douces à la fin de l'année 2015, l'année 2014 ayant été particulièrement chaude.

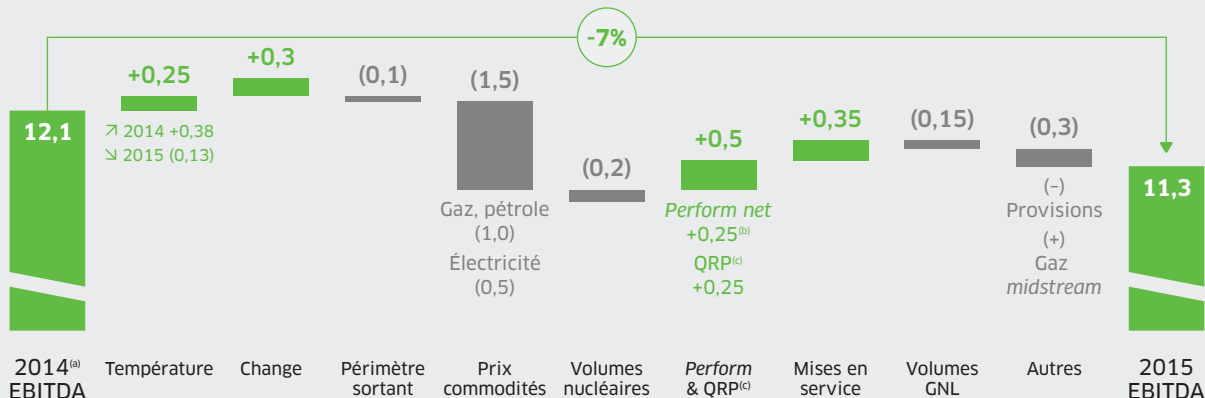
L'**EBITDA** du Groupe, qui s'élève à 11,3 milliards d'euros, est en recul de -7,2% en brut et de -9,1% en organique. Il est impacté par les mêmes éléments que ceux du chiffre d'affaires, partiellement compensés par un effet change favorable, l'impact positif de la température en France, les mises en service de nouveaux actifs et la poursuite des actions de performance sur les coûts.

Le **résultat opérationnel courant** après quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence est en décroissance brute de -11,6% et organique de -13,8% pour atteindre 6,3 milliards d'euros. L'évolution est en ligne avec l'EBITDA.

Le **résultat net part du Groupe**, qui s'élève à -4,6 milliards d'euros, est pénalisé par des pertes de valeur pour un montant de -8,7 milliards d'euros et en diminution de -7,1 milliards d'euros par rapport au 31 décembre 2014. En 2014 le résultat bénéficiait des gains de réévaluation liés à la prise de contrôle de Gaztransport & Technigaz (GTT) et la perte d'influence notable dans les intercommunales wallonnes.

### Évolution de l'EBITDA (2015 vs 2014) par principaux effets

(en milliards d'euros)



(a) Chiffres 2014 ajustés. (b) Gains de performance sur Opex. (c) Quick Reaction Plan.

(1) Hors coûts de restructurations, MTM, dépréciations d'actifs, cessions, autres éléments non récurrents et impacts fiscaux associés et après intégration de la charge relative à la contribution nucléaire suite à la convention entre l'État belge, ENGIE et Electrabel conclue le 30 novembre 2015.

(2) Soit 2,7 milliards d'euros à température moyenne en France pour une guidance de 2,6 à 2,9 milliards d'euros telle qu'annoncée le 1<sup>er</sup> octobre 2015 et après contribution nucléaire (0,17 milliard d'euros) suite à la convention entre l'État belge, ENGIE et Electrabel conclue le 30 novembre 2015.

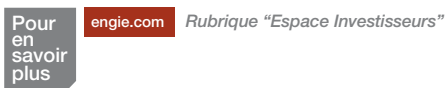
(3) Les données comparatives au 31 décembre 2014 consolidées ont été retraitées du fait de l'application rétrospective de l'interprétation IFRIC 21.

Le **résultat net récurrent part du Groupe**, à 2,6 milliards d’euros, est en diminution de -0,1 milliard d’euros par rapport au 31 décembre 2014. La baisse du résultat opérationnel courant après quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence est partiellement compensée par une charge d’impôt et des charges financières récurrentes moins élevées.

La **dette nette** s’établit à 27,7 milliards d’euros à fin décembre 2015 et augmente de 0,2 milliard d’euros par rapport à fin 2014, notamment du fait d’un effet de change défavorable de +0,5 milliard d’euros lié à la dépréciation de l’euro face aux principales devises, alors que le *cash flow* des opérations (*Cash Flow From Operations*) est en hausse de +1,9 milliard d’euros à 9,8 milliards d’euros. En 2015, le Groupe a procédé au versement de dividendes aux actionnaires d’ENGIE SA (2,4 milliards d’euros) et aux participations ne donnant pas le contrôle (0,5 milliard d’euros).

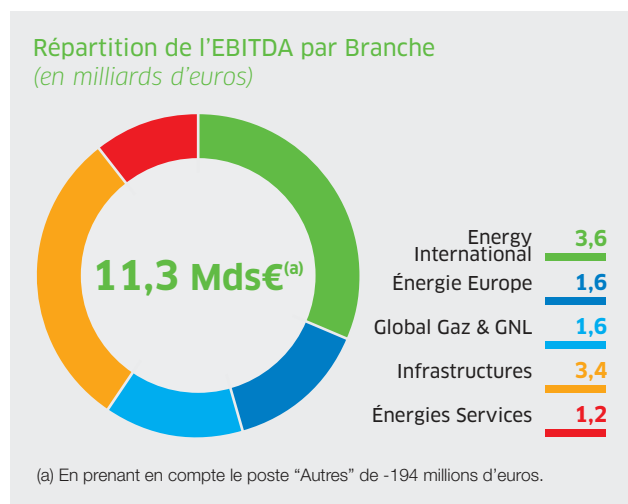
Le **ratio dette nette/EBITDA** s’établit au 31 décembre 2015 à 2,46 x, toujours en dessous de l’objectif ≤ 2,5 x.

Le Groupe a maintenu sa notation de catégorie “A” par les agences de notation Standard & Poor’s et Moody’s<sup>(1)</sup>.



### Évolution de l’activité et du résultat des opérations

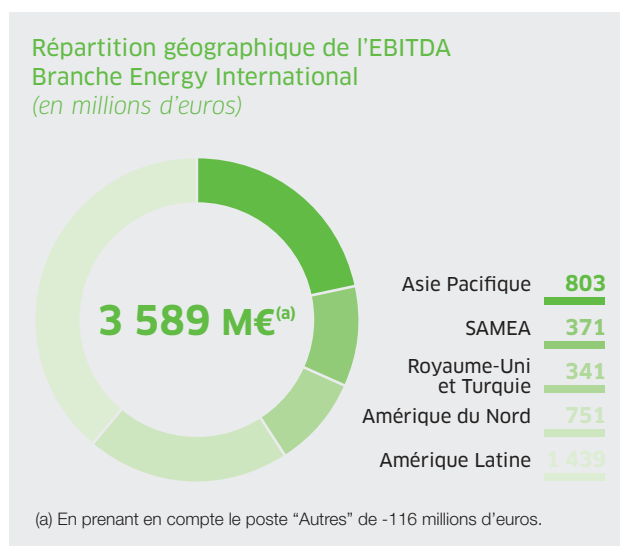
Le Groupe ayant adopté au 1<sup>er</sup> janvier 2016 sa nouvelle organisation, la présentation des résultats 2015 suit ainsi l’organisation en vigueur au cours de l’exercice 2015, autour de 5 branches.



### 1) Branche Energy International

À l’international, ENGIE a consolidé sa position de leader mondial dans la production indépendante d’électricité en renforçant ses positions dans les pays où le Groupe est présent ; en poursuivant sa croissance sur les marchés en pleine expansion ; en développant des opportunités dans les énergies renouvelables tout en optimisant les actifs ; enfin, en explorant et étendant ses activités tout au long de la chaîne de valeur de l’électricité et du gaz, y compris dans la production décentralisée et les solutions globales pour les clients.

En 2015, l’EBITDA de la Branche Energy International s’établit à 3 589 millions d’euros en baisse de -3,4% en brut et de -6,8% en organique. Cette variation organique reflète la performance contrastée entre, d’une part, les marchés matures (-26% en organique) du fait du recul des activités de production électrique (États-Unis, Australie et Royaume-Uni) et des activités GNL et, d’autre part, les marchés à forte croissance (+5% en organique) du fait de l’amélioration de la performance, principalement au Brésil malgré des conditions hydrologiques plus défavorables et au Pérou.



### Indicateurs opérationnels

#### Branche Energy International

	2013	2014	2015
Vente d’électricité (TWh) <sup>(a)</sup>	210,2	202,7	204,0
Vente de gaz (TWh) <sup>(a)</sup>	78,3	80,0	95,9
Capacités installées (GW) <sup>(b)</sup>	72,9	73,9	74,9
Production d’électricité (TWh) <sup>(b)</sup>	339,5	341,4	356,5

(a) Les chiffres de ventes sont consolidés selon les standards comptables.  
(b) À 100%.

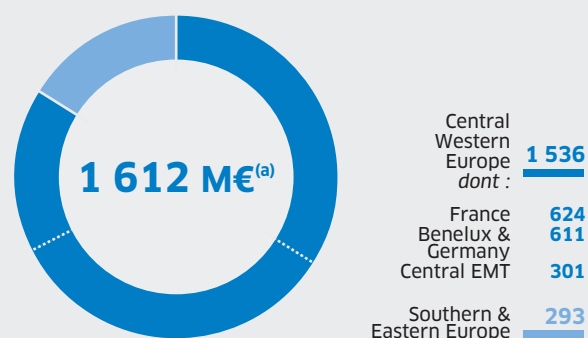
(1) En avril 2015, l’agence de notation S&P a confirmé le *rating A* de ENGIE avec une perspective stable. En juin 2015, l’agence Moody’s a confirmé le *rating* long terme A1 de ENGIE abaissant la perspective de stable à négative. En février 2016, Moody’s et S&P ont placé le *rating* sous surveillance négative en même temps que la majorité des autres acteurs du secteur de l’énergie en Europe.

## 2) Branche Énergie Europe

En Europe, le Groupe continue à s'adapter à la transformation du secteur énergétique et à renforcer la priorité donnée au client tout en participant à l'établissement d'un nouveau modèle de marché pour l'énergie. ENGIE a ainsi poursuivi en 2015 la restructuration de son portefeuille d'approvisionnement en gaz en optimisant sa diversification et la renégociation des contrats long terme avec ses fournisseurs dans l'objectif de maximiser la valeur des activités existantes. Dans la production électrique, il a poursuivi l'optimisation de son parc de centrales thermiques et a continué à militer pour une amélioration de la régulation européenne. Dans les énergies renouvelables et les activités liées à la transition énergétique, le Groupe a poursuivi son développement avec une priorité donnée aux technologies les plus matures.

L'EBITDA de la branche Énergie Europe s'établit à 1 612 millions d'euros, en décroissance organique de -18,6%, du fait principalement de l'indisponibilité des centrales nucléaires de Doel 3 et Tihange 2 et de l'arrêt de Doel 1, de la baisse des prix moyens de vente sur les marchés de l'électricité et de l'impact défavorable des conditions de marché sur les ventes de GNL et ce, malgré les effets favorables de renégociation de contrats d'approvisionnement, de conditions de température moins défavorables sur les ventes de gaz en France et de dommages et intérêts de retard reçus dans le cadre de deux projets de centrale à charbon en Allemagne et aux Pays-Bas.

### Répartition géographique de l'EBITDA Branche Énergie Europe (en millions d'euros)



(a) En prenant en compte le poste "Autres" de -217 millions d'euros.

### Indicateurs opérationnels Branche Énergie Europe

	2013	2014	2015
Ventes de gaz (TWh) <sup>(a)</sup>	686	606	485
Ventes d'électricité (TWh) <sup>(a)</sup>	181	160	166
Capacités installées (GW) <sup>(b)</sup>	39,0	39,7	40,2
Production d'électricité (TWh) <sup>(b)</sup>	133,9	125,2	130,1
Facteur de charge du parc CCGT <sup>(c)</sup>	25%	25%	27%
Facteur de charge du parc de centrales au charbon	54%	48%	52%
Disponibilité des centrales nucléaires	78%	62%	51%

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

(b) À 100%.

(c) Centrale gaz à cycle combiné (CCGT).

## 3) Branche Global Gaz & GNL

Reposant sur une vision intégrée de la chaîne gazière, l'objectif du Groupe est de s'appuyer sur son expertise pour se développer sur les nouveaux marchés, de manière intégrée et en privilégiant les pays dont le marché du gaz est en forte croissance, en s'appuyant notamment sur les métiers de l'amont gaz pour conforter l'approvisionnement des marchés aval existants et potentiels du Groupe, y compris la production d'électricité, et en sécurisant et diversifiant de manière compétitive le portefeuille d'approvisionnement en GNL du Groupe afin de satisfaire les besoins de ses clients.

La Branche Global Gaz & GNL atteint un EBITDA de 1 625 millions d'euros, en décroissance organique de -30,5%, reflétant l'impact de la chute des prix du pétrole, du gaz sur les marchés d'Europe et d'Asie et une moindre activité GNL du fait notamment de l'interruption des approvisionnements à partir du Yémen depuis le mois d'avril 2015. Ces effets sont partiellement compensés par une hausse de la production des activités d'exploration-production du fait des mises en service réalisées au cours de l'année 2014.

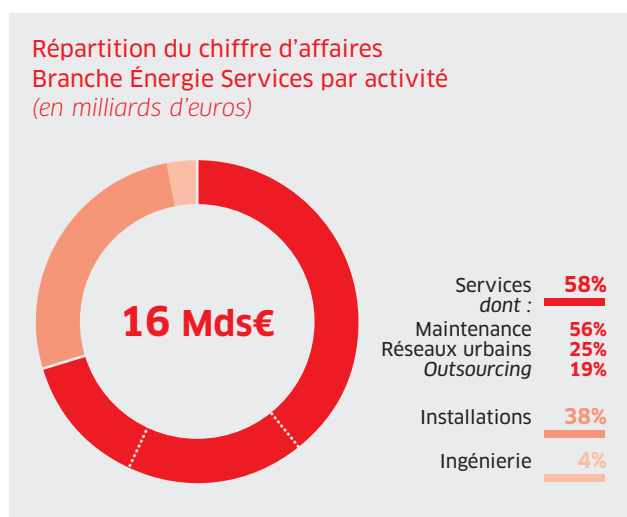
### Indicateurs opérationnels Branche Global Gaz & GNL

	2013	2014	2015
Brent (\$/bbl, moyenne)	108,7	99,0	52,5
Gaz NBP (€/MWh, moyenne)	26,9	22,0	20,4
Production d'hydrocarbures (Mbep)	51,9	55,5	59,1
Ventes externes de GNL (TWh)	79,1	119,2	71,4

#### 4) Branche Énergie Services

Dans les services à l'énergie, le Groupe continue à accroître sa présence internationale, via la croissance organique et via des acquisitions ciblées, tout en confortant sa place de leader européen des solutions d'efficacité énergétique B2B en renforçant le développement de nouvelles offres et sa dynamique commerciale. En particulier, le Groupe a annoncé fin février 2016 l'acquisition d'OpTerra Energy Services qui lui permet de renforcer son objectif d'offrir à ses clients aux États-Unis des services énergétiques innovants et différenciants.

La Branche Énergie Services enregistre un EBITDA de 1 227 millions d'euros, en hausse brute de +8,9%, notamment du fait des acquisitions réalisées au second semestre 2014 de Lend Lease FM au Royaume-Uni, Ecova aux États-Unis, Keppel FMO à Singapour et Lahmeyer en Allemagne. La croissance organique ressort à +3,9%.



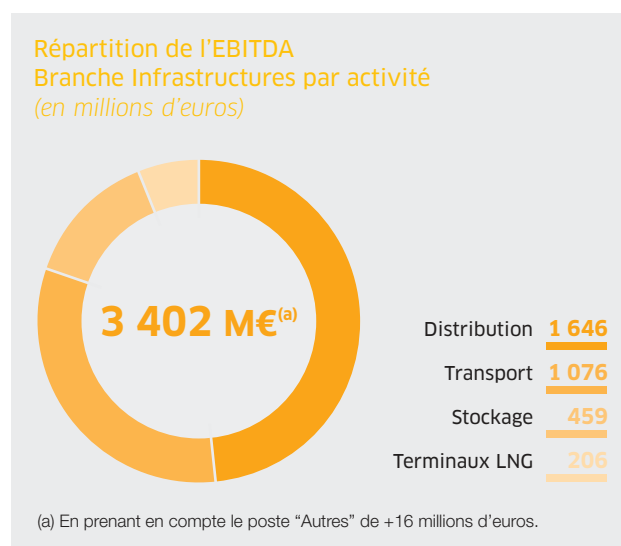
#### [Indicateurs pour la BES]

	2013	2014	2015
Services – Développement commercial net (M€/an)	243	205	197
Installations – Carnet de commande	5 644	5 519	5 240
Engineering – Carnet de commande	632	619	807

#### 5) Branche Infrastructures

Concernant les activités d'infrastructures, ENGIE souhaite répondre au contexte de la transition énergétique : en adaptant ses infrastructures à l'évolution de la demande et aux nouveaux usages (mobilité, *smart grids*) ; en adaptant les infrastructures et les offres commerciales au gaz vecteur d'énergies renouvelables (biométhane, *power to gas*, etc.).

L'EBITDA de la Branche Infrastructures, à 3 402 millions d'euros, est en croissance organique de +3,9% par rapport au 31 décembre 2014, en raison de températures plus favorables en 2015 et des hausses tarifaires, compensées partiellement par la baisse des volumes et des revenus annexes issus des services de JTS (*Joint Transport Storage*) et des achats/ventes de gaz pour maintenir les performances techniques des stockages.



#### Indicateurs opérationnels Branche Infrastructures

	2013	2014	2015
BAR distribution (Mds€) <sup>(a)</sup>	14,3	14,3	14,2
BAR transport (Mds€) <sup>(a)</sup>	7,0	7,2	7,6
Capacité de stockage vendue (TWh) <sup>(b)</sup>	96	99	103

(a) Base d'actifs régulés au 1<sup>er</sup> janvier.  
(b) Dont France, 78 TWh en 2014 et 84 TWh en 2015.

### Une performance reconnue en matière de responsabilité environnementale, sociale et sociétale



Au second semestre 2015, ENGIE a intégré deux nouveaux indices extra-financiers parmi les plus reconnus : les Dow Jones Sustainability Index (DJSI) World et Europe, établis par l'agence de notation extra-financière RobecoSAM. Cette intégration place ENGIE parmi les 10% des entreprises considérées comme les plus durables dans le secteur "*Multi-and-Water Utilities*", et reconnaît les efforts constants du Groupe en matière de responsabilité environnementale, sociale et sociétale. ENGIE est déjà représenté au sein des indices Euronext Vigeo (Eurozone 120, Europe 120 et France 20), reconnaissant ENGIE parmi les 120 entreprises les plus avancées en matière de performance extra-financière au niveau européen et dans la zone Euro, ainsi qu'au sein des principaux indices internationaux : CAC 40, BEL 20, DJ Euro Stoxx 50, Euronext 100, FTSE Eurotop 100 et MSCI Europe.



**Une création  
de valeur  
pérenne**

Un engagement renouvelé  
dans la responsabilité  
environnementale et sociétale

## La préservation de l'environnement, une exigence stratégique

Face aux grands défis énergétiques, ENGIE place la préservation de l'environnement au cœur de sa stratégie. La **transformation du Groupe** et la pérennité de son *business model* s'appuient sur la lutte contre le changement climatique, la sécurité environnementale des installations et l'utilisation durable des ressources naturelles.

### Lutter contre le changement climatique

Acteur majeur de la transition énergétique, **le Groupe participe activement aux négociations climatiques internationales** et soutient la nécessité d'un accord mondial équitable pour limiter le réchauffement climatique à 2°C à l'horizon 2050, en s'étant impliqué notamment dans le **Sommet COP21** de Paris, fin 2015. Concernant ses activités, ENGIE agit sur toute sa chaîne de valeur – de la production à l'usage final – afin de limiter les émissions de gaz à effet de serre et de lutter contre le changement climatique. Il développe un mix énergétique diversifié favorisant la croissance des énergies renouvelables, conçoit des solutions d'efficacité énergétique, sensibilise ses clients à l'utilisation rationnelle de l'énergie et investit pour préparer les solutions de demain, à l'image des "réseaux intelligents". Ces enjeux sont également pris en compte dans le financement de ses activités, en témoigne l'émission en 2014

d'un "Green Bond" d'un montant total de 2,5 milliards d'euros dans l'objectif de contribuer à la stratégie du Groupe et à la transition énergétique.

En tant que fournisseur d'énergie, ENGIE agit sur ses propres installations de production et d'acheminement d'énergie, ainsi que sur son patrimoine immobilier. Le Groupe s'est fixé pour objectif de **réduire de 20% ses émissions de CO<sub>2</sub> par kWh entre 2012 et 2020**. Cet objectif couvre l'ensemble de ses infrastructures de production d'électricité, dont le taux d'émission se situe déjà à plus de 20% en dessous du taux moyen du parc mondial (estimé entre 500 et 600 g de CO<sub>2</sub>/kWh). Pour optimiser la consommation de matières premières, le Groupe améliore le rendement de ses installations de production d'électricité, et de fait, sa performance énergétique. Le remplacement de centrales, notamment à charbon, par de nouvelles unités plus performantes et le développement de projets d'amélioration de l'efficacité énergétique contribuent également à l'optimisation du parc énergétique existant. Par ailleurs, ENGIE a continué en 2015 la diversification de son parc de production par l'énergie hydrolienne, l'éolien on-shore et off-shore. ENGIE poursuit le déploiement de sa politique immobilière verte en France et en Belgique, entamé en 2014, avec pour objectif la réduction des consommations d'énergie de son parc tertiaire de 40% à l'horizon 2020.

### Loi sur la transition énergétique

ENGIE a décidé d'anticiper les obligations de *reporting* inscrites dans l'article 173 de la loi du 17 août 2015 de transition énergétique pour la croissance verte, en les détaillant ci-après.

#### Risques induits par le changement climatique sur les activités d'ENGIE

- ▶ Contestation sur une énergie produite à partir de charbon;
- ▶ moindre sollicitation des actifs thermiques de production d'électricité dits *merchant*;
- ▶ arrêts de production électrique liés à des conflits d'usage de la ressource en eau impactée par des événements climatiques extrêmes;
- ▶ baisses des ventes de gaz naturel et de l'utilisation des infrastructures gaz liées à l'évolution du gaz naturel dans le mix de production.

#### Mesures prises pour réduire ces risques

Le Groupe diversifie son portefeuille d'activités vers des solutions clients peu ou pas carbonées :

- ▶ désengagements dans le charbon : décision prise en octobre 2015 de ne plus engager de nouveau projet charbon, fermeture de la centrale charbon de Rugeley au RU, de Gelderland aux

Pays-Bas et cession de parts du Groupe dans des actifs charbon en Amérique et en Asie réduisant de 20% sa capacité charbon ;

- ▶ allègement du portefeuille d'actifs thermiques *merchant* par rotation d'actifs ;
- ▶ positionnement sur des technologies de gaz renouvelables complémentaires (power to gas, gazéification de biomasse, projet GRYD pour l'hydrogène, ...).

Avec le plan de transformation, ENGIE accélère son virage stratégique dans la transition énergétique, avec une **stratégie bas carbone** impactant son parc de production avec notamment les objectifs suivants :

- ▶ part des activités peu émettrices dans l'EBITDA du Groupe supérieure à 90% en 2018
- ▶ taux de réduction de -20% du ratio d'émission de CO<sub>2</sub> par énergie produite entre 2012 et 2020
- ▶ part d'énergie renouvelable de 25% dans le mix des capacités de production en 2020

#### Conséquences de l'activité d'ENGIE sur le changement climatique

ENGIE communique les conséquences de son activité et de l'usage des biens et services sur le changement climatique, au travers de ses réponses à l'enquête annuelle du CDP (*Carbon Disclosure Project*).

Y sont détaillées ses principales émissions en 2015 dont celles directes (dites de scope 1) à savoir 133 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> équivalents et celles indirectes (relevant du scope 3) liées à la vente de ses produits (gaz naturel et autres combustibles fossiles) à savoir 158 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> équivalents. Les autres émissions indirectes ne sont pas publiées faute de méthodologie de calcul stabilisée et partagée.

Pour  
en  
savoir  
plus

RI 2016

Notre stratégie : p. 11 à 13  
Notre performance : p. 19 et 20  
Nos risques : p. 32

## Garantir la sécurité environnementale et sanitaire des installations

En 2015, le nombre de plaintes et condamnations liées à un dommage environnemental ou sanitaire s'est élevé à respectivement 173 et 4, pour un faible montant final à indemniser de 1 500 euros. Par ailleurs, ENGIE a provisionné 19 millions d'euros pour les risques afférents aux litiges liés à l'environnement. En 2015, les dépenses environnementales (investissements et dépenses courantes d'exploitation liés à la préservation de l'environnement) ont représenté près de 635 millions d'euros.

### Réhabilitation du site du Hêna en Belgique



Au cœur de ses marchés historiques, ENGIE assume de manière responsable un passif industriel. C'est pourquoi d'importants travaux ont été lancés en 2015 pour une durée de 15 ans afin d'évacuer un ancien site de stockage en Belgique présentant un risque d'instabilité. Le site du Hêna est composé d'1,7 million de m<sup>3</sup> de résidus issus de la combustion de charbon pour la production d'électricité entre les années 1950 et 1970. L'objectif final d'ENGIE est de rendre à la vallée son aspect d'origine et en faire une zone verte propice au développement de la biodiversité. Lors du chantier, l'objectif de l'entreprise est double. D'une part, une analyse très poussée d'impact sur l'environnement a permis de construire un projet limitant au maximum les nuisances. D'autre part, ENGIE a développé un plan de communication ambitieux auprès des riverains et des autorités locales dont la transparence et la disponibilité des équipes sont la base. Ces deux axes ont permis la réalisation d'un projet respectueux de son environnement naturel et une démonstration de responsabilité sociale importante.

Conscient de l'impact de ses métiers sur la **biodiversité**, ENGIE a lancé en 2012 un projet volontaire reconnu par le gouvernement français au titre de la Stratégie Nationale pour la Biodiversité. Dans ce cadre, le Groupe s'était engagé à doter d'un plan d'actions ciblant chacun de ses sites prioritaires en Europe, destiné à répondre aux enjeux de protection de la biodiversité identifiés sur le site et/ou par ses parties prenantes locales en fonction de son activité. Fin 2015, 98,3% de ces sites étaient munis d'un plan d'actions. Les plans d'actions biodiversité sont aussi déployés hors d'Europe, comme par exemple les programmes de restauration de la flore et de protection de la faune le long des berges des barrages au Brésil. Le Groupe a aussi renouvelé son partenariat avec l'association Souffleurs d'écume en octobre 2015 et a équipé deux de ses méthaniers d'un système pour lutter contre les collisions entre les navires et les cétacés.

Pour en savoir plus

DdR 2015  
engie.com

Section 3.3

Rubrique "Protection de l'environnement"

## Réduire la pollution atmosphérique et améliorer la valorisation des déchets

ENGIE veille également à limiter son impact sur la qualité de l'air et à améliorer la gestion des déchets, enjeux inhérents à son activité industrielle.

ENGIE met en œuvre une grande variété de techniques pour **réduire les émissions de polluants atmosphériques** : mix énergétique adapté, optimisation de la combustion et traitements des fumées, mise en place de filtres ou injection d'eau pour réduire les poussières, installation de brûleurs Bas-NO<sub>x</sub> ou injection d'urée (traitement secondaire) pour contrôler les oxydes d'azote, choix de combustibles à très basse teneur en soufre pour réduire les émissions de dioxyde de soufre. En 2015, le Groupe a encore réduit ses émissions de NO<sub>x</sub> (-4%), de SO<sub>2</sub> (-4%), mais aussi ses émissions de poussières (-12%).

À la suite d'un audit interne, ENGIE a poursuivi ses efforts pour **réduire les quantités de déchets produites et augmenter leur valorisation**, les taux de valorisation des déchets non dangereux et des déchets dangereux atteignant respectivement 89,3% et 13,3%. Les sites industriels du Groupe, en France comme à l'international, sollicitent activement les filières de valorisation locale. En 2015, ENGIE a initié, à travers la filière Achats, la mise en place d'accords cadres européens avec des prestataires spécialisés dans le traitement et la valorisation des déchets générés par ses activités. En 2015, des partenariats ont ainsi été mis en œuvre avec des groupements d'agriculteurs français pour l'utilisation des cendres issues de la biomasse comme fertilisants, des contrats ont été signés pour la valorisation des cendres charbon au Chili et au Royaume-Uni et les boues des centres de stockage de gaz sont maintenant valorisées. Cette démarche vertueuse se poursuivra activement en 2016 et en 2017.

Pour en savoir plus

DdR 2015

Section 3.3

## Gérer durablement les ressources naturelles

Afin d'assurer la pérennité de ses activités, ENGIE met en place des mesures pour mieux gérer les ressources en eau et réduire les impacts de ses activités sur la biodiversité.

Dans le cadre de l'optimisation de sa production énergétique, ENGIE analyse le **risque lié à l'eau** pour ses activités. La première étape a consisté à prendre en compte l'empreinte eau dans l'analyse du cycle de vie d'1 kWh d'électricité. Le Groupe conduit pour toutes ses installations une évaluation du stress hydrique (atteint à partir d'un seuil de disponibilité en eau par an et par habitant inférieur à 1700 m<sup>3</sup>) et s'attache à ce que les sites prioritaires définissent des plans d'actions locales. En parallèle, le Groupe travaille à la définition d'un indicateur de performance lié à l'eau.

**635 M€**  
de dépenses  
environnementales  
en 2015

**98,3%**  
des sites prioritaires  
munis d'un plan  
d'actions fin 2015

**18,3%**  
d'énergies renouvelables  
dans le parc de produc-  
tion électrique en 2015

**16 Mds€**  
de chiffre d'affaires  
pour la branche Énergie  
Services en 2015

## La sécurité industrielle, un enjeu permanent au service de notre professionnalisme et de notre performance

Afin de faire de l'énergie une source de progrès et de développement durable, **l'excellence opérationnelle dans la maîtrise des procédés et dans la sécurité des installations** est un facteur essentiel de succès. La sécurité des installations fait l'objet d'une démarche structurée et rigoureuse basée sur l'évaluation des risques d'exploitation, l'identification et le suivi des équipements, paramètres opérationnels et compétences clés.

Des audits sont conduits régulièrement, la gestion des risques d'accidents industriels figure dans le programme de contrôle interne. Le Groupe a actualisé sa cartographie des risques environnementaux et sanitaires. L'exploitation en toute sécurité des centrales nucléaires est et reste une priorité absolue pour ENGIE. En 2014, le Groupe a collaboré aux tests de résistance conduits pour réévaluer les marges de sûreté des centrales nucléaires face à des circonstances extrêmes, dans un objectif d'amélioration continue de la sûreté nucléaire. Par ailleurs, ENGIE a élaboré un plan d'actions qui décrit les investissements et les mesures nécessaires pour un prolongement de dix ans de la durée de vie de ses centrales nucléaires en Belgique.

La sécurité industrielle est intimement liée à la sécurité au travail ; aussi, de nombreuses actions ont été mises en œuvre afin de préserver l'intégrité des personnes (salariés, prestataires ou tiers) et des biens. Ainsi, le **plan d'actions "zéro accident mortel"**, lancé en 2012, a été poursuivi et intensifié en 2015. Cette démarche novatrice d'engagements de tous les collaborateurs et sous-traitants vise à éradiquer les accidents mortels, autour de "9 règles qui sauvent" ; elle prévoit notamment de revisiter les principaux leviers managériaux pour respecter et faire respecter ces règles sur la base des retours d'expérience des accidents graves constatés. La pratique des "Visites managériales de sécurité", ayant pour objectif de renforcer les comportements d'initiative et de prudence, a été amplifiée et généralisée et ce quel que soit le

niveau managérial ; l'exemplarité de l'ensemble de toute la ligne managériale est un prérequis à la réussite de cette action.

Plus spécifiquement concernant la **sécurité industrielle**, des actions de fond déjà engagées ont été développées en 2015, telles que la révision périodique des études de danger des actifs industriels les plus sensibles, la poursuite du programme d'actions spécifiques engagées pour la sécurisation de nos sites industriels vis-à-vis des cyber-attaques, l'élaboration et partage des référentiels et standards d'excellence opérationnelle pour la maîtrise des risques industriels majeurs, l'accompagnement du déploiement du référentiel de contrôle interne pour les projets industriels ou les acquisitions de projets industriels (IND1) ainsi que de la Règle Groupe concernée.

D'autres nouvelles actions sont en cours de mise en œuvre : l'identification et le traitement de 100% des événements à forte gravité potentielle et le développement des approches prédictives. Dans le même temps, il est important de renforcer la culture santé sécurité et d'évaluation des risques, de développer des communautés de pratiques et des outils de partage et d'échange entre BU et Métiers et de professionnaliser les managers via la formation Leadership en Santé-Sécurité, sans oublier l'accompagnement spécifique des Comités de Direction à la Santé-Sécurité.

L'attention particulière portée à la sécurité industrielle a conduit le Groupe à mettre en place un Comité Sécurité Industrielle Groupe pour, notamment, favoriser le partage inter-BU et Métiers et parrainer la mise en œuvre d'actions transverses.

Pour en savoir plus

DdR 2015  
engie.com

Section 2.4

Rubrique "Garantir la sécurité industrielle et la sûreté des installations"

## Un ancrage du Groupe au cœur des territoires

L'ancrage du Groupe passe notamment par la gestion éthique des relations avec les fournisseurs et la lutte contre la précarité énergétique.

### Développer les achats responsables

En 2015, le montant des dépenses externes (hors énergies, droits et taxes) d'ENGIE s'est élevé à 19,3 milliards d'euros. La filière Achats d'ENGIE a engagé début 2013 un **programme de transformation et de professionnalisation**, afin d'améliorer sa maturité pour plus de performance économique et opérationnelle. Ce programme a induit la refonte de la gouvernance et du référentiel de contrôle interne (INCOME), de même que la formalisation de la Politique Achats du Groupe. Les règles et principes qui doivent guider les acheteurs dans leurs activités visent à mettre en place des relations équilibrées avec les fournisseurs, sélectionnés et qualifiés selon plusieurs critères – techniques, de compétitivité ou de conformité aux réglementations. Est notamment prise en compte la capacité des fournisseurs et sous-traitants à respecter les engagements du Groupe en matière d'éthique, de responsabilité sociétale et environnementale – en particulier les aspects de santé et

sécurité. La mise en œuvre de la gestion du portefeuille "Achats" par marché vise non seulement à exploiter tous les leviers et synergies au sein du Groupe, mais également à développer des relations de long terme avec un nombre limité de fournisseurs, avec lesquels des contrats cadres Groupe sont négociés et mis en œuvre. En 2015, plus de 500 acheteurs issus de l'ensemble des branches et des zones géographiques ont suivi le séminaire "Passeport achats", dispositif de formation accompagnant le programme de transformation de la filière. De même, plus de 400 acheteurs ont suivi la formation sur les achats responsables et/ou l'éthique dans les Achats. Par ailleurs, une centaine de fournisseurs du Groupe ont répondu au questionnaire d'auto-évaluation RSE et la démarche sera de nouveau déployée auprès de 500 fournisseurs en 2016.

**19,3 Md€**  
de dépenses externes  
en 2015

**500**  
acheteurs ayant suivi  
le séminaire  
"Passeports achats"

En France, une attention particulière est portée sur le taux d'engagement des fournisseurs avec le Groupe (risque de dépendance), sur le risque de ruptures brutales des relations, le prêt de main d'œuvre illicite et l'amélioration des délais de paiements.

Pour en savoir plus [engie.com](http://engie.com) Section 3.4.4  
Rubrique "Achats responsables"

### Favoriser l'accès à l'énergie

En France, en 2015, ENGIE a permis à plus de 857 000 clients de bénéficier du **Tarif Spécial de Solidarité (TSS)** pour le gaz et à plus de 212 000 clients de bénéficier du **Tarif de Première Nécessité (TPN)** pour l'électricité. ENGIE a poursuivi en 2015 son soutien au Fonds de Solidarité pour le Logement (FSL) à hauteur de 6 millions d'euros, conformément aux engagements du Contrat de Service Public. En 2015, près de 90 000 clients particuliers d'ENGIE ont bénéficié de ces aides accordées par les Conseils Départementaux.

Les correspondants solidarité-énergie ENGIE animent les relations avec les communes, départements et associations. 170 conseillers solidarité ENGIE sont également dédiés au traitement des demandes des travailleurs sociaux. En 2015, ces partenaires ont apporté leur soutien à plus de 50 000 demandes de clients ENGIE.

Le programme ISIGAZ (Information Sécurité Intérieure GAZ), qui informe et sensibilise les clients démunis à la sécurité de leurs installations intérieures de gaz naturel et aux économies d'énergie, a concerné, en 2015, plus de 20 000 foyers dans une vingtaine de villes françaises. Depuis le lancement d'ISIGAZ en 2006, 284 000 familles d'une centaine de villes ont ainsi été informées.

ENGIE a également noué un partenariat avec le Gret et son fonds de dotation FIND afin de favoriser l'accès à l'énergie aux populations rurales. ENGIE développe ainsi notamment en Mauritanie un projet visant à permettre un approvisionnement local en énergie domestique en proposant du charbon à base de la plante Typha comme alternative durable au charbon de bois, *via* la mise en place d'unités locales de production artisanale et industrielle.

### Lutte contre la précarité énergétique au Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, ENGIE développe le champ éolien terrestre de Cairnborrow près de la ville de Huntly, au nord-est de l'Écosse. Une fois opérationnel, le parc éolien de 10 MW générera suffisamment d'énergie pour alimenter l'équivalent de 6 300 logements par an. Les revenus générés sur 25 ans seront réinvestis dans la communauté locale et consacrés à divers projets sociaux, économiques et environnementaux. Une partie des fonds seront également dédiés à la lutte contre la précarité énergétique dans la région, en partenariat avec plusieurs organismes locaux, dont Energy Action Scotland (EAS) et the Huntly Development Trust.

Le Groupe soutient également l'entrepreneuriat social via l'initiative **ENGIE Rassembleurs d'Énergies** (anciennement GDF SUEZ Rassembleurs d'Énergies) dont la finalité est de fédérer et renforcer les actions Groupe en faveur de l'accès à l'énergie durable pour tous dans les 70 pays où il est présent ou projeté de l'être. L'initiative ENGIE Rassembleurs d'Énergies repose sur trois leviers d'intervention : le don, l'assistance technique et l'investissement.

Le fonds Corporate d'investissement à impact ENGIE Rassembleurs d'Énergies a investi 8,1 millions d'euros et gère aujourd'hui un portefeuille de 16 participations dans des entreprises innovantes. Ces entreprises couvrent un large éventail de technologies qui répondent à la problématique de l'accès à l'énergie et de la réduction de la précarité énergétique : l'efficacité énergétique dans les logements sociaux ou la biomasse en Europe, les systèmes solaires individuels, les micro-réseaux solaires et le biogaz dans les pays émergents. ENGIE Rassembleurs d'Énergies est présent sur 4 continents : l'Europe, l'Afrique, l'Asie et l'Amérique du Sud et sur plus de 10 pays. Fin 2015, le fonds aura ainsi contribué à l'électrification de plus de 890 000 personnes dans le monde. Pour la seule année 2015, le fonds a réalisé huit investissements dont deux au Mexique, un en France, un en Inde, deux en Afrique de l'Est et deux en Afrique de l'Ouest. En 2016, ENGIE a décidé de renforcer la dotation du fonds ENGIE Rassembleurs d'Énergies en la portant de 10 à 50 millions d'euros.

Pour en savoir plus [engie.com](http://engie.com) RI 2016 p.16  
DdR 2015 Section 3.4  
Rubrique "L'initiative ENGIE Rassembleurs d'Énergies"

**857 000**  
bénéficiaires du Tarif Spécial de Solidarité (TSS) pour le gaz en 2015

**212 000**  
bénéficiaires du Tarif de Première Nécessité (TPN) pour l'électricité en 2015

**6 M€**  
investis dans le Fonds de Solidarité pour le Logement (FSL) en 2015

**8,1 M€**  
investis par le fonds ENGIE Rassembleurs d'Énergies en 2015

# 6 Notre gestion des risques

## Mieux maîtriser les risques pour renforcer la performance et réussir la transformation du Groupe

La diversité des activités et des implantations d'ENGIE ainsi que la révolution énergétique exposent le Groupe à des risques de toutes natures qui pourraient avoir une incidence significative sur les résultats du Groupe, son image et le cours de l'action. ENGIE a défini une politique de management global des risques, afin d'assurer la mise en œuvre de sa stratégie et, in fine, sa performance sur le long terme.

### Le management des risques

Suivis par le **Conseil d'Administration**, les risques sont gérés par le Comité de Direction Générale et les Comités de Direction des entités, qui décident des actions à entreprendre. Les *Chief Risk Officers* supervisent le management des risques à chaque niveau (Centre – *Business unit*), et animent la démarche de gestion globale des risques (ERM – *Enterprise Risk Management*). L'ensemble des Métiers et Filières fonctionnelles du Groupe contribuent au management des risques. La revue des risques est conduite annuellement par les Comités de Direction à chaque niveau du Groupe. Pour certains risques spécifiques comme le risque de marché, une politique et un Comité spécifiques peuvent être mis en place.

Pour renforcer son appréciation des risques, le Groupe prend en compte les études réalisées par des **observateurs extérieurs** sur les risques macroéconomiques et sectoriels. ENGIE a créé au plus haut niveau de l'entreprise des **instances intégrant des parties prenantes externes**, afin d'anticiper les évolutions techniques et sociétales, telles que l'Observatoire de l'habitat durable, le Comité ville de demain, l'Observatoire de la précarité énergétique et hydrique et la Chaire "ENGIE – HEC Business and Sustainability".

Pour en savoir plus

DdR 2015 Section 2.1

### Principaux risques du Groupe

La stratégie du Groupe tient compte notamment des risques ci-dessous et y répond.

	Risques stratégiques de transformation sectorielle	Risques liés à l'environnement externe	Risques opérationnels liés à l'exercice des activités
<b>Risques prioritaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Place du gaz naturel dans le mix énergétique mondial</li> <li>✓ Mutation du marché de l'électricité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Risques pays et réglementaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Projets</li> <li>✓ Sécurité industrielle / Sûreté nucléaire</li> <li>✓ Ressources humaines (enjeux de transformation)</li> <li>✓ Risque de Réputation lié à l'éthique et la responsabilité sociétale et environnementale</li> <li>✓ Systèmes d'information et Cyber-sécurité</li> </ul>
<b>Autres risques</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dynamique économique</li> <li>✓ Changement climatique</li> <li>✓ Risques financiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Achats et chaînes d'approvisionnement</li> </ul>
	Page 33	Page 34	Page 35

## Risques stratégiques de transformation sectorielle


### Risque et lien avec la stratégie

### Qualification du risque

### Actions mises en œuvre par ENGIE

#### Place du gaz naturel dans le mix énergétique mondial

 Réduire l'exposition aux prix des commodités

 Redessiner et simplifier le portefeuille

La production massive de gaz de schiste aux États-Unis a entraîné une forte baisse des cours du charbon, entraînant le transfert de la production d'électricité en Europe du gaz naturel sur le charbon. De plus, le développement des énergies renouvelables a accru la baisse de la demande en gaz naturel pour la production d'électricité.

Par ailleurs, l'évolution du contexte géopolitique mondial pourrait entraîner un risque de défaut d'approvisionnement.

D'autre part, la stagnation de la demande en gaz naturel pourrait également entraîner des surcapacités dans les infrastructures gazières en Europe.

Ce risque est géré grâce aux actifs diversifiés d'ENGIE (stockage, gaz naturel liquéfié, regazéification) et à ses contrats marchés ou long terme.

Le Groupe renégocie régulièrement ses contrats d'approvisionnement à long terme en Europe, afin de maintenir leur compétitivité et de les adapter à l'évolution de la demande.

Sa position dans l'exploration-production contribue à ses revenus dans la chaîne gazière.

Le Groupe développe progressivement de nouveaux usages comme le biogaz ou le *power to gas* (production d'hydrogène).

Pour en savoir plus  *Notre vision du marché : p. 6 à 8*  
 *Sections 2.2.1.1 & 2.3.1.1*

#### Mutation du marché de l'électricité

 Priorité aux solutions les moins émettrices de CO<sub>2</sub>

 Solutions intégrées pour les clients

 Préparer le futur

 Engager la transformation digitale

En zone OCDE, la baisse de la demande conjuguée à l'essor des productions renouvelables décentralisées impacte le portefeuille de production centralisé du Groupe et sa rentabilité.

Des voix s'élèvent dans différents pays de l'Union européenne pour contester l'approbation par le gouvernement belge de la prolongation ou du redémarrage de certaines centrales nucléaires.

Le secteur énergétique évolue rapidement : technologies (solaire, éolien, stockage d'électricité) ; concurrence (nouveaux acteurs issus du monde digital ou des équipementiers) ; attentes des clients ; digitalisation des offres et services.

À court terme, le Groupe optimise son parc de production.

ENGIE s'est engagé dans le développement des renouvelables en diversifiant ses partenariats et en les adaptant aux conditions locales et aux évolutions des technologies.

Le Groupe poursuit son développement dans les services à l'énergie, notamment dans le domaine de l'efficacité énergétique.

Le Groupe est aussi acteur de projets de production d'électricité d'origine nucléaire faiblement émettrice de CO<sub>2</sub> en Belgique, au Royaume-Uni et en Turquie. Il conduit ses projets nucléaires en toute transparence et en anticipant l'évolution des règles de sûreté.

Le Groupe a mis en place une structure dédiée à l'innovation et aux nouveaux métiers afin de proposer des solutions adaptées aux nouvelles attentes de ses clients, et de préparer les relais de croissance du futur.

Pour en savoir plus  *Notre vision du marché : p. 6 à 8*  
 *Section 2.2.1*

## Risques liés à l'environnement externe

### Risque et lien avec la stratégie

### Qualification du risque

### Actions mises en œuvre par ENGIE

#### Risques pays et réglementaires



Priorité aux solutions les moins émettrices de CO<sub>2</sub>



Redessiner et simplifier le portefeuille

Les activités du Groupe sont exposées aux changements du cadre légal, notamment les mécanismes de marché du CO<sub>2</sub>, le soutien aux énergies renouvelables, et la régulation des prix de vente ou d'achat. À plus long terme, les politiques énergétiques visent à faire évoluer l'organisation du secteur, à travers des objectifs sur le climat et sur les énergies renouvelables, notamment en Europe.

Par son développement international, le Groupe est exposé aux risques pays incluant, outre le changement de régulation, tout facteur découlant de l'instabilité politique, pouvant impacter les autorisations d'exercer et la valeur des actifs ou des activités opérées localement.

ENGIE défend ses intérêts auprès des législateurs et des régulateurs en tenant compte de l'intérêt de ses parties prenantes.

Le Groupe veille à diversifier ses implantations. Des seuils d'attention par pays ou groupe de pays permettent de piloter l'exposition du Groupe. ENGIE gère aussi ces risques dans le cadre de partenariats et de contrats propres à chaque implantation.

Pour en savoir plus

DdR 2015 Section 2.2.2

#### Dynamique économique



Réduire l'exposition aux prix des commodités



Redessiner et simplifier le portefeuille



Améliorer la performance

La dynamique économique a une incidence sur la demande en électricité, en gaz naturel et en services. La faiblesse de la croissance en Europe et les incertitudes sur l'évolution des pays en croissance induisent un risque de baisse du chiffre d'affaires et des marges du Groupe.

Pour limiter ces aléas, ENGIE diversifie son portefeuille de projets et de clients dans chacune de ses activités.

Pour en savoir plus

DdR 2015 Section 2.2.1

#### Changement climatique



Priorité aux solutions les moins émettrices de CO<sub>2</sub>



Préparer le futur

À court terme, les phénomènes climatiques (variation de température, vent, sécheresse) ont un impact sur la production énergétique, ainsi que sur la demande en gaz et en électricité.

À plus long terme, le changement climatique pourrait avoir un impact plus large sur les activités du Groupe : modification des besoins régionaux ou saisonniers en énergie, réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, raréfaction des ressources en eau...

Pour gérer les fluctuations de la demande annuelle, ENGIE équilibre activement l'offre et la demande en optimisant son portefeuille d'actifs, de ressources gazières et de production électrique.

Le Groupe s'est fortement engagé en amont de la COP21 en faveur d'un accord climatique international ambitieux, visant notamment l'investissement dans les technologies hors carbone et la réduction de gaz à effet de serre.

L'accroissement de son parc d'énergies renouvelables et le développement d'offres de services constituent des axes majeurs de la stratégie d'ENGIE en faveur de la transition énergétique.

Pour en savoir plus

RI 2016 Notre performance : p. 28  
DdR 2015 Section 2.2.3

#### Risques financiers



Réduire l'exposition aux prix des commodités



Améliorer la performance

Le Groupe est principalement exposé à deux types de risques de marché sur matières premières : les risques de prix, directement liés aux fluctuations des prix de marché, et les risques de volume (risque météorologique et/ou dépendant de l'activité économique).

L'environnement économique impacte également les politiques monétaires et les taux de change, ainsi que la solvabilité des contreparties.

Les politiques de risques du Groupe encadrent notamment les risques de prix des "commodités", de contrepartie, de crédit et de taux.

Pour en savoir plus

DdR 2015 Section 2.5


## Risques opérationnels liés à l'exercice des activités

### Risque et lien avec la stratégie

### Qualification du risque

### Actions mises en œuvre par ENGIE

#### Projets

 Redessiner et simplifier le portefeuille

 Un engagement renouvelé dans la responsabilité environnementale et sociétale

La croissance d'ENGIE repose sur différents projets d'acquisition ou de construction d'actifs industriels comme des infrastructures gazières, électriques ou des barrages, dont il est le maître d'ouvrage et dont la durée de vie atteint plusieurs dizaines d'années.


La rentabilité de ces actifs dépend en particulier de la maîtrise de la construction et de la performance opérationnelle, de phénomènes naturels, des aléas réglementaires et fiscaux, et de l'évolution du contexte concurrentiel à long terme. Ces différents facteurs pourraient en dégrader la rentabilité ou nécessiter une dépréciation de valeur.

Le Groupe a renforcé le suivi du portefeuille de ses projets et sa réactivité aux risques, en développant par exemple ses implantations avec des partenaires locaux pour en sécuriser l'acceptation et la rentabilité.

Par ailleurs, ENGIE intègre des critères environnementaux et sociétaux dès la phase amont des projets, dans le cadre de ses réponses aux appels d'offres et dans le choix de ses fournisseurs stratégiques, incités à respecter les 10 principes du Pacte Mondial.

Pour en savoir plus **DdR 2015** Section 2.3.2

#### Sécurité industrielle et sûreté nucléaire

 Un engagement renouvelé dans la responsabilité environnementale et sociétale

Acteur du secteur de l'énergie, le Groupe exploite ou intervient sur des sites industriels où des accidents sont susceptibles de provoquer des blessures ou des pertes humaines, des dommages aux biens ou à l'environnement, ainsi que des interruptions d'activité et des pertes d'exploitation (sites classés Seveso, installations d'exploitation d'hydrocarbures, sites de clients opérés par le Groupe pour leur compte...).

Le Groupe exerce ses activités industrielles dans le respect des réglementations de sécurité et à travers un management de la sécurité fondé sur la prévention et l'amélioration continue.

Ces risques sont pour la plupart couverts par des polices d'assurance, mais, en cas de sinistre majeur, la responsabilité du Groupe pourrait être recherchée au-delà des plafonds garantis ou pour des faits non couverts.

Le risque nucléaire est géré de manière spécifique, sous le contrôle des Autorités de sûreté et sous le regard d'associations internationales telle que l'Association mondiale des exploitants nucléaires (WANO).

ENGIE renforce en permanence la sûreté nucléaire (le "Plan de Sûreté Nucléaire 2016-2020" vient d'être publié).

Pour en savoir plus **RI 2016** Notre performance : p. 30 **DdR 2015** Section 2.4

#### Ressources humaines (enjeux de transformation)

 Adapter le Groupe

 Engager la transformation digitale

La transformation du Groupe s'accompagne d'enjeux en matière de ressources humaines : évolution des métiers et des compétences, engagement et motivation des salariés, prévention des risques psycho-sociaux, conduite du changement, dialogue social de qualité, respect des engagements sociaux.

Le Groupe renforce sa prospective métier grâce à l'Observatoire des Métiers.

Avec "ENGIE Management Way", le Groupe promeut les comportements favorisant le développement des collaborateurs dans le cadre de la transformation du Groupe.

Une attention particulière est portée au management de proximité, en charge de relayer les messages du Groupe et d'accompagner le changement. Une communication sur la vision et la stratégie est assurée, en portant une attention forte aux projets de transformation et en s'assurant de leur bon déploiement.

Pour en savoir plus **RI 2016** Notre performance : p. 20 **DdR 2015** Section 2.3.5

## Risques opérationnels liés à l'exercice des activités (suite)

### Risque et lien avec la stratégie

#### Risque de Réputation lié à l'éthique et la responsabilité sociétale et environnementale



Un engagement renouvelé dans la responsabilité environnementale et sociétale

### Qualification du risque

La réputation est un actif intangible d'ENGIE, qui peut être impacté en cas de manquement à l'éthique, de mise en cause des valeurs, de l'excellence opérationnelle ou de la légitimité d'opérateur du Groupe.

### Actions mises en œuvre par ENGIE

Par ses politiques, son organisation, ses procédures et sa gouvernance, le Groupe met tout en œuvre pour prévenir les risques opérationnels et les attaques en dénigrement qui pourraient affecter sa réputation. Le Groupe développe par exemple une politique d'achats responsables, lutte contre les situations de fraude ou de corruption, et travaille avec ses parties prenantes à l'acceptabilité locale de ses activités.

Les risques éthiques font l'objet d'une tolérance zéro au sein du Groupe. Les risques "corruption" et "droits humains" doivent être notamment examinés pour tout projet d'investissement.

Pour en savoir plus

RI 2016  
DdR 2015

Notre performance : p. 28 à 31  
Sections 2.3.4 et 2.2.4

### Systèmes d'information et Cyber-sécurité



Engager la transformation digitale

Les nouvelles technologies de l'information et les nouveaux usages digitaux sont de formidables sources de développement et d'innovation, mais elles exposent ENGIE à de nouveaux risques. Les attaques informatiques et les tentatives d'intrusion sont de plus en plus ciblées et peuvent conduire à des pertes ou fuites d'informations, des retards ou des surcoûts pouvant nuire au Groupe.

L'émergence du "big data", le renforcement de la protection des données personnelles et le développement de la gestion décentralisée de la production d'énergie, font apparaître de nouveaux risques.

Les mesures de sécurité sont renforcées régulièrement et font l'objet de contrôles permanents, de campagnes de tests, ainsi que de campagnes de sensibilisation.

Le Groupe investit également dans l'architecture de ses systèmes pour la rendre plus sûre et performante.

Le Groupe anticipe les risques émergents en assurant une veille pour adapter en permanence ses plans d'actions.

Pour en savoir plus

DdR 2015

Section 2.3.7

### Achats et chaînes d'approvisionnement (hors énergie)



Améliorer la performance



Un engagement renouvelé dans la responsabilité environnementale et sociétale

Les achats (hors énergie) et les chaînes d'approvisionnement associées sont sous-jacents à la performance des activités d'ENGIE. Certaines sociétés du Groupe dépendent d'un nombre restreint de fournisseurs spécifiques.

Par ailleurs, le Groupe peut être exposé à la défaillance d'un fournisseur ou au non-respect des clauses contractuelles (qualité, éthique et RSE).

Le processus de sélection des fournisseurs est renforcé et des solutions alternatives sont identifiées, avec une attention particulière portée aux fournisseurs jugés critiques.

La filière Achats est également garante des valeurs du Groupe vis-à-vis de ses fournisseurs et un acteur clé dans sa démarche de responsabilité. ENGIE a adopté ACESIA, une plateforme proposée par l'AFNOR, permettant d'évaluer la performance environnementale, sociale et sociétale de ses fournisseurs sur la base de la norme ISO 26000, et de les accompagner dans leur processus d'amélioration continue.

Pour en savoir plus

RI 2016  
DdR 2015

Notre performance : p. 30  
Section 2.3.1.4

# 7 Notre gouvernance

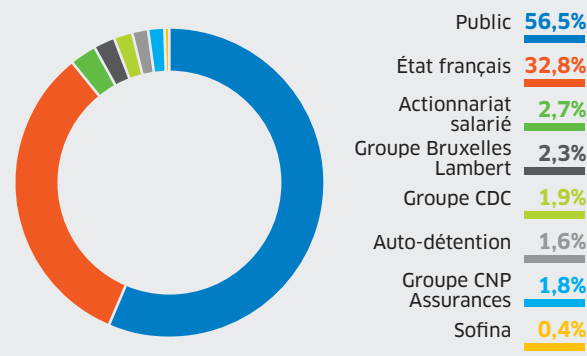
## Une gouvernance adaptée aux nouveaux défis d'ENGIE

*La gouvernance d'ENGIE a pour objectif de définir et de mettre en œuvre la stratégie du Groupe, afin de s'adapter aux défis d'un monde de l'énergie en pleine mutation, tout en protégeant les intérêts de ses parties prenantes.*

L'année 2015 a été marquée par la préparation de la succession de Gérard Mestrallet, avec la dissociation à compter du 3 mai 2016 des fonctions de Président et de Directeur Général, Gérard Mestrallet demeurant Président et Isabelle Kocher devenant Directeur Général<sup>(1)</sup>.

La gouvernance d'ENGIE, fondée sur ses valeurs et sa Charte Éthique, repose sur un ensemble de règles et de processus, en ligne avec les meilleures pratiques nationales et internationales en la matière, notamment le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié conjointement par l'AFEP (Association Française des Entreprises Privées) et le MEDEF (Mouvement des Entreprises de France). Les structures et processus de gouvernance sont revus régulièrement pour s'adapter à la stratégie du Groupe.

Répartition du capital d'ENGIE à fin décembre 2015



## Le Conseil d'Administration au service de la transformation du Groupe

### Indépendance et expérience des Administrateurs

Le Conseil d'Administration détermine les orientations stratégiques d'ENGIE et veille à leur mise en œuvre. Le Conseil supervise notamment la politique financière et les engagements en matière de responsabilité environnementale, sociétale et sociale, et il 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 d'ENGIE (disponibles sur le site Internet engie.com).

À l'issue de l'Assemblée Générale des Actionnaires (réunie le 3 mai 2016) et sous réserve de l'approbation des résolutions, le Conseil d'Administration d'ENGIE sera composé de 19 membres<sup>(2)</sup> dont 3 Administrateurs représentant les salariés, 1 Administrateur représentant les salariés actionnaires, ainsi que 5 Administrateurs représentants ou nommés sur propo-

sition de l'État français. Conformément au Code AFEP-MEDEF, 8 Administrateurs sont considérés indépendants, soit un taux de 53%<sup>(3)</sup>. ENGIE veille également à respecter un principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil : 11 de ses membres sont des femmes, soit 63%<sup>(3)</sup> du Conseil, un taux de femmes supérieur aux exigences législatives françaises.

Le Commissaire du gouvernement français et le représentant du Comité Central d'Entreprise, disposant chacun d'une voix consultative, assistent également aux réunions du Conseil, ainsi que le Directeur Général Adjoint en charge des Finances, le Directeur Général Adjoint – Secrétaire Général et le Secrétaire du Conseil d'Administration.

**Quatre Comités aux expertises complémentaires** assistent le Conseil d'Administration : le Comité d'Audit, le Comité de la Stratégie, des Investissements et des Technologies, le Comité des Nominations et des Rémunérations et le Comité pour l'Éthique, l'Environnement et le Développement Durable.

**63%**  
de femmes au Conseil d'Administration<sup>(3)</sup>





















**5**  
nationalités représentées

**53%**  
d'Administrateurs indépendants<sup>(3)</sup>

**4 ans**  
durée du mandat des Administrateurs





(1) Sous réserve de l'approbation des résolutions par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 3 mai 2016 et des décisions du Conseil d'Administration se tenant à l'issue de cette Assemblée.  
 (2) La nomination de Sir Peter Ricketts en qualité d'Administrateur d'ENGIE prendra effet le 1<sup>er</sup> août 2016, par l'acceptation de son mandat par ce dernier et sous réserve de l'accord des autorités britanniques conformément aux règles applicables aux anciens hauts fonctionnaires britanniques.  
 (3) Conformément au Code AFEP-MEDEF, les Administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour l'appréciation du taux d'indépendance. En outre, conformément à la loi, les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour l'appréciation de la proportion des femmes au Conseil – données sous réserve de l'approbation des résolutions par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 3 mai 2016.

## Des Administrateurs expérimentés, aux profils complémentaires





	Âge	Nationalité/ Sexe	Première nomination	Expiration du mandat
<b>Administrateurs élus par l'Assemblée Générale</b>				
M. Gérard Mestrallet <i>Président du Conseil d'Administration</i> <sup>(a)</sup>	67 ans	 	2008	2020
Mme Isabelle Kocher <i>Directeur Général</i> <sup>(a)</sup>	49 ans	 	2014	2020
Mme Ann-Kristin Achleitner <sup>(b)</sup>	50 ans	 	2012	2019
M. Edmond Alphandéry <sup>(b)</sup>	72 ans	 	2008	2019
M. Fabrice Brégier <sup>(a) (b)</sup>	54 ans	 	2016	2020
M. Aldo Cardoso <sup>(b)</sup>	60 ans	 	2004	2019
Mme Barbara Kux <sup>(b)</sup>	62 ans	 	2015	2019
Mme Françoise Malrieu <sup>(b)</sup>	70 ans	 	2011	2019
Mme Marie-José Nadeau <sup>(b)</sup>	62 ans	 	2015	2019
Sir Peter Ricketts <sup>(a) (b) (c)</sup>	63 ans	 	2016	2020

### Administrateurs élus par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État

#### Administrateurs du secteur public

M. Bruno Bézard	52 ans	 	2014	2019
Mme Stéphane Pallez	55 ans	 	2012	2019







#### Administrateurs du secteur privé

Mme Catherine Guillouard	51 ans	 	2015	2019
Mme Mari-Noëlle Jégo-Laveissière	48 ans	 	2015	2019

#### Administrateur représentant de l'État

Mme Lucie Muniesa	41 ans	 	2016	2019
-------------------	--------	---	------	------

#### Administrateurs élus représentant les salariés

M. Alain Beullier	52 ans	 	2009	2018
M. Philippe Lepage	51 ans	 	2014	2018
Mme Anne-Marie Mourer	57 ans	 	2009	2018

#### Administrateur représentant les salariés actionnaires élu par l'Assemblée Générale

Mme Caroline Simon	47 ans	 	2013	2017
--------------------	--------	---	------	------

(a) Sous réserve de l'approbation des résolutions par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 3 mai 2016 et des décisions du Conseil d'Administration se tenant à l'issue de cette Assemblée.

(b) Administrateur indépendant.

(c) La nomination de Sir Peter Ricketts en qualité d'Administrateur d'ENGIE prendra effet le 1<sup>er</sup> août 2016, par l'acceptation de son mandat par ce dernier et sous réserve de l'accord des autorités britanniques conformément aux règles applicables aux anciens hauts fonctionnaires britanniques.

## Des expertises ciblées au service des activités et de la stratégie d'ENGIE

Un travail de recensement des expertises clés des Administrateurs en lien avec les ambitions stratégiques du Groupe est en cours sur la base d'une méthodologie qui sera établie et validée lors de la prochaine évaluation annuelle du Conseil d'Administration.

## Une gouvernance dynamique et impliquée dans la transformation du Groupe

### Conseil d'Administration

12 réunions et 89% de taux moyen de participation <sup>(1)</sup>

**Principaux travaux :**

- activités, stratégie et avancement du projet d'entreprise d'ENGIE ;
- risques et opportunités qui en découlent ;
- questions financières ;
- gouvernement d'entreprise ;
- situation du nucléaire en Belgique ;
- bilan santé et sécurité 2015 et nouveau plan 2016-2020 ;
- politique en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- état d'avancement de la numérisation du Groupe.

**Séminaire de réflexion stratégique :**

- mise en œuvre de la vision stratégique : enjeux financiers, enjeux humains visant à la mobilisation des collaborateurs, déclinaison de la vision stratégique par activité axée sur le charbon, l'exploration-production, la chaîne gazière, les ENR centralisées, les énergies décentralisées, la mobilité durable et les services B2B ;
- enjeux de développement durable et rôle des objectifs extra-financiers.

### 4 Comités présidés par des Administrateurs indépendants

Reuves des sujets récurrents et thématiques d'actualité  
Avis, préparation des travaux et décisions du Conseil

Audit	Stratégie, Investissements & Technologies	Nominations & Rémunérations	Éthique, Environnement & Développement Durable
<p><b>7 réunions</b> <b>96% d'assiduité <sup>(1)</sup></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Revue et suivi de la cartographie des risques et du projet de renforcement de la gestion des risques</li> <li>▶ Examen des comptes et de la situation financière</li> <li>▶ Analyse de l'impact climatique sur les résultats du Groupe</li> <li>▶ Revue du contrôle interne, de l'audit interne</li> <li>▶ Revue du schéma directeur des infrastructures IT et des plans d'actions associés</li> </ul> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; text-align: center; margin-top: 10px;">                     Revue conjointe du plan d'affaires à moyen terme                 </div>	<p><b>8 réunions</b> <b>94% d'assiduité <sup>(1)</sup></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Réponses du Groupe face aux ruptures technologiques</li> <li>▶ Place du charbon dans le mix énergétique</li> <li>▶ Étude des risques liés aux activités et aux ambitions stratégiques : <i>midstream</i> gaz naturel, pays et régulations, transformation du secteur électrique en Europe</li> <li>▶ Étude de certains projets d'investissements et de désinvestissements</li> </ul> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; text-align: center; margin-top: 10px;">                     Revue conjointe du plan d'affaires à moyen terme                 </div>	<p><b>4 réunions</b> <b>90% d'assiduité <sup>(1)</sup></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Désignation d'un Vice-Président-Administrateur Référent</li> <li>▶ Examen de la composition des Comités du Conseil</li> <li>▶ Adoption d'un plan d'Actions de Performance au titre de 2015</li> <li>▶ Propositions de rémunérations fixes, variables et incitatives à long terme des dirigeants mandataires sociaux</li> <li>▶ Structure d'<i>incentives</i> des cadres dirigeants dans la nouvelle organisation</li> <li>▶ Attribution d'actions de performance aux collaborateurs et conditions de performance</li> </ul>	<p><b>5 réunions</b> <b>96% d'assiduité <sup>(1)</sup></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Revue des dispositifs éthiques et de conformité, du bilan des incidents éthiques et du rapport du déontologue</li> <li>▶ Examen des travaux de certification du dispositif anti-corruption</li> <li>▶ Revue de la performance et des notations extra-financières, du rapport intégré et des travaux préparatoires de la COP21</li> <li>▶ Mise en place d'un système de <i>reporting</i> sur la communication extra-financière</li> </ul> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; text-align: center; margin-top: 10px;">                     Évaluation annuelle du Conseil d'Administration avec un expert indépendant                 </div>



**DdR 2015** Section 4.1  
**engie.com** Rubrique "Comités du Conseil"

(1) Données 2015.

## Une direction générale qui incarne la vision du Groupe

### Une succession qui accompagne la transformation du Groupe























Compte tenu du rôle de précurseur joué par Gérard Mestrallet depuis de nombreuses années auprès des institutions européennes et mondiales en faveur d'une modification des politiques énergétiques, de son action à la tête du Groupe en tant que Président-Directeur Général, qui fait de lui une référence mondiale dans le secteur de l'énergie, le Conseil d'Administration a, conformément aux recommandations du Comité des Nominations et des Rémunérations, exprimé le souhait qu'il puisse poursuivre son action au nom d'ENGIE en qualité de Président du Conseil d'Administration, dans le cadre d'une gouvernance dissociée où la Direction Générale sera assurée par Isabelle Kocher.

Nommée Directeur Général Délégué, en charge des opérations (COO) en novembre 2014, Isabelle Kocher, dans l'exercice de cette responsabilité de Directeur Général Délégué et par le *leadership* dont elle fait preuve pour mettre en œuvre la transformation du Groupe, a démontré qu'elle avait toutes les qualités requises pour assurer la direction générale d'ENGIE.

Par ce choix de gouvernance, le Groupe se dote ainsi de tous les atouts afin de répondre dans les meilleures conditions aux enjeux d'un monde de l'énergie en pleine mutation. Leurs pouvoirs sont encadrés par le Règlement Intérieur du Conseil qui en fixe les limites.

### Le Comité de Direction Générale, pilote des décisions stratégiques

Le Comité de Direction Générale d'ENGIE, composé de 10 membres<sup>(1)</sup>, est en charge du **pilotage du Groupe**. Se réunissant en principe toutes les semaines, il établit les décisions stratégiques d'ENGIE selon les orientations définies par le Conseil d'Administration.

	Fonction	Âge	Nationalité/ Sexe	Date de nomination
<b>Comité de Direction Générale</b>				
Mme Isabelle Kocher	Directeur Général	49 ans	 	2011
Mme Valérie Bernis <sup>(a)</sup>	Directeur Général Adjoint, en charge des Communications, Marketing et Responsabilité Environnementale et Sociétale	57 ans	 	2011
M. Pierre Chareyre	Directeur Général Adjoint	59 ans	 	2015
M. Pierre Deheunynck <sup>(b)</sup>	Directeur Général Adjoint, en charge des Ressources Humaines Groupe	53 ans	 	2016
M. Henri Ducré <sup>(c)</sup>	Directeur Général Adjoint, en charge des Ressources Humaines Groupe	60 ans	 	2011/2013
Mme Judith Hartmann	Directeur Général Adjoint, en charge des Finances	46 ans	 	2015
M. Didier Holleaux	Directeur Général Adjoint	55 ans	 	2015
Mme Sandra Lagumina	Directeur Général Adjoint	48 ans	 	2016
M. Pierre Mongin	Directeur Général Adjoint, Secrétaire Général	61 ans	 	2015
M. Jérôme Tolot	Directeur Général Adjoint	64 ans	 	2011
M. Willem Van Twembeke	Directeur Général Adjoint	50 ans	 	2013

(a) Jusqu'au 4 mai 2016.

(b) À partir de l'été 2016.

(c) Jusqu'à l'été 2016.

(1) Sous réserve de l'approbation des résolutions soumises au vote lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires (réunie le 3 mai 2016) et des décisions du Conseil d'Administration se tenant à l'issue de cette Assemblée.

## Une rémunération favorisant la création de valeur à court, moyen et long termes

### Une rémunération équilibrée pour supporter la performance

Chaque année, la rémunération des dirigeants d'ENGIE est revue et décidée par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, et fait l'objet d'une présentation et d'un vote obligatoire consultatif lors de l'Assemblée Générale Annuelle des actionnaires ("say on pay"), conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

La rémunération comprend une part fixe, une part variable équilibrée et une part incitative à long terme, définies selon des critères de performance quantitatifs et qualitatifs exigeants, au

regard des pratiques de grands groupes internationaux comparables. Ces éléments sont définis de manière à refléter la création de valeur à court et long termes, dans le respect de la stratégie du Groupe, de sa performance, de ses engagements en matière de développement durable et des intérêts des actionnaires et des parties prenantes.

Au titre de l'exercice 2015, les différents éléments de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux étaient répartis de la manière suivante :

	Fixe	Variable	Unités de performance
<b>Objectifs</b>	<b>Court terme</b> Refléter les responsabilités, l'expérience et les compétences du dirigeant	<b>Court terme</b> Refléter la contribution personnelle du dirigeant au développement du Groupe et à la progression de ses résultats économiques, financiers, environnementaux, sociaux et sociétaux	<b>Long terme</b> Encourager la création de valeur durable, en alignement avec les intérêts des actionnaires, rémunération proportionnée à la rémunération totale
<b>Critères</b>		<b>Critères quantitatifs (60%)</b> RNRPG par action : 50% Cash Flow Libre : 16,7% ROCE : 16,7% Dette nette : 16,7%  <b>Critères qualitatifs (40%)</b>  <b>Gérard Mestrallet :</b> Politique énergétique européenne efficace, Responsabilité sociale et environnementale et COP21, R&D, innovation et <i>new business</i> , ENR et succession & organisation future. Variable cible = 130% de la part fixe, plafonnée à 150%  <b>Isabelle Kocher :</b> Nouvelles fonctions & organisation future, transformation du Groupe et transformation énergétique. Variable cible = 122% de la part fixe, plafonnée à 141%	<b>Critères quantitatifs</b> TSR/Euro Stoxx Utilities : 33,33% RNRPG : 33,33% ROCE : 33,33%  Rémunération soumise à des conditions de performance et une période d'acquisition de 3 ans, suivie d'une période d'exercice de 3 ans. En cas d'exercice, obligation de réinvestir, en actions ENGIE, 2/3 du montant net versé (jusqu'à atteinte de l'objectif de détention fixé à deux années de rémunération fixe).
<b>Évolution</b>	Inchangée depuis 2009	Compte tenu de la situation difficile du secteur de l'énergie en Europe, et des impacts et sur ses actionnaires : renonciation d'une partie de la rémunération globale.	

## Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Rémunération au titre de 2015 <i>(en euros, sauf Unités de Performance)</i>	Gérard Mestrallet	Isabelle Kocher
Fixe	1 400 000	900 000
Avantages en nature	4 533	1 708
Abonnement dédié à la retraite	–	366 091 <sup>(a)</sup>
Variable dû	235 687	562 656
<b>TOTAL</b>	<b>1 640 220</b>	<b>1 830 455</b>
Unités de Performance <i>(valorisation)</i>	150 000	61 121
	1 453 500	592 262

(a) Cet abonnement fait suite à la renonciation par Isabelle Kocher à se prévaloir au-delà du 1<sup>er</sup> janvier 2015 des systèmes collectifs de retraite supplémentaire dont elle bénéficiait avant que son contrat de travail ne soit suspendu le 31 décembre 2014. Il ne s'agit donc pas d'un avantage nouveau.

La rémunération des membres du Comité de Direction Générale est composée d'une part fixe, en fonction des responsabilités et de l'expérience de chaque dirigeant, et d'une part variable, qui reflète sa contribution aux résultats du Groupe. La part variable versée en 2015 au titre de l'exercice 2014 a été déterminée pour 70% sur des critères quantitatifs (RNRPG par action, ROCE, *free cash flow* et réalisation du programme d'économie des coûts) et pour 30% sur des critères qualitatifs. À cette rémunération s'ajoute un élément d'incitation à long terme sous la forme de plans d'attributions d'Actions de Performance, soumises à des conditions de performance exigeantes, qui bénéficient à une part plus large de salariés du Groupe.

Le Groupe intègre un objectif santé sécurité dans l'évaluation de ses cadres et dirigeants ainsi qu'un objectif de responsabilité environnementale, sociale et sociétale dans l'évaluation de ses 600 cadres dirigeants dans le monde entier.

## Rémunération globale des dirigeants non mandataires sociaux

<i>(en euros)</i>	2015 19 membres <sup>(a)</sup>	2014 19 membres <sup>(a)</sup>	2013 21 membres <sup>(a)</sup>
Fixe	8 101 391	7 007 822	8 542 432
Variable	8 062 252	7 121 667	7 785 250
<b>TOTAL</b>	<b>16 163 643</b>	<b>14 129 489</b>	<b>16 327 682</b>

(a) Équivalent temps plein.

## Des jetons de présence soumis à une part variable prépondérante

Sur proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale fixe le montant global de l'enveloppe annuelle des jetons de présence attribués aux Administrateurs. Cette enveloppe (1,4 million d'euros) est répartie selon un système de distribution individuelle fixé par le Conseil alliant une part fixe à une part variable en fonction de la présence des Administrateurs aux séances du Conseil et de ses Comités, conformément au Code AFEP-MEDEF. Les dirigeants mandataires sociaux ne perçoivent aucun jeton de présence au titre de leur participation au Conseil d'Administration d'ENGIE.

### Conformité avec le code AFEP-MEDEF

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

Indépendance des Administrateurs	A
Cumul des mandats	E
Répartition des jetons de présence	A
Salariés au sein du Comité des Rémunérations	A
<i>Say on pay</i>	A

A : Appliquer – E : Expliquer.

Pour en savoir plus

DdR 2015 Section 4.6

## Un dispositif de contrôle interne solide

Les objectifs du dispositif de contrôle interne d'ENGIE – qui s'appuie sur le programme *Internal Control Management and Efficiency* (INCOME), validé par le Comité de Direction Générale et présenté au Comité d'Audit – sont de **fournir une assurance raisonnable sur la maîtrise des opérations** au regard des objectifs suivants :

- conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- fiabilité de l'information comptable et financière ;
- réalisation et optimisation des opérations.

Ce dispositif – fondé sur le modèle promu par le *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) et conforme aux principes décrits par l'AMF (Autorité des Marchés Financiers), en particulier dans le cadre de référence de janvier 2007 – s'inscrit dans une **démarche d'amélioration continue** et repose sur :

- le pilotage d'un programme établi en synergie avec les autres démarches d'amélioration des activités ;
- une cinquantaine de référentiels de contrôle interne mis à disposition de l'ensemble des acteurs ;
- des évaluations annuelles de l'environnement général de contrôle et des processus comptables, financiers et opérationnels ;
- un rapport annuel sur l'état du contrôle interne présenté au Comité de Direction Générale et au Comité d'Audit.

Pour en savoir plus

DdR 2015 Section 4.1.7

## Un engagement ambitieux et suivi en faveur de l'éthique

L'ambition d'ENGIE en matière d'éthique est d'**agir, partout et en toutes circonstances, conformément aux valeurs et aux engagements du Groupe**, dans le respect des lois et réglementations. Cette ambition est communiquée avec constance, ainsi que le principe de tolérance zéro sur la fraude et la corruption, par la Direction Générale du Groupe. ENGIE veille à constamment renforcer l'intégration de l'éthique dans sa stratégie, son management et ses pratiques professionnelles et se dote des moyens de mesurer la conformité à ses engagements.

### Un cadre strict pour chaque collaborateur

La **Charte Éthique** fixe le cadre général dans lequel doit s'inscrire le comportement de chaque collaborateur et définit les principes et le système de gouvernance. Elle est complétée par un "Guide des Pratiques de l'Éthique", détaillant les modes d'application de la Charte dans les situations professionnelles au quotidien, et un "Référentiel Intégrité", dédié à la prévention des fraudes et de la corruption, qui définit l'organisation du Groupe pour faire face au risque de manquement à l'intégrité. En outre, ENGIE a réitéré son engagement en faveur de l'éthique notamment en signant en 2011 "l'Accord mondial sur les Droits Fondamentaux, le Dialogue Social et le Développement Durable" avec plusieurs fédérations syndicales (ICEM, BWI et PSI). Cet Accord, qui s'applique à toutes les entités du Groupe, réaffirme la culture d'intégrité, de confiance et d'honnêteté et le principe de tolérance zéro sur la fraude et la corruption, au sein du Groupe et vis-à-vis des parties externes. En mai 2014, le Groupe a renforcé ce dispositif avec l'adoption d'un **Référentiel Droits Humains**, formalisant ses engagements éthiques en faveur du respect des droits humains et prévoyant la mise en place de processus opérationnels adéquats, en réponse à l'évolution du contexte international. ENGIE s'engage par ailleurs à respecter les règles de la concurrence dans toutes ses activités.

En parallèle, ENGIE participe à plusieurs initiatives multilatérales internationales visant à lutter contre la corruption, notamment la Convention des Nations Unies contre la corruption (UNCAC) et l'initiative de l'OCDE contre la corruption, et est membre de Transparency International France et de l'ITIE (Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives).

Pour en savoir plus

DdR 2015 Section 3.1.4

engie.com Rubriques "Éthique et Compliance" et "Gouvernance et Éthique"

### Des investissements soumis à la due diligence

Le Groupe s'est doté d'une politique visant à soumettre l'ensemble des parties intervenantes dans ses projets d'investissement à une procédure de *due diligence* intégrée (entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> avril 2015). Cette politique requiert (i) de formaliser l'analyse du risque éthique lié à un projet, notamment en matière de corruption et de respect des droits humains, et (ii) en cohérence avec cette analyse, de réaliser des diligences basées sur la consultation de sources ouvertes ou des diligences approfondies incluant également des informations recueillies sur le terrain.

### Un dispositif de contrôle approfondi

La politique d'éthique fait l'objet d'un système d'application et de contrôle déployé au sein du Groupe par la Direction Éthique et Compliance, rattachée au Secrétariat Général sous la supervision du Directeur Général. Porté par un réseau de plus de 160 déontologues, ce dispositif repose notamment sur :

- le suivi de la mise en œuvre de la politique éthique du Groupe, basé sur une procédure de conformité annuelle et un tableau de bord de 15 indicateurs (notamment : diffusion de la documentation éthique, formation, mise en place des procédures éthiques). Le rapport annuel qui en résulte est présenté au Comité de Direction Générale et au Comité pour l'Éthique, l'Environnement et le Développement Durable du Conseil d'Administration ;
- un outil de reporting confidentiel des dysfonctionnements, "INFORM'ethics", à disposition des déontologues et de certaines personnes autorisées, lesquels ont l'obligation de déclarer dans le système tout incident éthique présumé ;
- l'intégration du respect des principes éthiques dans le programme de contrôle interne "INCOME" et dans la revue des risques ;
- un e-mail éthique, lanceur d'alerte de type "*whistle blowing*", permettant à chaque employé de rapporter, le cas échéant sous une forme anonyme, tout manquement à l'éthique ;
- la formation et la sensibilisation de plus de 17 000 collaborateurs en 2015, comprenant notamment des web-conférences, des programmes de *e-learning* et une formation spécifique suivie par 82% des cadres dirigeants d'ENGIE depuis 2012 ;
- la responsabilisation des cadres via l'intégration de l'éthique dans leur processus d'appréciation annuel.

Pour en savoir plus

DdR 2015 Section 4.1.7

### Un dispositif anti-corruption certifié

Le dispositif anti-corruption du Groupe a fait l'objet d'une certification par Mazars-Adit en 2015. La conception du dispositif et sa mise en œuvre dans les entités revues ont été évaluées dans l'ensemble comme étant à un bon niveau, avec quelques recommandations cohérentes avec les éléments identifiés par l'audit interne lors de sa revue du déploiement des politiques éthiques du Groupe en 2015. Le plan d'action 2016 intègre l'ensemble de ces recommandations.

# Indicateurs

Cette section présente les indicateurs mentionnés tout au long du rapport et leur évolution depuis 2013. Ci-dessous est commenté le résultat des sept indicateurs correspondant aux objectifs 2015 d'ENGIE.

- 1** L'augmentation en 2015 de +60% par rapport à 2009 des capacités de production électrique en énergie renouvelable a permis de dépasser l'objectif d'augmentation (+50%), grâce aux 2,4 GW de capacités installées en 2015, la capacité en énergie renouvelable du Groupe s'élevant désormais à 21,4 GW, soit 18% du parc de capacité de production électrique du Groupe (117,1 GW).
- 2** Le taux d'émission moyen de CO<sub>2</sub> équivalent par MWh d'énergie produite a atteint 445,5 kg, en légère augmentation versus 2014 et la référence de 2012 (443 kg). Cette quasi-stabilité était attendue avec le fonctionnement en année pleine de deux nouvelles centrales à charbon, Maasvlakte (Pays-Bas) et Wilhemshaven (Allemagne). Ce résultat ne remet pas en cause la baisse visée à l'horizon 2020 qui était de -10%, revue en 2016 à -20% avec la décision d'arrêt de nouveaux projets charbon.
- 3** Sur les 179 sites jugés prioritaires en Europe sur la biodiversité, 176 (98%) avaient validé fin 2015 un plan d'action ciblé établi avec les parties prenantes, les 3 derniers n'ayant pas finalisé la démarche. Ceci satisfait quasiment l'objectif de 100% à fin 2015.
- 4** Le taux de fréquence interne des accidents de travail (3,6) à fin 2015 satisfait l'objectif du Groupe (<4).
- 5** Le taux de formation des effectifs salariés atteint l'objectif de 66% en retraitant l'indicateur de l'impact des filiales de Cofely au Royaume-Uni acquises en 2014, après fixation de l'objectif, et qui n'ont pas eu le temps de mettre en place la politique de formation du Groupe. Avec ces filiales, le taux atteint 64% en 2015, mais avait dépassé 68% les années précédentes.
- 6** Le taux de 22% de femmes dans l'encadrement est légèrement en-dessous de l'objectif fixé à 25% mais progresse par rapport aux années précédentes (21,9%).
- 7** Le taux de détention du capital par les salariés fin 2015 (2,72%) est en-dessous de l'objectif (3%), du fait de l'absence de plans d'actionnariat salarié en 2015, contrairement à 2014 ce qui avait permis d'atteindre l'objectif un an plus tôt.

## Indicateurs opérationnels

	2013	2014	2015	Variation 2014-2015
Capacités installées (en GW) <sup>(a)</sup>	113,7	115,3	<b>117,1</b>	+1,5%
Capacités en construction (en GW)	10,0	10,5	<b>8,1</b>	-22,9%
Énergies renouvelables (part dans les capacités installées)	15%	17%	<b>18%</b>	+5,9%
<b>1</b> Augmentation de la capacité installée en énergies renouvelables	+27%	+42%	<b>+60%</b>	+42,9%
Approvisionnement en GNL (en millions de tonnes)	16,0	16,4	<b>16,4</b>	0%

## Indicateurs financiers

(en milliards d'euros)	2013	2014	2015	Variation 2014-2015
Chiffre d'affaires	80,0	74,7	<b>69,9</b>	-6,4%
EBITDA	13,0	12,1	<b>11,3</b>	-6,7%
Résultat Opérationnel Courant, après quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence	7,7	7,2	<b>6,3</b>	-12,5%
Résultat Net Récurrent, part du Groupe <sup>(b)</sup>	3,1	2,7	<b>2,6</b>	-3,7%
Dettes Nette	28,8	27,5	<b>27,7</b>	+0,8%
Dettes Nette/EBITDA	2,21	2,27	<b>2,46</b>	+8,4%
Investissements bruts	7,1	7,1	<b>7,2</b>	+1,4%
Cash flow des opérations (CFFO)	10,3	7,9	<b>9,8</b>	+24,0%
Dividende (en euros par action)	1,50	1,00	<b>1,00</b>	0%

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

(b) Hors coûts de restructuration, MtM, dépréciations d'actifs, cessions, autres éléments non récurrents et impacts fiscaux associés et après intégration de la charge relative à la contribution nucléaire suite à la convention entre l'État belge, ENGIE et Electrabel conclue le 30 novembre 2015.

## Indicateurs environnementaux

	2013	2014	2015	Variation 2014-2015
Émissions totales de GES – scope 1 (en t CO <sub>2</sub> eq.)	141 984 778	131 154 736	132 757 296	+1,2%
<b>2</b> Taux moyen d'émission de CO <sub>2</sub> – production d'énergie (en kg CO <sub>2</sub> eq./MWh)	425,0	434,2	445,5	+2,6%
Consommation d'énergie primaire – total (excluant l'autoconsommation) (en GWh)	509 353	468 867	479 560	+2,3%
Dépenses environnementales (en milliers d'euros)	1 153 062	1 008 105	634 722	-37,0%
Plaintes liées à l'environnement	66	478	173	-63,8%
Condammations liées à l'environnement	8	1	4	+300%
Montant des indemnités (en milliers d'euros)	127,0	27,9	1,5	-94,6%
Consommation totale – eau douce et eau non douce (en Mm <sup>3</sup> )	156,1	135,4	135,9	0,4%
Plan de prévention des risques environnementaux (en % du chiffre d'affaires pertinent)	86,4	85,1	84,5	-0,7%
Émissions de NO <sub>x</sub> (en tonnes)	155 354	149 401	143 253	-4,1%
Émissions de SO <sub>2</sub> (en tonnes)	278 601	246 448	237 031	-3,8%
Émissions de poussières (en tonnes)	12 947	14 672	12 919	-11,9%
Taux de valorisation des déchets non dangereux (en %)	86,1	89,2	89,3	+0,1%
Taux de valorisation des déchets dangereux (en %)	6,4	13,6	13,3	-2,2%
<b>3</b> Biodiversité (en % de sites sensibles dans l'Union européenne avec un plan d'action biodiversité)	35,6	72,4	98,3	+35,8%
Système de management environnemental certifié (en % du chiffre d'affaires pertinent)	70,20	71,10	97,34	+36,9%

## Indicateurs sociaux

	2013	2014	2015	Variation 2014-2015
Nombre de collaborateurs	147 199	152 882	154 935	+1,3%
<b>4</b> Taux de fréquence des accidents (en %)	4,40	4,10	3,56	-13,2%
Taux de gravité des accidents (en %)	0,21	0,20	0,17	-15,0%
Absentéisme pour raison médicale (en heures/salarié/an)	63	63	65	+3,2%
<b>5</b> Formation (en % de l'effectif formé)	68,5	68,1	66,0 <sup>(a)</sup>	-3,1%
Formation (en nombre total d'heures)	3 071 401	2 997 908	2 971 607	-0,9%
Proportion de femmes dans l'effectif (en %)	20,3	21,6	21,6	0%
<b>6</b> Part des femmes dans l'encadrement (en %)	21,9	21,9	22,0	+0,5%
Taux d'emploi global de salariés handicapés en France (en %)	4,04	4,36	4,61	+5,7%
<b>7</b> Actionnariat salarié (en % du capital d'ENGIE détenu par les salariés)	2,35	3,18	2,72	-14,5%
Proportion d'alternants dans l'effectif (en %)	2,9	2,6	2,6	0%
Nombre de clients bénéficiant du Tarif Spécial de Solidarité Gaz (TSS)	540 000	824 000	857 000	+4,0%

(a) Hors filiales de Cofely Workplace et Cofely Ltd (Royaume-Uni) acquises en 2014 et qui n'ont pas encore mis en place la politique du Groupe.

# À propos du Rapport

*Le Rapport intégré d'ENGIE présente une vision globale du Groupe, de sa stratégie et de ses activités, au regard de l'environnement dans lequel il opère et dans une perspective de création de valeur à court, moyen et long termes à travers sa performance.*

## Méthodologie

Ce rapport s'inspire du cadre de référence publié par l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC) dont ENGIE est membre et s'inscrit dans une démarche volontaire de progrès pour le Groupe à long terme.

Un groupe de travail interne, piloté par la Direction de la Responsabilité environnementale et sociétale et regroupant plusieurs directions fonctionnelles, a été mobilisé tout au long de la démarche, pour structurer l'information.

Le parti pris a été de focaliser le rapport intégré sur la stratégie d'ENGIE et de sélectionner les informations les plus pertinentes au regard de cette stratégie – dans une démarche de pédagogie, plus que d'exhaustivité.

## Périmètre

Le rapport couvre l'année 2015 (du 01/01/2015 au 31/12/2015). Il rappelle les objectifs pour l'année 2016 et inclut des projections de moyen et long termes, proposant ainsi une vision prospective du Groupe dans son environnement.

## Évolutions du Rapport 2015

En 2015, ENGIE a publié son premier rapport intégré à l'occasion de son Assemblée Générale. Ce rapport avait été élaboré sur la base d'une première version, dite "intermédiaire", publiée fin 2014 et soumise à la consultation des parties prenantes du Groupe.

En 2016, le Groupe a de nouveau mené une consultation des parties prenantes en vue de l'élaboration de son Rapport 2016. Près d'une trentaine de parties prenantes ont ainsi été sollicitées, entre janvier et mars 2016, pour exprimer leurs attentes en vue de cette nouvelle édition et leur perception du Rapport 2015 : actionnaires individuels, investisseurs ISR et agences de notation extra-financières, clients grands comptes, collectivités territoriales, fournisseurs, ONG et salariés.








La consultation a souligné l'utilité d'un rapport proposant une nouvelle approche de l'entreprise et permettant de mieux comprendre le Groupe dans son environnement, estimée plus simple et plus lisible. Elle a également permis d'identifier des axes d'amélioration concernant la présentation de l'information, dans un effort continu de schématisation et de structuration de l'information.

Sur les bases des enseignements de la consultation, ENGIE a identifié des évolutions très concrètes pour le rapport 2016 ainsi que des pistes d'amélioration à long terme. Il a ainsi été décidé de renforcer l'intégration des contenus autour de la stratégie du Groupe, davantage valoriser la place donnée au client et présenter la nouvelle organisation.

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 23 mars 2016 (sous le numéro D. 16-0195).

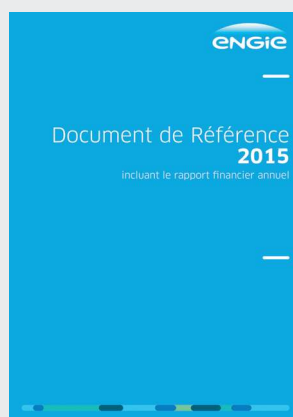
## Des publications ciblées et complémentaires

Une documentation institutionnelle qui s'adresse à toutes les parties prenantes d'ENGIE

-  **Investisseurs et analystes**
-  **Partenaires industriels et fournisseurs**
-  **Actionnaires individuels**
-  **Pouvoirs publics**
-  **Clients grands comptes**  
(industriels et collectivités publiques)  
**et particuliers**
-  **ONG et société civile**
-  **Collaborateurs**



Présentation synthétique de la capacité du Groupe à générer de la valeur à court, moyen et long termes



Document conforme aux réglementations française et européenne incluant notamment le rapport financier annuel, le rapport de gestion du Conseil d'Administration, ainsi que les comptes et informations sociales, environnementales, sociétales et relatives au gouvernement d'entreprise d'ENGIE



L'année 2015 pour ENGIE



L'engagement et les actions d'ENGIE pour contribuer à la lutte contre le changement climatique



L'essentiel d'ENGIE en 2015 sous forme de chiffres clés



Principaux repères et chiffres clés en matière énergétique

# Index

---

- Accès à l'énergie** 1, 6, 10, 14, 31
- Achats** 10, 27, 29 à 32 et 36
- Biodiversité** 10, 16 à 18, 29 et 45
- Business Model** 8, 10 et 28
- Changement climatique** 1, 2, 8, 12, 28, 32, 34 et 47
- Conseil d'Administration** 2, 3, 10, 32, 37 à 43 et 47
- Consommation d'énergie** 6, 8 à 9 et 45
- Contrôle interne** 30, 39 et 42 à 43
- Déchets** 10, 29 et 45
- Développement local (ancrage)** 9, 10, 14, 23, 30
- Dialogue avec les parties prenantes** 2, 3, 9 à 10, 13 à 14, 16, 29, 32, 34, 36, 41 et 46
- Dialogue social** 10, 23, 35 et 43
- Direction générale** 16, 32, 40 et 42 à 43
- Diversité** 10 et 22 à 23
- Employabilité** 22 à 23
- Efficacité énergétique** 1, 4, 6, 8, 11, 19, 27 à 28, 31 et 33
- Energies renouvelables (EnR)** 1, 2, 6 à 8, 12, 16 à 19, 21, 26 à 29, 33 à 34 et 44
- Engagement des salariés** 10, 23
- Enjeux** 1, 6, 8 à 10, 12, 14, 16, 22, 28 à 29, 32, 35 et 39 à 40
- Environnement** 3, 6, 8, 9, 11, 13, 14, 16 à 17, 18, 21, 24, 27 à 32, 34 à 37, 39 à 43 et 45 à 46
- Ethique** 30, 32, 36 à 37, 39 et 43
- Formation** 17, 22 à 23, 30, 43 et 45
- Insertion** 23
- Lean 2018** 13, 18 et 20
- Gaz à effet de serre (GES)** 8, 10, 21, 28 et 34
- Gaz de schiste** 33
- Gaz naturel** 1, 2, 4 à 5, 7, 12, 15, 19, 24, 26, 28, 31 à 34 et 39
- Gestion de l'eau** 10, 28 à 29, 45
- Innovation** 3, 9 à 10, 13, 20 à 23, 33, 36 et 41
- Insertion** 23
- Investissement** 1, 9, 13, 17 à 18, 20 à 23, 30 à 31, 36 à 37, 39 et 43 à 44
- Marque employeur** 22, 43
- Matérialité** 10
- Mix énergétique** 4, 6 à 7, 10 à 11, 28 à 29, 32 à 33 et 39
- Mixité (diversité)** 17, 18, 23
- Nucléaire** 5, 7, 12, 17, 19, 24, 26, 30, 32 à 35, 39 et 44
- Objectifs** 13, 14, 16, 17, 18, 20, 28, 34, 39, 41, 42 et 46
- Parties prenantes** 2, 3, 9 à 10, 13, 14, 16, 29, 32, 34, 36 à 37, 41 et 46 à 47
- Perform 2015** 20
- Précarité énergétique** 30 à 32
- Projets de développement** 1, 13, 19, 21, 23, 28
- Qualité de vie au travail** 22 à 23
- Rémunération** 37, 39 à 42
- Responsabilité** 13, 14, 18, 23, 27, 30, 32, 35, 36, 40 à 42
- Santé sécurité** 10, 22, 30, 42
- Secteur énergétique** 7 à 8, 26, 33
- Sécurité industrielle** 30, 32, 35
- Services** 1, 4 à 5, 6 à 7, 9, 12, 19 à 21, 25, 27 à 29, 33 à 34, 39
- Tendances** 6
- Transformation des métiers** 3, 14 à 16, 19, 22
- Transformation du Groupe** 11, 13, 14, 21 à 23, 28, 32, 35, 37, 39 à 41
- Transition énergétique (dont Loi)** 1, 2, 6, 8, 10 à 12, 14, 18, 21, 23 à 24, 26 à 28, 34
- Ville de demain** 21

# Glossaire

## **B2B (Business to Business)**

Segment de clientèle correspondant aux clients entreprises et tertiaires.

## **B2C (Business to Consumer)**

Segment de clientèle correspondant aux clients particuliers et professionnels.

## **B2T (Business to Territory)**

Segment de clientèle correspondant aux villes et territoires.

## **CO<sub>2</sub> équivalent**

Indicateur de mesure d'émission de gaz à effet de serre.

## **Cogénération**

Technique permettant, à partir d'un seul combustible qui peut être le gaz naturel, de produire simultanément de la chaleur (vapeur ou eau surchauffée ou mélange d'air et de produits de combustion) et de l'électricité

## **Commodités**

Francisation du terme anglo-saxon "*commodities*" désignant les matières premières (type pétrole, gaz, etc.).

## **Compteur intelligent**

Compteur équipé de technologies permettant l'analyse ou la gestion en temps réel ou quasi-réel des consommations d'énergie du client

## **Dépréciations d'actifs / Impairment**

Constatation d'une perte de valeur probable et inattendue d'un actif qui peut notamment provenir d'un changement de l'environnement économique, technologique ou juridique. Une dépréciation vient diminuer le résultat de l'exercice où elle est constatée.

## **Facility Management**

Ensemble des prestations de management des services et utilité complémentaires à la fourniture d'énergie d'un client industriel. Ces prestations sont relatives à la gestion de l'environnement du client : gardiennage, propreté et hygiène, conduite et maintenance des équipements techniques, maîtrise d'ouvrage déléguée pour les travaux, gestion des équipements de sécurité, standard et accueil...

## **Gaz à Effet de Serre (GES)**

Gaz atmosphérique qui contribue à maintenir la chaleur émise sur terre par le soleil. Les industries, les voitures, le chauffage, l'élevage, etc. produisent des gaz dont certains renforcent l'effet de serre. L'augmentation significative des gaz à effet de serre produits par l'activité humaine est, entre autres, responsable du réchauffement de la planète et de ses conséquences sur l'écosystème.

## **GNL (Gaz Naturel Liquéfié)**

Gaz naturel mis en phase liquide par l'abaissement de sa température à - 162 °C permettant de réduire 600 fois son volume.

## **Investissements de développement ou de croissance**

Investissements visant à augmenter la capacité totale de production du Groupe.

## **Investissements de maintenance**

Investissements visant à maintenir l'appareil de production en bon état de fonctionnement sans augmenter la capacité totale de production du Groupe.

## **IPP**

*independent power producer* ou producteur d'électricité indépendant dont les activités ne sont pas régulées par un État

## **Mix énergétique**

Répartition des différentes sources d'énergies primaires consommées pour la production d'électricité ou de chaleur.

## **Normes IFRS**

### **(International Financial Reporting Standard)**

Normes comptables internationales entrées en vigueur en Europe en 2005. Ces normes imposent notamment que la comptabilisation des actifs au bilan reflète leur valeur réelle.

## **Off-grid**

Qualificatif d'un client ou d'une zone non raccordé à un réseau de distribution d'énergie.

## **Power to gas**

Procédé permettant de stocker la production des énergies renouvelables sous forme d'hydrogène ou de méthane de synthèse

## **Précarité énergétique**

État d'une personne, d'une famille ou d'un groupe n'ayant pas un accès normal et régulier dans leur logement ou lieu de vie aux sources d'énergie nécessaires à la satisfaction de leurs besoins primaires, par exemple à cause de bâtiments mal isolés contre le froid ou la chaleur, ou à la suite de l'inadaptation ou du prix des ressources énergétiques.

## **Rating financier**

Terme anglo-saxon qui signifie notation financière. Cette notation, émise par des agences spécialisées telles que S&P, Moody's ou Fitch, évalue la capacité d'une entreprise à rembourser ses dettes.

## **Smart**

Qualificatif d'un système dit « intelligent » utilisant des technologies digitales ou informatiques pour assurer son optimisation et son efficacité.

## **Trading d'énergie**

Activité d'échange de contrats physiques ou financiers sur les marchés de court terme de l'énergie (marchés de gré à gré et bourses).

## **Utilities**

Entreprises assurant un service public d'approvisionnement, de distribution et/ou de livraison de fluides (eau, gaz, vapeur, ...) ou d'électricité.





1, place Samuel de Champlain  
92930 Paris La Défense – France  
Tel. +33 1 44 22 00 00  
[engie.com](http://engie.com)

