



Rapport intégré 2017

Engagé pour mener
la transition énergétique



Sommaire

	Édito	2
	Les clients au cœur de nos activités	4
1	Notre vision du marché La révolution énergétique s'intensifie et devient mondiale	6
2	Les attentes de nos clients et parties prenantes Une transition énergétique co-construite avec les territoires	9
3	Notre stratégie ENGIE leader de la transition énergétique dans le monde	14
4	Notre organisation Un Groupe plus agile, résolument connecté à ses clients	17
5	Notre performance Des résultats 2016 en ligne avec les objectifs du Groupe	19
6	Notre gestion des risques Mieux maîtriser les risques pour renforcer la performance et réussir la transformation du Groupe	35
7	Notre gouvernance Une gouvernance adaptée aux nouveaux défis d'ENGIE	40
	Indicateurs	48
	À propos du Rapport	50
	Nos publications	51
	Glossaire	52

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 et les professionnels, les villes et les entreprises en s'appuyant notamment sur son expertise dans quatre secteurs clés : les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique, la chaîne du gaz et les technologies numériques.

ENGIE compte 153 090 collaborateurs dans le monde pour un chiffre d'affaires en 2016 de 66,6 Mds€. 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, Euronext Vigeo Eiris (World 120, Eurozone 120, Europe 120 et France 20) et Euronext Vigeo Eiris CAC 40 governance.

Des activités dans

70 pays

153 090

collaborateurs
dans le monde

66,6 Mds€

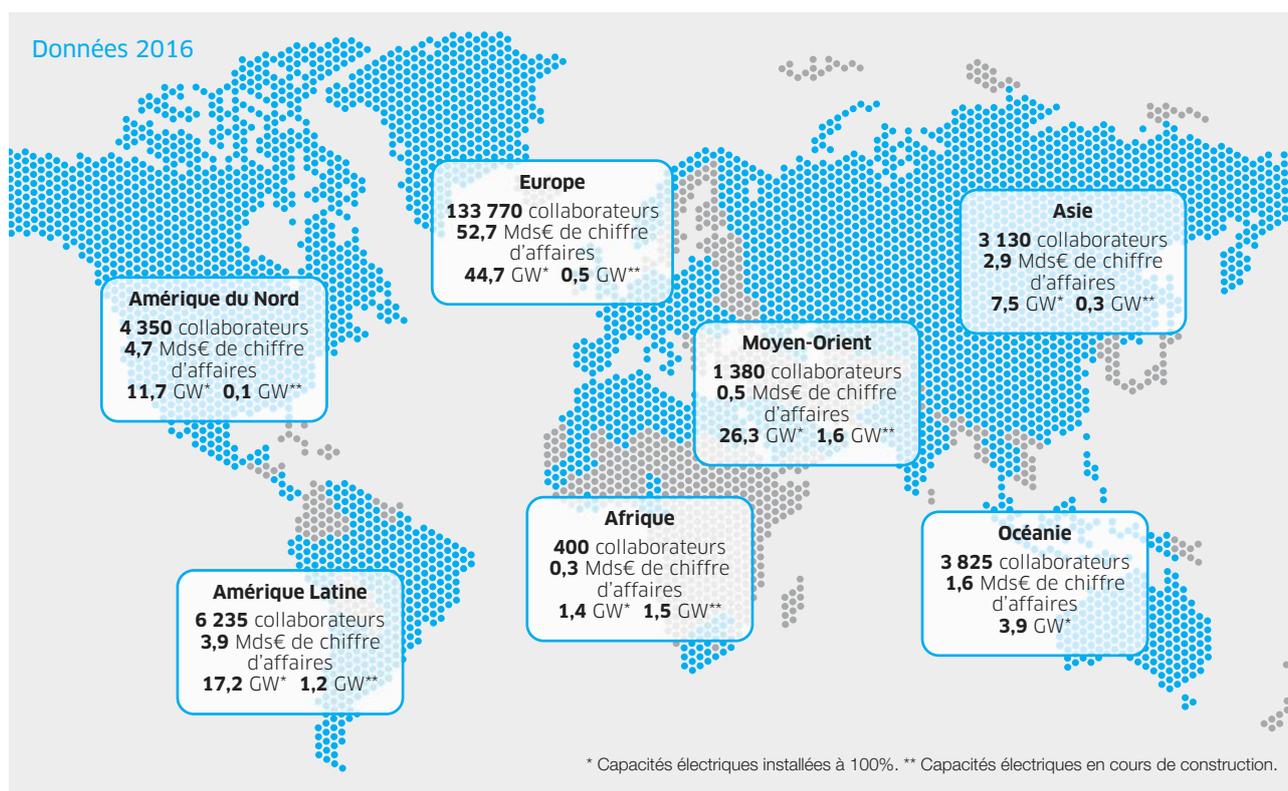
de chiffre d'affaires
en 2016

22 Mds€

d'investissements
sur la période 2016-2018

1 100

chercheurs et experts dans
11 centres de recherche
et développement



Édito



Gérard Mestrallet

Président du Conseil d'Administration

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of a large 'G' and 'M' followed by a long, sweeping horizontal line that ends in a sharp point.

“Une révolution énergétique riche de défis et d’opportunités”

Le monde énergétique est en pleine révolution sous l’effet de technologies nouvelles, de modes de consommation plus variés et de modes de production plus décentralisés, marqués par le rôle croissant des énergies renouvelables.

Ces transformations profondes vont se poursuivre, d’autres surviendront. Elles créent autant de défis à relever mais aussi des opportunités de développement pour un groupe énergétique comme ENGIE dont l’ambition est de répondre aux besoins de ses clients partout dans le monde, en tant que leader de la transition énergétique.

La COP22 à Marrakech s’est mobilisée sur la mise en œuvre de l’Accord de Paris et le financement des solutions aptes à lutter contre le réchauffement climatique. La finance verte jouera un rôle majeur dans le financement de cette transition énergétique. ENGIE s’est engagé au sein du groupe Magritte et auprès des autorités pour un prix du CO₂ suffisamment élevé en vue de favoriser des technologies bas-carbone et l’efficacité énergétique dans la production d’énergie.

Dans cette transition, les défis qui s’offrent au monde de l’énergie sont multiples, mais quelle que soit leur nature, financière ou non, ils se traduiront à terme dans la performance économique. Pour relever ces défis financiers et pré-financiers, il est désormais incontournable de raisonner de façon globale, en intégrant toutes les problématiques et en associant toutes nos parties prenantes.

C’est dans cet esprit que le Rapport intégré 2017 présente le parcours, l’ambition et la stratégie d’ENGIE pour les années suivantes dans un monde en pleine transition.



Isabelle Kocher

Directeur Général

“ENGIE en avance sur son plan de transformation”

Partout dans le monde, la révolution énergétique s'accélère. Notre Groupe a plus que jamais décidé de se positionner aux avant-postes de ce mouvement majeur, tectonique, qui est une bonne nouvelle pour la planète, l'humanité et pour ENGIE.

Début 2016, nous avons accéléré notre stratégie en engageant un plan de transformation ambitieux sur 3 ans. Il vise à aligner nos activités avec les métiers de ce nouveau monde de l'énergie que nous contribuons à construire, et à préparer ENGIE à l'univers de demain, en matière d'innovations technologiques et digitales, de *leadership* ou de mode de management.

Notre Groupe a pris de l'avance sur ce plan avec ses 24 *Business Units*, résolument tournées vers leurs clients, prenant en compte leurs nouveaux modes de consommation et leurs rapports à l'énergie et à l'environnement. Ancrées sur leur territoire, nos équipes portent le développement du Groupe avec des solutions de plus en plus décentralisées, digitales et bas carbone.

Pour préparer l'avenir, notre Groupe va accélérer son développement sur ses métiers cœur : la production d'électricité bas carbone, les réseaux, notamment gaziers, et les solutions intégrées pour les clients. Il entend aussi développer les énergies renouvelables en portant leur capacité à 25% d'ici 2020.

Nous avons réalisé plus de 50% de notre plan de cessions et plus de 75% de notre plan d'investissements, plus rapidement que prévu et dans de très bonnes conditions. Nous avons réduit de plus de la moitié nos capacités charbon avec l'objectif réaffirmé de sortie de cette énergie la plus polluante.

Nous développons de nombreux projets gaz naturel, infrastructures et centrales de production d'électricité. Le gaz naturel est l'énergie fossile la moins carbonée. Du fait de ses avantages environnementaux et de sa flexibilité d'utilisation et de stockage qui pallie l'intermittence des énergies renouvelables, sa place est et restera forte dans le paysage énergétique mondial. Nous développons aussi le gaz renouvelable qui est une nouvelle réponse aux défis environnementaux de notre siècle. Quant à l'énergie solaire, soutenue par des organisations comme *Terrawatt Initiative* qui défend un objectif mondial de 2,5 TW en 2030, elle constitue un terrain de développement prioritaire du Groupe.

Je vous invite à partager ce Rapport intégré 2017 qui a l'ambition de montrer la performance de nos équipes, au service d'une stratégie éclaircie, créatrice de valeur pour nos parties prenantes et nos actionnaires, dans un monde de l'énergie et des services en pleine révolution. En se mobilisant sur des objectifs financiers et RSE en totale résonance avec les Objectifs de Développement Durable des Nations Unies, ENGIE répondra au mieux aux enjeux financiers, environnementaux et sociétaux d'aujourd'hui et de demain.

Les clients au cœur de nos activités

Positions de marché

Services à l'Énergie

1^{er}

fournisseur de services d'efficacité énergétique dans le monde

3^e

vendeur de gaz naturel en Europe

7^e

fournisseur d'électricité en Europe

Électricité

1^{er}

producteur d'électricité indépendant dans le monde

Gaz naturel / GNL ⁽¹⁾

1^{er}

vendeur de capacités de stockage de gaz en Europe

2^e

réseau de transport de gaz en Europe

1^{er}

réseau de distribution de gaz en Europe

5^e

portefeuille de GNL dans le monde

1^{er}

importateur de GNL en Europe

2^e

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.

250 réseaux urbains de chaleur et de froid dans **13** pays

23 millions de clients particuliers et professionnels

112,7 GW de capacités de production électrique installées

22 GW de capacités de production électrique installées en énergie renouvelable, soit

5,2 GW de capacités de production électrique en construction

19,5% du parc du Groupe

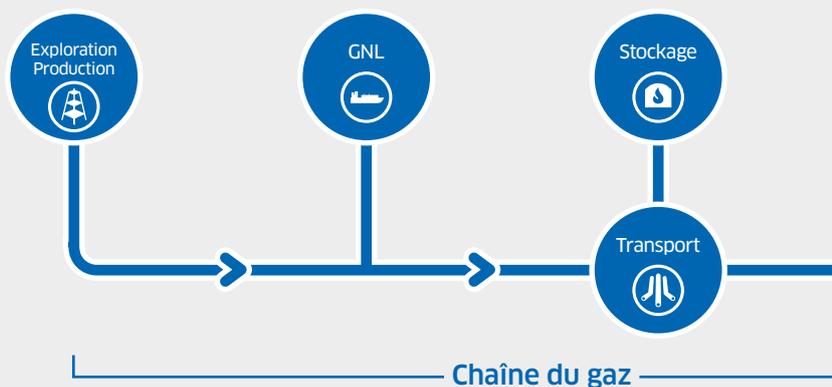
Un portefeuille d'approvisionnement de **1 082** TWh

319 licences d'exploration et/ou de production dans **12** pays

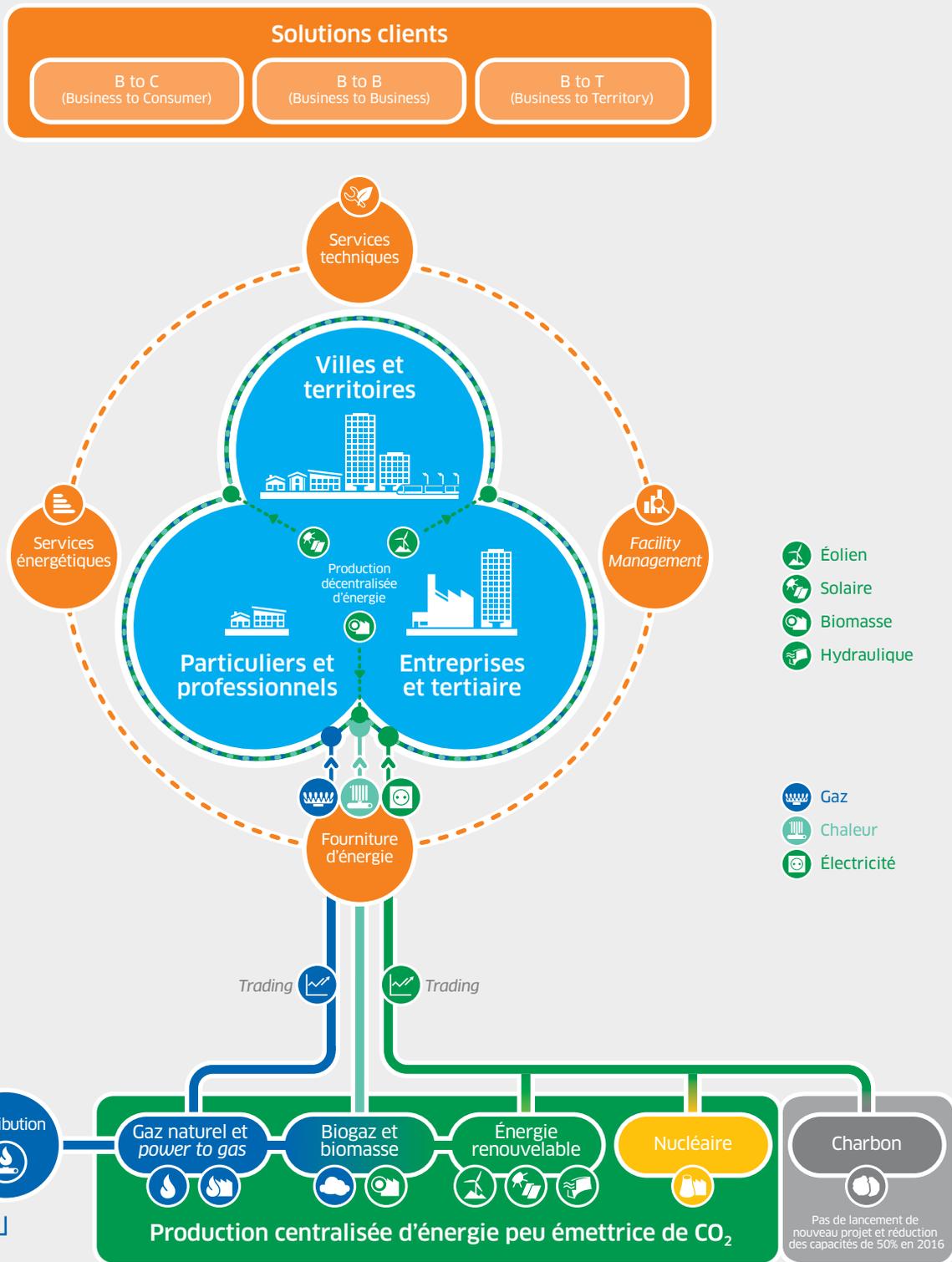
672 Mbep de réserves prouvées et probables

Un portefeuille GNL d'approvisionnement de **16,4** millions de tonnes par an en provenance de **6** pays

Une flotte de **12** méthaniers dont **2** navires regazéifieurs



(1) GNL : Gaz Naturel Liquéfié.





Notre vision du marché

La révolution énergétique s'intensifie et devient mondiale

Une véritable révolution se dessine, animée par de multiples enjeux conduisant à une évolution en profondeur des modalités de production et de consommation de l'énergie.

Une mobilisation sans précédent pour le climat

La relation à l'énergie évolue en profondeur avec une prise de conscience mondiale des enjeux environnementaux et sociétaux. La **lutte contre le réchauffement climatique** est devenue un enjeu majeur pour l'humanité, en témoigne l'accord historique conclu le 12 décembre 2015 à Paris par 196 pays lors de la COP21 et ratifié notamment par la Chine et les États-Unis qui représentent 50% des émissions de CO₂ de la planète. Cet accord est un véritable défi pour les gouvernements et les acteurs du secteur de l'énergie, puisqu'il s'agit de limiter le réchauffement climatique à 2°C et de réinventer le monde de l'énergie en ayant

davantage recours aux énergies renouvelables (EnR) et à des modes de transport moins émetteurs de CO₂.

Derrière la transition énergétique se dessine une véritable révolution énergétique, animée par une 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**.

Trois tendances qui structurent la révolution énergétique



Un marché en pleine révolution



Décarbonisation du mix énergétique



Décentralisation de la production d'énergie



Digitalisation des solutions énergétiques

Un nouveau monde de l'énergie

Les évolutions du contexte énergétique mondial préfigurent un **monde mixte**, 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 pourrait conduire à 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⁽¹⁾; 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

La dynamique des investissements s’est inversée en faveur des actifs à faible émission de CO₂. En 2016, plus de 90% des nouvelles capacités électriques installées en Europe étaient d’origine renouvelable. L’évolution de la technologie et le renforcement des investissements permettent de rendre les **coûts de production de plus en plus compétitifs**. Ainsi, les coûts d’installation du solaire et de l’éolien ont fortement diminué – ils ont même été divisés par dix en dix ans pour le solaire.

Les relais de croissance pour ENGIE

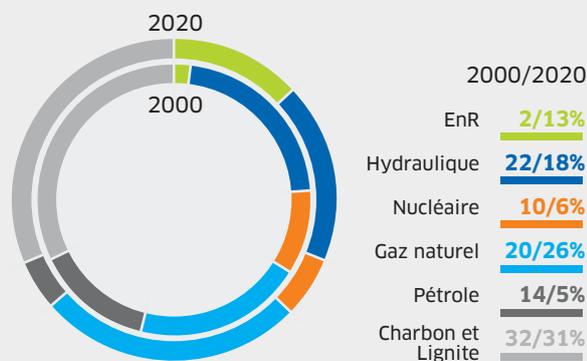
L’Agence Internationale de l’Énergie (AIE) prévoit un **accroissement encore soutenu** des capacités renouvelables dans le monde entre 2014 et 2020 (+5,8% par an).

Le gaz qui deviendra de plus en plus vert avec le développement des biogaz et de l’hydrogène, jouera un rôle clé en permettant de gérer efficacement le problème de l’intermittence de la production renouvelable tout en émettant sensiblement moins de CO₂ et de particules que les énergies concurrentes.

Les chiffres

Évolution du mix énergétique dans les capacités mondiales de production entre 2000 et 2020

(source : Enerdata, 2015)



Décentralisation de la production d’énergie

Le contexte

Depuis ces dernières décennies, le fonctionnement des systèmes énergétiques repose sur de grandes centrales de production d’électricité et des réseaux de transport et de distribution. Désormais, une partie des besoins énergétiques sera aussi couverte par une **production sur les sites de consommation** (habitats individuels, entreprises, sites industriels, collectivités).

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.

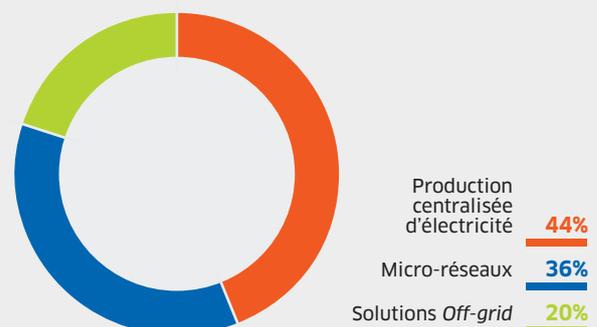
Les consommateurs individuels, particuliers comme industriels, peuvent devenir producteurs d’énergie. Dans ce cadre, le stockage d’électricité est également appelé à être développé, afin de lisser les intermittences de la production à partir d’EnR.

L’émergence de **plateformes de gestion de l’énergie** permettra de se fournir en énergie à une échelle locale. Des investissements dans des réseaux locaux intelligents seront nécessaires pour y parvenir.

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)





Digitalisation des solutions énergétiques

Le contexte

Avec la généralisation du numérique, le secteur énergétique est confronté à **une révolution technologique sans précédent**. Les technologies digitales bouleversent les usages, notamment en matière énergétique. Elles renouvellent les interactions entre les personnes ainsi que leurs rapports avec les objets.

Les relais de croissance pour ENGIE

Le recours au digital est un accélérateur de solutions. Il permettra **l'élaboration de nouvelles offres** proposant toute une palette de services énergétiques, via un guichet unique : diagnostic et installation d'équipements, production d'énergies renouvelables et stockage, voire financement, pilotage de la consommation.

Le digital sera vecteur d'**excellence opérationnelle** grâce au pilotage et à l'optimisation à distance d'équipements et la maintenance prédictive, à l'Internet des objets qui permet de capter en temps réel l'ensemble des données relatives à ces systèmes.

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

Voir aussi

engie.com

Rubrique "Un monde d'Énergie 2016"



Les attentes de nos clients et parties prenantes

Une transition énergétique co-construite avec les territoires

Le monde change et le rapport à l'énergie évolue. Nos clients – particuliers, professionnels, entreprises, collectivités locales – modifient leurs usages. Ils prennent conscience de l'urgence et l'importance des enjeux environnementaux et sociétaux. “Consomm'acteurs”, voire “prosumers”, ils ont une approche de plus en plus responsable, proactive – et parfois même professionnelle – quant à leur consommation d'énergie. ENGIE renforce son ancrage local afin de proposer des solutions adaptées aux besoins des territoires et ainsi mener à bien la transition énergétique.

S'engager avec nos parties prenantes

ENGIE s'est fixé comme objectif de couvrir 100% de ses activités industrielles par un processus de dialogue avec les parties prenantes à l'horizon 2020. Cette résolution s'inscrit plus globalement dans un **nécessaire processus de transition sociétale** au sein des grandes entreprises. Cette transition est appuyée par l'évolution progressive des recommandations internationales (ISO 26 000, AA 1000, etc.) en réglementations de plus en plus contraignantes, telles la directive européenne de 2014 relative à la publication de données non financières par les grandes entreprises, ou encore en France, la loi sur le devoir de vigilance des entreprises entrée en vigueur en mars 2017.

Le dialogue apporte une réelle plus-value à l'entreprise et crée de nouvelles opportunités commerciales qui répondent aux objectifs *business* et de développement durable de l'entreprise tout en les croisant avec les attentes des clients.

Sur la base des démarches existantes, le Groupe a enclenché l'**accompagnement de ses entités opérationnelles** dans l'approfondissement et la structuration de leurs pratiques depuis la mise en place de stratégies de dialogue jusqu'à leur déploiement opérationnel. L'objectif est d'optimiser la performance et d'augmenter la création de valeur en améliorant

l'engagement avec les parties intéressées dans tout le cycle des activités du Groupe. Les moyens mis en œuvre concernent :

- la **sensibilisation** des décideurs aux concepts et aux bénéfices que le dialogue apporte au *business* ;
- des **ateliers de travail** pour tous les collaborateurs sur le *Stakeholder Engagement* adaptés au contexte et aux besoins et contraintes du terrain pour professionnaliser l'engagement avec leurs parties prenantes dans l'ensemble de leurs métiers et processus ;
- l'élaboration de **plans d'action de dialogue** sur la base de cartographies et d'analyses des parties prenantes pour un métier spécifique ou un projet centré sur son territoire d'implantation (notamment pour les réponses aux appels d'offres) ;
- l'appui à l'élaboration d'**analyses de faisabilité sociétales et environnementales** prenant en compte les divers critères extra-financiers internationaux dans les processus de *due diligence* ;
- l'amélioration des **relations et transferts de connaissance** entre les opérationnels des différentes entités du Groupe par la mise en place de communautés de pratiques permettant d'identifier et de capitaliser sur les bonnes pratiques.

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 de l'économie. **Les clients s'impliquent, en attente de personnalisation et d'innovation**, souhaitant maîtriser leur avenir et leurs consommations dans une logique participative. Face au dérèglement climatique et à la raréfaction des ressources, le **“consomm'acteur”** est à la recherche d'économies et attend des solutions personnalisées pour réduire son empreinte environnementale, devenant parfois lui-même producteur d'énergie verte. Il recherche 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 les états) et infrastructures décentralisées (gérées par les collectivités, les industriels voire les particuliers), ENGIE s'engage à **impliquer**

ses clients en les sensibilisant et en co-construisant avec eux la transition énergétique.

Alors que de nouveaux acteurs issus du digital veulent entrer sur le marché, il est impératif 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 aider ses clients 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.

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 et la co-construction de solutions répondant à leurs attentes. En effet, l'entreprise n'a pas seulement la responsabilité de fournir une réponse

technique à ses clients, mais aussi d'assurer l'appropriation et l'acceptation par les bénéficiaires et l'ensemble des parties prenantes des services proposés.

La **carte des enjeux** (matrice de matérialité) recense les enjeux jugés prioritaires par ENGIE et ses parties prenantes. Elle a fait apparaître des attentes fortes et convergentes concernant les ambitions d'ENGIE et leur mise en œuvre en matière de transition énergétique.

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



Enjeux liés à la révolution énergétique

Voir aussi

engie.com

Rubrique "Matrice de matérialité"

Des partenariats sociétaux et environnementaux durables

Afin de renforcer constamment le dialogue avec ses parties prenantes, ENGIE entretient des **relations soutenues avec les acteurs de la société civile**.

Le Groupe s'appuie ainsi sur ses différents partenariats, notamment avec le GRET – qui s'est concrétisé par le projet FARIM (Foyers de cuisson améliorés en Mauritanie) – Emmaüs ou encore la Fondation ONE (Océan Nature et Environnement) dans le cadre de l'**élaboration de nouvelles méthodes de dialogue** avec les acteurs de la société civile, en particulier en matière d'énergies marines renouvelables.

Dans le cadre de sa démarche de **protection de la biodiversité**, le Groupe s'appuie depuis 2008 sur ses partenariats avec France Nature Environnement – fédération rassemblant 3 000 associations de protection de la nature et de l'environnement – et le Comité Français de l'UICN (Union Internationale pour la Conservation de la Nature).

ENGIE encourage également les ONG – internes et externes au Groupe – œuvrant en faveur de l'**accès à l'énergie**, en particulier le programme "ENGIE Volunteers Program". De même, le Groupe définit et met en œuvre des actions liées à la lutte contre la précarité énergétique, en témoigne son partenariat avec l'Observatoire National de la Précarité Énergétique.

"S'appuyer sur la RSE pour gagner des clients et des marchés"



La brochure "S'appuyer sur la RSE pour gagner des clients et des marchés" est mise à disposition des équipes d'ENGIE et montre que la RSE peut être à la fois un facteur différenciant et un facteur de performance.

230 projets accompagnés par la Fondation ENGIE



La Fondation ENGIE finance des projets portés par des associations d'intérêt général dans les domaines de :

- l'insertion de l'enfance et de la jeunesse par l'éducation, l'emploi, le sport, la culture et l'environnement ;
- l'accès à l'énergie pour tous et l'aide d'urgence.

Ainsi le programme "Schools, Lights & Rights" – qui distribue notamment des lampes solaires – a donné l'accès à l'énergie, à l'éducation et à l'insertion à 5 000 enfants démunis dans 7 pays.

Des solutions adaptées à chaque type de clients

Alors que le monde de l'énergie se transforme, de nouveaux besoins émergent chaque jour pour les clients d'ENGIE, qu'ils soient particuliers ou professionnels, entreprises, villes ou territoires. De plus en plus **sensibilisés aux enjeux majeurs de la transition énergétique**, ils veulent participer, co-définir, co-concevoir et souvent co-gérer les solutions développées.

Pour répondre au mieux à leurs attentes et anticiper leurs besoins spécifiques, ENGIE a développé **trois approches clients**, dont l'**objectif** consiste à proposer – pour chacune d'elles – des solutions adaptées, innovantes, sur-mesure et intégrées s'appuyant sur ses quatre cœurs d'activité : les services techniques, les services énergétiques, le *facility management* et la fourniture d'énergie.

Digitaliser l'approche client



Véritable catalyseur de changement, ENGIE a placé **le numérique au cœur de son plan de transformation**. De la conception des solutions à leur déploiement, il s'agit ainsi de repenser l'**expérience client** grâce aux nouvelles possibilités offertes par le digital et de créer des offres et des services innovants.

Le Groupe a ainsi mis en place un plan d'action, avec le support de Fjord, studio de design et d'innovation d'Accenture, dans l'objectif de créer des services digitaux en rupture, susceptibles de révolutionner le marché de l'énergie. Cette collaboration accélère la transformation des services traditionnels de commercialisation (comme la fourniture de gaz et d'électricité) et le design de nouveaux services pour permettre à l'entreprise de se différencier et de saisir de nouvelles opportunités d'expansion géographique.

Des solutions pour les entreprises

Dans plus de trente pays à travers le monde, les **entités d'ENGIE dédiées au B to B** (*Business to Business*) accompagnent leurs clients dans l'optimisation de leurs choix énergétiques, en co-construisant avec eux des solutions sur mesure de services intégrés dans un souci d'efficacité énergétique. Les activités B to B couvrent la vente d'énergie, les études d'ingénierie et travaux d'installation, les services d'efficacité énergétique et les services intégrés, en réponse aux attentes spécifiques des clients industriels et grandes infrastructures, des entreprises du secteur tertiaire public et privé et des bailleurs sociaux.

Les axes majeurs de la stratégie d'ENGIE en direction des clients B to B portent sur :

- un confortement de ses **positions de leadership** en Europe ;
- un **déploiement renforcé à l'international** reposant sur l'expertise de ses marchés historiques européens ;
- un programme accéléré de développement d'**offres innovantes, notamment de solutions digitales**, dans le contexte de transformation numérique des entreprises ;
- la mise en œuvre de **partenariats étroits et durables** avec plus de 80 grands comptes clés d'envergure mondiale, mais aussi avec des acteurs locaux.

Ainsi, en 2016, de nombreuses concrétisations de cette ambition ont été enregistrées comme le Contrat de Performance Énergétique (CPE) signé avec 140 écoles de la Ville de Paris en partenariat avec Artelia Bâtiment & Industrie, la création du premier Contrat de Performance des Usages CPU Building®, ou encore la prise de participation d'ENGIE dans la société nord-américaine Green Charge Networks.

Un contrat phare de *facility management* : le centre culturel d'Athènes

Dans l'objectif d'améliorer la performance et l'efficacité des bâtiments, ENGIE Hellas – filiale détenue à 100% par ENGIE – a remporté en janvier 2017 un contrat de *facility management* pour le nouveau centre culturel d'Athènes, le Stavros Niarchos Foundation Cultural Center. Le contrat comprend un large éventail de prestations : maintenance technique, services énergétiques, sécurité, nettoyage ou encore gestion des déchets et aménagement paysager. Ce partenariat garantira les normes les plus élevées en matière d'efficacité énergétique pour le centre culturel dont les bâtiments sont certifiés LEED Platine, le niveau de certification le plus élevé pouvant être accordé à des bâtiments écologiques et durables. À travers ce contrat – qui devrait contribuer à la création de plus de 250 nouveaux emplois, y compris pour des sous-traitants – ENGIE apportera au centre culturel grec sa longue expérience mondiale du *facility management* de centres culturels d'exception comme La Scala di Milano en Italie, l'Opéra de Paris en France ou l'Opéra de Sydney en Australie.

80

grands comptes suivis
par les instances
dirigeantes du Groupe

Des solutions pour les particuliers et les professionnels

Dans une douzaine de pays, les entités d'ENGIE dédiées au B to C (*Business to Consumers*) accompagnent leurs clients, particuliers et professionnels, pour mieux consommer et économiser l'énergie. Elles répondent ainsi à leurs principales attentes : la réduction de la facture, l'amélioration du confort et la réduction de l'impact environnemental. Les axes majeurs de la stratégie d'ENGIE se déclinent autour :

- de la **croissance des activités B to C**, en développant le portefeuille de clients et en s'implantant sur de nouveaux territoires, notamment dans les pays émergents ;
- du développement, en étroit lien avec les *Business Units*, de **solutions intégrées et innovantes** autour de la fourniture d'énergie (gaz / électricité) mais aussi de services, en s'appuyant sur les évolutions digitales ;
- du soutien à l'**amélioration de la performance commerciale et opérationnelle** des *Business Units*, tout en garantissant l'excellence de la relation client et l'adaptation au contexte local.

ENGIE propose une **large palette de solutions** autour d'un écosystème global. À côté des solutions "traditionnelles" développées depuis longtemps autour de l'énergie (maintenance, travaux d'efficacité énergétique, etc.), le Groupe accélère le développement de **services innovants**, en s'appuyant sur des partenariats avec des acteurs technologiques reconnus (Nest, Netatmo, Tesla, etc.) dans les domaines de la production d'énergie locale et décentralisée (solutions photovoltaïques, batteries, communauté solaire) ; des **services intelligents** autour de la maison connectée pour améliorer son confort (offres couplées énergie/thermostat connecté pour piloter et maîtriser sa consommation d'énergie, services de maintenance prédictive, de gestion de la production photovoltaïque, de pilotage des objets connectés) ; et des expériences digitales (plateformes de e-commerce et de e-services, manouvellechaudière.fr, etc.).

Déploiement des énergies renouvelables B to C dans les pays d'implantation d'ENGIE

Les offres déployées par ENGIE partout où le Groupe est présent sont le reflet des attentes exprimées par nos clients pour limiter leur impact sur l'environnement : dans de nombreux pays, des offres d'électricité verte sont proposées aux clients (Allemagne, Italie, Belgique, États-Unis, etc.) ; en France, c'est l'offre "Elec Verte" commercialisée depuis 2016 qui est proposée à tout nouveau client particulier ou professionnel ; aux Pays-Bas, l'offre "Opgewekt" permet aux clients de choisir leur source d'énergie (vent, eau, soleil) et l'endroit où elle est produite (local/non local). En parallèle, des solutions individuelles de production décentralisée sont peu à peu déployées : offre panneaux photovoltaïques/batterie en Australie, communauté solaire aux États-Unis, offre d'autoconsommation "MyPower" en France ou bien encore l'installation de mini-réseaux et de kits solaires dans certains pays d'Afrique.

81%

de taux de satisfaction
des clients en 2016

23

millions de contrats
dans le portefeuille

Renouvellement en 2016 pour 3 ans du label RSE des Directions Marchés Particuliers et Marchés Professionnels de la BU France B to C

Ce label⁽¹⁾ récompense l'engagement des entreprises en matière de responsabilité sociale auprès de leurs prestataires et de leurs salariés et souligne leur ambition d'excellence dans les relations avec leurs clients.

(1) Sous l'égide du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Cohésion Sociale, de l'Association Française de la Relation Client (AFRC) et du Syndicat des Professionnels des Centres de Contacts (SP2C), en partenariat avec les principales organisations syndicales nationales et la Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

Des solutions décentralisées pour les villes et les territoires

La transition énergétique est résolument locale. Les villes – 2% de la surface terrestre, mais 75% des consommations énergétiques mondiales – font face à des problématiques différentes de celles des îles, campus ou autres territoires. Mais les enjeux de fond sont les mêmes : comment répondre aux besoins complexes par des solutions intégrées, intelligentes et de proximité ?

Pour ENGIE, le B to T (*Business to Territories*) recouvre quatre profils d'offres :

- les **réseaux urbains de chaleur et de froid** : nous exploitons déjà plus de 250 réseaux urbains de chaleur et de froid à bas carbone dans le monde. Il s'agit d'un levier majeur pour décarboniser les villes et améliorer la qualité de l'air ;
- les **solutions décentralisées** : nous concevons, installons et exploitons des solutions locales et décentralisées de production d'électricité renouvelable, aussi bien pour les îles que pour les villages de pays en développement ;
- la **mobilité** : acteur engagé, nous concevons et réalisons des infrastructures de transport équipées des technologies les plus avancées, en connectant les modes de transport entre eux, en proposant des outils simples et pratiques pour faciliter les déplacements, et en encourageant le déploiement de carburants plus respectueux de l'environnement ;
- enfin, nos **partenariats structurants avec des villes** à travers le monde – au Royaume-Uni, en France, au Brésil, etc. – nous permettent d'améliorer l'éclairage public, d'aider les territoires à optimiser leurs ressources en pilotant leur "back office", ou en mettant en œuvre des programmes d'efficacité énergétique ambitieux.

Dans toutes ces activités, de la planification urbaine à la construction et la maintenance des infrastructures, nous cherchons sans cesse à innover pour **rendre la ville plus intelligente**.

250

réseaux de chaleur et de froid gérés par ENGIE

Pour ENGIE, les villes et les territoires sont "intelligents" lorsqu'ils utilisent le numérique pour devenir plus efficaces, plus sûrs, plus durables et plus attractifs. C'est pourquoi, nous intégrons la généralisation, l'analyse et la visualisation de données dans nos activités d'infrastructures et de services, ainsi que dans les nouveaux services digitaux qu'ENGIE développe.

Installation de 3 000 bornes de recharge



Pour faciliter le chargement des véhicules électriques et développer leurs usages en ville, Rotterdam a confié à ENGIE et EV-Box, spécialiste des infrastructures de recharge pour véhicules électriques (et acquisition récente du Groupe), l'installation d'un réseau de près de 3 000 bornes. Les deux entreprises assurent également la gestion, la maintenance et l'exploitation de ces bornes. Cette installation est réalisée en deux temps. Un premier réseau de 1 000 bornes a déjà été déployé depuis 2014. S'y ajoutent aujourd'hui 1 800 bornes supplémentaires qui vont être progressivement installées jusqu'en 2020. Toutes ces bornes sont des modèles EV-Box, reconnaissables aux LED entourant la prise en charge.

Acquisition de SIRADEL



SIRADEL, acteur français de référence internationale dans le domaine de la modélisation 3D des villes, et éditeur de logiciels pour le déploiement des réseaux de télécommunications et des *Smart Cities*, optimise la connectivité radio entre habitants, objets et infrastructures, et apporte des solutions de planification urbaine au service de villes plus collaboratives et durables. Ces outils permettent d'éclairer la prise de décision dans de nombreux domaines : mobilité, production d'énergie renouvelable, sécurité, etc. SIRADEL a constitué des modèles 3D avec des données géospatialisées pour plusieurs milliers de villes.

Renforcement stratégique des activités d'ENGIE aux États-Unis



ENGIE a fait l'acquisition d'OpTerra Energy Services, dont le siège se situe à Oakland en Californie, et qui accompagne des milliers de clients dans la maîtrise de leur consommation d'énergie. OpTerra Energy Services optimise la performance énergétique d'écoles, de collèges, d'universités, de municipalités, d'entreprises commerciales, industrielles, du secteur de la santé et des télécommunications en leur proposant des solutions technologiques allant de l'efficacité énergétique aux énergies renouvelables, en passant par des systèmes de préservation de l'eau jusqu'aux *micro-grids*. Cette acquisition renforce l'objectif d'ENGIE d'offrir à ses clients aux États-Unis des services énergétiques innovants et différenciants.

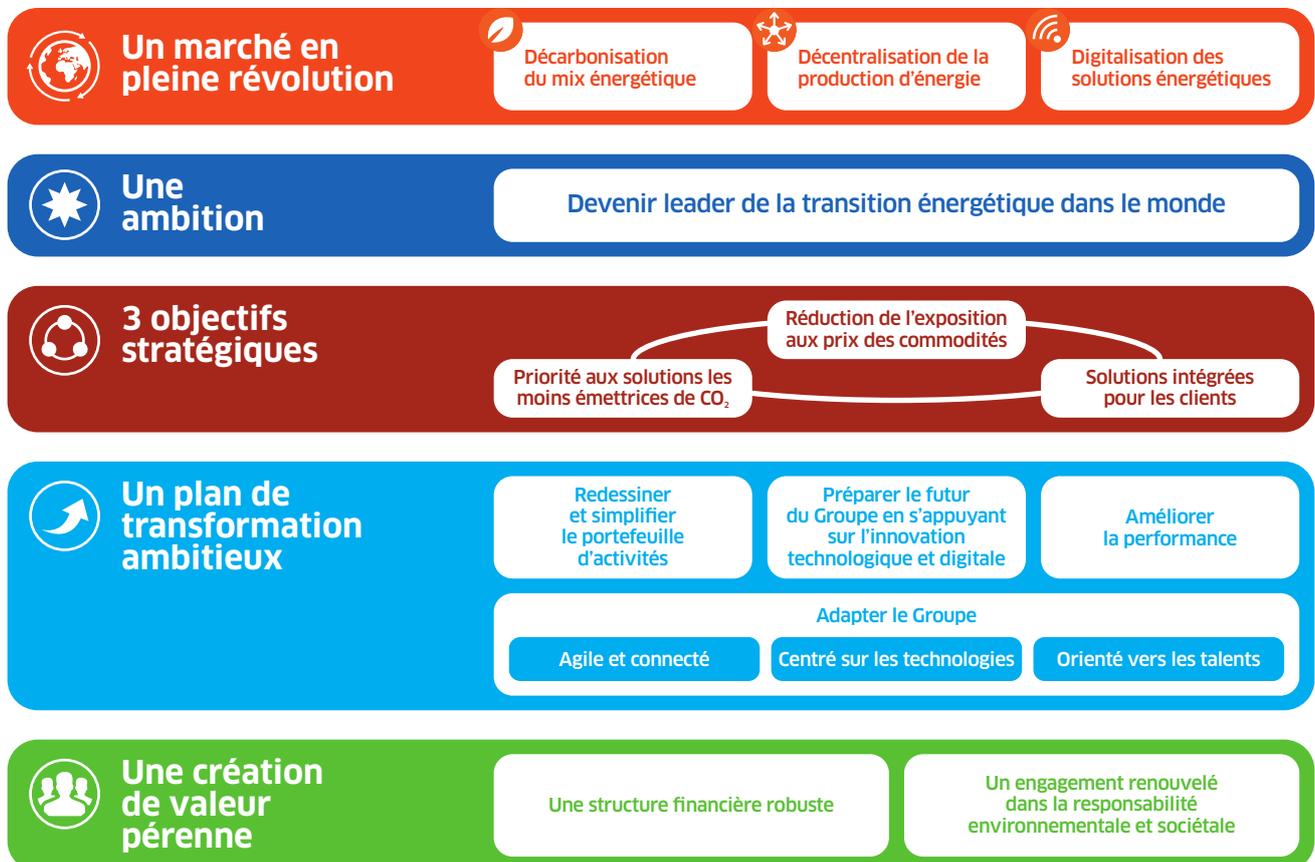
Voir aussi

engie.com Rubrique "100 innovations : Cahier de l'innovation 2016"

3 Notre stratégie ENGIE leader de la transition énergétique dans le monde

ENGIE a fait le choix de répondre au défi climatique, aux grandes mutations et aux tensions qui perturbent le système énergétique en étant moteur de cette révolution pour en tirer le meilleur parti. Le Groupe a lancé un plan de transformation sur 3 ans, de 2016 à 2018, qui est à présent bien avancé.

La stratégie d'ENGIE pour devenir leader de la transition énergétique dans le monde



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 les composantes de la stratégie d'ENGIE.

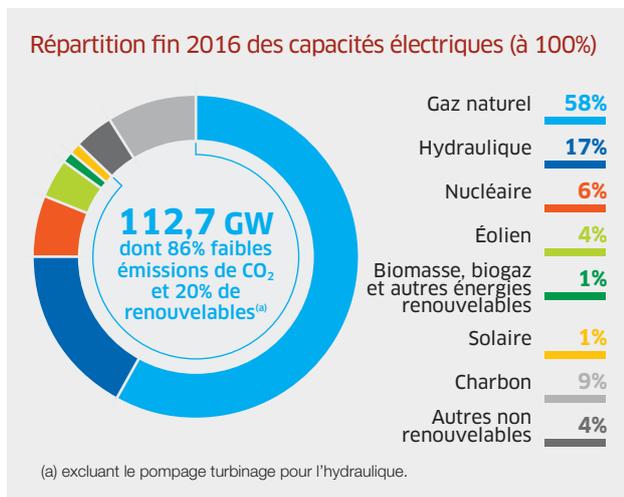
Une ambition

Face à un marché de l'énergie en pleine mutation, orienté vers un modèle de production plus respectueux de l'environnement, ENGIE a pour ambition d'être **leader de la transition énergétique dans le monde**. Pour atteindre cette ambition, le Groupe a mis en place un plan de transformation sur trois ans qui est aujourd'hui en bonne voie d'exécution.

3 objectifs stratégiques

Le Groupe concentre ses nouveaux développements sur **trois moteurs de croissance**, autour desquels il a défini ses objectifs stratégiques : les activités peu émettrices de CO₂, les solutions intégrées pour ses clients, les activités non exposées aux prix des commodités.

D'ici fin 2018, les **activités peu émettrices de CO₂** 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 pour les clients** à l'EBITDA augmentera de plus de +50% d'ici fin 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 fin 2018, la part des activités régulées ou sous contrat dans l'EBITDA représentera plus de 85%.

Voir aussi

RI 2017

Objectifs et indicateurs de suivi des 3 objectifs stratégiques : p. 19

Actions et résultats 2016 : 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 d'activités. Il repose sur :

- un **programme de rotation de portefeuille** de 15 Mds€ en trois ans, pour réduire l'exposition des activités aux prix des commodités par le biais de cessions et/ou de fermetures de sites ;
- un **programme d'investissements de croissance** (hors maintenance) de 16 Mds€ sur 3 ans, dont 1 Md€ d'investissement dans l'innovation et le digital.

Ce programme d'investissement permettra le développement des trois métiers auxquels la priorité est donnée pour la croissance du Groupe : la production d'électricité peu émettrice de CO₂, notamment à partir de gaz et d'EnR, les infrastructures globales, notamment gazières, et les solutions intégrées pour les clients.

De solides expertises et des positions de leader sur nos moteurs de croissance

La production d'électricité peu émettrice de CO₂

Les infrastructures globales

Les solutions clients

Le **deuxième pilier** consiste à investir dans une nouvelle génération de solutions afin d'améliorer le potentiel de croissance du Groupe au delà de 2018. 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. ENGIE prévoit d'investir 1 Md€ d'ici à 2018 dans les technologies émergentes – notamment décentralisées – et les technologies digitales.

L'efficacité opérationnelle et la compétitivité d'ENGIE sont au cœur du **troisième 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'1,2 Md€ à fin 2018.

Globalement, ce plan repose sur une transformation interne profonde du Groupe, de sa technologie, de sa culture et de ses modes opératoires. C'est l'objet du **quatrième 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.

Voir aussi

RI 2017

Objectifs et indicateurs de suivi du plan de transformation : p. 19
Actions et résultats 2016 : p. 22 à 27



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 du gaz et de l'électricité – qui continuera de peser sur ses résultats – ENGIE prévoit pour 2017 **un résultat net récurrent part du Groupe résilient** par rapport à 2016 compris entre 2,4 et 2,6 Mds€⁽¹⁾. Pour la période 2017-2018, 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 € par action et par an en numéraire au titre des résultats 2016. Il s'est engagé à verser un dividende de 0,70 € par action et par an en numéraire au titre des résultats 2017 et 2018.

Voir aussi

RI 2017

Objectifs et indicateurs de suivi financier : p. 19
Actions et résultats 2016 : p. 27 à 28

Une ambition renouvelée en matière de RSE

La transformation du Groupe repose sur **une ambition renouvelée en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE)**, afin de partager la valeur créée avec les parties prenantes. ENGIE s'est fixé six objectifs RSE à l'horizon 2020, en lien étroit avec la stratégie et le plan de transformation du Groupe. La filière RSE s'est structurée pour s'adapter à la réorganisation mise en œuvre au 1^{er} janvier 2016 et piloter l'atteinte des objectifs impactant directement la réputation du Groupe et la confiance des parties prenantes.

La gouvernance de la RSE associe trois directions : la Direction de la Responsabilité Environnementale et Sociétale qui anime un réseau de 24 Directeurs RSE en BUs et le fonds à impact environnemental et sociétal Rassembleurs d'Énergies, la Direction Éthique et Compliance et la Direction des Ressources Humaines pour les volets Santé-sécurité et Responsabilité Sociale.

Le Groupe doit maîtriser sa RSE de la même manière que ses performances techniques ou financières. La RSE est passée d'un formalisme juridique de maîtrise des risques à une prise en compte de la durabilité dans ses activités. ENGIE s'efforce d'intégrer la RSE en matière de compétitivité pour se différencier de ses concurrents et maximiser la valeur globale de l'entreprise.

La RSE du Groupe a pour missions de contribuer activement :

- au développement d'**offres responsables** en lien avec les attentes de ses clients ;
- à l'amélioration des **relations avec ses parties prenantes** pour livrer des projets durables et renforcer son intégration dans les territoires ;
- à la **maîtrise des risques** opérationnels, environnementaux, réglementaires, juridiques, de réputation sur l'ensemble de sa chaîne de valeur dont l'approvisionnement ;
- à **donner du sens** à travers l'engagement de ses salariés et à attirer de nouveaux talents ;
- à l'amélioration de ses **processus** et l'optimisation des coûts globaux ; et
- à faciliter l'accès au **financement** en informant régulièrement ses parties prenantes (dont clients, fournisseurs, ONG, investisseurs et banques).

Voir aussi

RI 2017

Objectifs et indicateurs de suivi de la responsabilité environnementale et sociétale : p. 19
Actions et résultats 2016 : p. 29 à 34

(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 2016 pour la partie non couverte de la production et de cours de change moyens suivants pour 2017 : €/€ : 1,07 ; €/BRL : 3,54.

4 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^{er} janvier 2016 d'une organisation simplifiée, fondée sur une approche territoriale et décentralisée. Le Groupe est 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.

La nouvelle organisation d'ENGIE est une **organisation simplifiée** dont le centre de gravité est plus proche de ses clients et des territoires, avec des lignes hiérarchiques plus courtes favorisant l'ancrage local et la synergie de ses métiers. Elle 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.

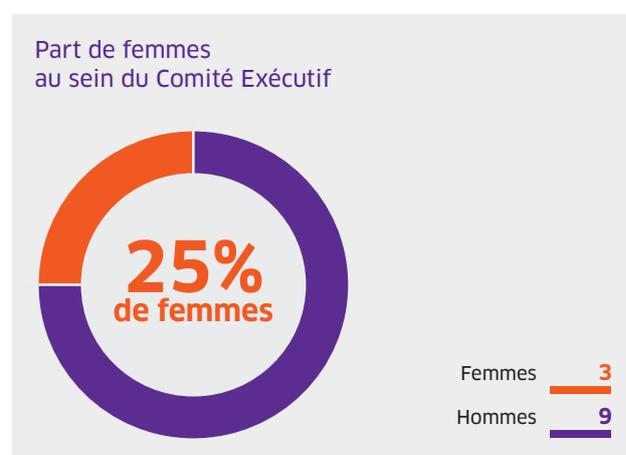
5 métiers complètent cette organisation géographique. Ils sont chargés de l'expertise par domaine d'activité et de l'accompagnement au développement des BUs.

Le **Corporate** (Direction générale, Directions fonctionnelles et opérationnelles du Groupe) est le garant de l'intérêt collectif et de la cohérence de la gestion du Groupe. Il doit gagner en agilité, simplifier ses processus et poursuivre la réduction de ses coûts.

À cet effet, une démarche interne a été lancée pour réaliser un diagnostic organisationnel. Cette démarche est fondée sur une approche participative autour d'ateliers auxquels les collaborateurs ont participé sur la base du volontariat et s'inscrit dans l'esprit de l'Accord Social Européen signé en avril 2016. Elle doit aboutir à un projet de nouvelle organisation en 2018 qui sera arrêté par la Direction et fait l'objet d'une procédure d'information/consultation auprès des instances représentatives du personnel.

Un Comité Exécutif proche des territoires

Le Comité Exécutif comporte douze membres et a été renouvelé en 2016. Sept Directeurs Généraux Adjoints supervisent une ou plusieurs *Business Units*, ce qui leur permet d'être en lien étroit avec le terrain et les clients (voir chapitre 7 "Composition du Comité Exécutif").



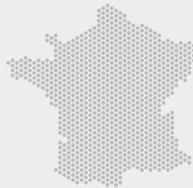
Nouvelle organisation d'ENGIE depuis le 1^{er} janvier 2016

24 BUs au plus près des clients



dont 8 BUs en France

France B to B
 France B to C
 France Renouvelables
 France Réseaux



GRTgaz (transport de gaz naturel)⁽¹⁾
 GRDF (distribution de gaz naturel)⁽¹⁾
 Elengy (terminaux de gaz naturel liquéfié, GNL)⁽¹⁾
 Storengy
 (stockage de gaz naturel, géothermie, etc.)

et 5 BUs globales



accompagnées par 5 métiers structurants



(1) Entreprises indépendantes.

5 Notre performance

Des résultats 2016 en ligne avec les objectifs du Groupe

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, ainsi que deux nouveaux objectifs pour 2020 : le taux de satisfaction des clients B to C et la mise en place d'une démarche de dialogue intégrée vis-à-vis des parties prenantes pour l'ensemble de ses sites industriels. L'ensemble de ces objectifs permet au Groupe de contribuer à l'atteinte des 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) fixés par l'ONU à horizon 2030. Les encarts présentés dans ce chapitre mettent ainsi en exergue la création de valeur d'ENGIE et la contribution du Groupe aux ODD, au regard de ses objectifs.

Stratégie	KPI	Objectifs	Résultats 2016
-----------	-----	-----------	----------------



3 objectifs stratégiques

Priorité aux solutions les moins émettrices de CO₂	Part des activités peu émettrices de CO ₂ ⁽¹⁾ dans l'EBITDA du Groupe	> 90% en 2018	81%
Solutions intégrées pour les clients	Part des solutions intégrées pour les clients dans l'EBITDA du Groupe	+50% sur 2016-2018	+2%
Réduction de l'exposition aux prix des commodités	Part des activités régulées ou contractées ⁽²⁾ dans l'EBITDA du Groupe	> 85% en 2018	75%



Un plan de transformation ambitieux

Redessiner et simplifier le portefeuille d'activités	Programme d'investissements de croissance	16 Md€ sur 2016-2018	12 Md€ ⁽³⁾
	Programme de rotation de portefeuille	15 Md€ (impact dette nette) sur 2016-2018	8 Md€ ⁽⁴⁾
Préparer le futur du Groupe en s'appuyant sur l'innovation technologique et digitale	Dépenses dans les technologies émergentes et le digital	1,5 Md€ sur 2016-2018	0,5 Md€
Améliorer la performance	Programme de performance ("Lean 2018") visant des économies récurrentes sur les coûts opérationnels	Impact cumulé net sur l'EBITDA de 1,2 Md€ à horizon 2018	0,53 Md€
Adapter le Groupe	% de femmes dans l'effectif du Groupe	25% en 2020	21,9%
	Taux de fréquence interne des accidents de travail	≤ 3 en 2020	3,6



Une création de valeur pérenne

Une structure financière robuste	Résultat Net Récurrent, part du Groupe	2,4 à 2,7 Md€ ⁽⁵⁾ en 2016	2,5 Md€
	Ratio dette nette/EBITDA	≤ 2,5 x sur 2016-2018	2,3 x
	Notation financière	Catégorie "A" sur 2016-2018	A-/A2
	Dividende (par action et par an, en numéraire)	2015 et 2016 : 1 € 2017 et 2018 : 0,7 €	1 €
Un engagement renouvelé dans la responsabilité environnementale et sociétale	Taux de satisfaction des clients B to C	≥ 85% en 2020	81%
	Pourcentage des activités industrielles couvertes par un mécanisme adapté de dialogue et de concertation	100% en 2020	20%
	Part d'énergie renouvelable dans le mix de production	25% en 2020	19,5%
	Taux de réduction du ratio d'émission de CO ₂ pour la production d'énergie par rapport à 2012	-20% en 2020 ⁽⁶⁾	-11,3%

(1) Production d'électricité peu émettrice de CO₂, infrastructures gazières & GNL, aval.

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

(3) Dont 4,7 Md€ investis et 7,3 Md€ engagés.

(4) Dont 7,2 Md€ finalisés et 0,8 Md€ annoncés.

(5) 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.

(6) Conduisant à un taux d'émission absolue de 354,4 kg de CO₂ équivalent par MWh d'énergie produit.



3 objectifs stratégiques

Réduction de l'exposition aux prix des commodités

Priorité aux solutions les moins émettrices de CO₂

Solutions intégrées pour les clients

Opérations 2016 en ligne avec les directions stratégiques du Groupe

ENGIE a lancé en 2016 la réorientation de ses activités selon trois directions stratégiques : les activités peu émettrices de CO₂, les activités non exposées aux prix des commodités et les solutions intégrées pour les clients. Le Groupe a réalisé des acquisitions majeures et développé de nombreux nouveaux projets.

Développer les activités peu émettrices de CO₂

ENGIE s'est engagé à développer ses **activités peu émettrices de CO₂** avec l'objectif qu'elles assurent 90% de son EBITDA en 2018. En 2016, le Groupe a renforcé ses initiatives et projets pour développer ces activités : **à fin 2016, ces dernières représentent déjà 81% de son EBITDA.**

► Dans le solaire :

- plusieurs projets remportés : 140 MW et 75 MW en Inde, 180 MW au Mexique, 40 MW au Pérou, 78 MW en France ;
- lancement des travaux de construction du parc solaire de Kathu de 100 MW en Afrique du Sud ;
- inauguration d'une des plus importantes centrales d'ombrières solaires en France 13,5 MW (Perpignan) ;
- investissement dans la société Heliatek, entreprise pionnière du photovoltaïque organique ;
- accord sur le développement des énergies renouvelables au Sénégal dont le premier volet porte sur le développement de l'énergie solaire (janvier 2017) ;
- prise de participation à hauteur de 30% du capital d'UNISUN, entreprise chinoise spécialisée dans le solaire photovoltaïque (avril 2017).

► Dans l'éolien :

- plusieurs projets remportés : 52 MW au Mexique, ferme pilote éolienne flottante en Méditerranée par le Groupement ENGIE – EDP Renewables – Caisse des Dépôts – Eiffage – Principe Power – GE ;
- renforcement du partenariat avec Crédit Agricole Assurances dans l'éolien terrestre en France ;
- acquisition de 100% de la Compagnie du Vent (avril 2017).

► Dans l'hydroélectricité :

- inauguration de la centrale de Jirau, au Brésil, plus grand projet hydroélectrique du Groupe au monde : capacité de 3 750 MW, équivalent de la consommation de plus de 10 millions de foyers.

► Dans la géothermie et autres énergies :

- inauguration de Thassalia, première centrale française de géothermie marine (Marseille) ;
- construction par le consortium PT Supreme Energy Muara Laboh, dont ENGIE est membre, de sa première centrale au monde de production d'électricité à partir de géothermie en Indonésie (janvier 2017) ;
- mise en service de la centrale de production indépendante d'eau (dessalement d'eau de mer) et d'électricité Az Zour North One au Koweït ;

- projet de production indépendante d'électricité (cogénération) de la centrale Fadhili en Arabie saoudite (1507 MW) (janvier 2017) ;
- signature d'un protocole d'accord avec Schneider Electric pour explorer et déployer de nouvelles solutions digitales pour l'efficacité opérationnelle des champs éoliens et photovoltaïques (février 2017).

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. **ENGIE s'est séparé au cours l'année d'une grande partie de ses activités les plus émettrices de CO₂**, il a ainsi finalisé la vente de la centrale à charbon de Meenakshi en Inde, décidé de fermer la centrale à charbon d'Hazelwood en Australie fin mars 2017 et cédé sa centrale à charbon de Polaniec en Pologne.

Développer les infrastructures gazières

Le Groupe s'est engagé à avoir une **part d'activités régulées et/ou contractées** dans son EBITDA de 85% à fin 2018. **En 2016, cette part atteint 75%.**

- présence renforcée en Ukraine et signature d'un accord sur le transport et le stockage de gaz ;
- méthode innovante de production de gaz vert par conversion de biomasse sèche en Europe : coopération avec Göteborg Energi en Suède pour l'industrialisation de l'approche, et développement du projet AMBIGO aux Pays-Bas ;
- en Turquie, inauguration du premier terminal flottant d'importation de GNL ;
- accord sur la révision des prix des contrats d'approvisionnement de gaz à long terme avec Gazprom et Statoil ;
- au Panama, signature d'un contrat d'approvisionnement fiable et compétitif en GNL dans les Caraïbes ;
- en Chine, renforcement du partenariat avec Beijing Gas Group sur la sécurité d'approvisionnement avec la livraison de 10 cargaisons de GNL à Pékin.

Développer les solutions intégrées pour nos clients

ENGIE s'est engagé à augmenter de +50% – d'ici 2018 – **la part des solutions intégrées pour les clients** dans son EBITDA. **À fin 2016**, plusieurs investissements ont été réalisés permettant à cette part de progresser de **+2%**.

► Des solutions de stockage d'énergie :

- bornes de rechargement électriques : déploiement par ENGIE de 4 000 points de rechargement à Rotterdam et à La Haye, association avec Powerdale pour la fourniture de 800 bornes au Luxembourg ;
- signature d'un protocole d'accord avec SUSI Partners afin de financer des projets de stockage d'énergie à grande échelle ;
- prise de participation de 80% dans Green Charge Networks, entreprise californienne leader dans le stockage sur batterie ;
- acquisition d'EV-Box, leader européen dans les solutions de recharge de véhicules électriques (40 000 bornes en service) (mars 2017).

► **Offre d'électricité clients :**

- lancement d'offres 100% vertes pour tout nouveau contrat particulier et professionnel en France ;
- nouvelles offres en France (mars 2017) : offre Elec Weekend, offre My power : offre photovoltaïque en autoconsommation, offre Elec'Car et Elec'Charge pour recharger à domicile les véhicules électriques et hybrides.

► **Des solutions de mobilité verte :**

- en Europe, ENGIE prévoit de participer à la création d'une nouvelle filière de valorisation du "gaz vert", le bioGNL (biométhane liquéfié), a noué un partenariat en France avec la Poste pour développer la mobilité verte et va investir 100 M€ dans les stations gaz carburant (GNL ou GNC) ;
- ENGIE rejoint Michelin au capital de Symbio FCell pour accélérer le développement de solutions de mobilité hydrogène.

► **Villes de demain :**

- acquisition de Siradel, société française dans le domaine de la modélisation 3D des villes ;
- offre de rénovation globale pour des bâtiments tertiaires mieux connectés et orientés vers une performance des usages : Novaldi et CPU-Building ;
- investissement dans StreetLight Data, leader du secteur de l'analytique des données de mobilité ;
- initiative avec IBM pour améliorer la gestion des villes (analyse des données en temps réel, etc.) ;

- réalisation avec Thales des systèmes ferroviaires du train reliant Dakar à son nouvel aéroport (Sénégal) ;
- acquisition de Keepmoat Regeneration, leader des services de rénovation pour les collectivités locales au Royaume-Uni (mars 2017).

► **Réseaux de chaleur :**

- inauguration à Saint-Ouen (France) de la conversion d'une chaufferie à la biomasse par CPCU ;
- gain de la délégation de service public pour le réseau de chaleur à base de géothermie de la Plaine Rive Droite de Bordeaux Métropole (France).

En 2016, ENGIE s'est fixé un nouvel objectif : atteindre un taux de satisfaction de ses clients B to C supérieur à 85% en 2020. Il a œuvré en 2016 à harmoniser ses **méthodologies de suivi de la satisfaction clients** au sein des pays où il propose ses solutions auprès des clients particuliers et professionnels. La satisfaction des clients est mesurée par des réponses favorables à une question ciblée sur leur expérience globale avec ENGIE. Le premier résultat **sur l'année 2016 montre un taux de satisfaction de 81%** avec un taux de réponse représentatif.

Au-delà des clients, ENGIE prend en compte l'ensemble de ses parties prenantes notamment dans ses activités industrielles ou opérationnelles par le biais de la mise en place et le suivi d'un **mécanisme de dialogue et de concertation**. Le Groupe a pour objectif de couvrir 100% de ses activités industrielles par un tel mécanisme, il en a couvert 20% en 2016 (voir chapitre 2).

Objectifs "Parties Prenantes & Clients" du Groupe

- Augmentation de +50% sur 2016-2018 de l'EBITDA généré par les solutions intégrées pour les clients
- 1 Md€ investi sur 2016-2018 dans les technologies émergentes et le digital
- Plus de 85% de clients B to C satisfaits en 2020
- 100% des activités industrielles couvertes en 2020 par un mécanisme adapté de dialogue et de concertation

Contribution à 8 enjeux de la matrice de matérialité dont 3 cruciaux

- Dialogue avec les parties prenantes
- Acceptabilité locale
- Réputation
- Adaptabilité du *business model*
- Innovation
- Relations clients responsables
- Transition énergétique
- Création de valeur financière

Création de valeur

Pour ENGIE, ces objectifs contribuent à la pérennité des offres et des services commercialisés par le Groupe, à l'ancrage local de ses activités, à la qualité de ses projets et la pertinence de ses choix d'investissements en réduisant les risques de controverses et les dépenses correctives associées.

Pour l'Environnement, le Groupe souhaite avec ces objectifs favoriser l'émergence de technologies digitales innovantes pour répondre aux défis à venir de l'efficacité énergétique et la lutte contre le réchauffement climatique tout en s'adaptant aux nouveaux modes de consommation induits par les comportements contemporains des clients.

Pour l'ensemble de ses clients, le Groupe propose en priorité des offres innovantes pour répondre au mieux à leurs besoins :

- pour les clients B to B et B to T, des offres qui intègrent différentes techniques et approches commerciales pour répondre à leurs multiples enjeux, réduire durablement la part de leurs coûts énergétiques et partager avec eux la création de valeur dans une relation privilégiée et durable et dans une logique de co-construction ;
- pour les clients B to C, des offres qui visent leur satisfaction en vue de les fidéliser et de les rendre acteurs de la transition énergétique, voire producteurs locaux d'énergie. La satisfaction clients permet de diffuser plus largement les nouvelles offres commerciales dont les services après-vente de maîtrise des consommations. Enfin, le Groupe propose des solutions adaptées à ses clients menacés par la précarité énergétique.

Pour la Société, ces objectifs contribuent à positionner ENGIE comme une entreprise soucieuse de son environnement et à l'écoute de ses parties prenantes externes, dont les clients.

Contribution à 6 Objectifs de Développement Durable





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 Mds€ sur 2016-2018 dont 7 Mds€ d'investissements de maintenance, financés principalement par la génération de *cash flow* opérationnel.

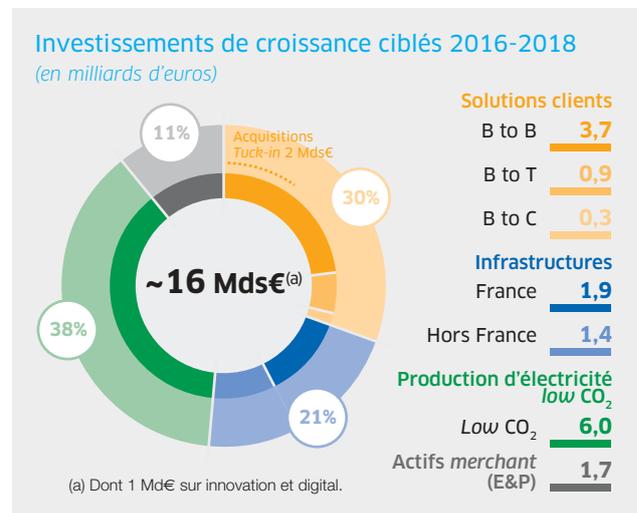
Le Groupe met ainsi en œuvre un programme de 15 Mds€ d'investissements de croissance auxquels s'ajoute 1 Mds€ d'investissements dans le digital et l'innovation. En effet, le Groupe alloue une enveloppe de 1,5 Mds€ de dépenses dans ces domaines (dont 1 Mds€ d'investissements et 0,5 Mds€ de charges opérationnelles). Parmi ces 16 Mds€ d'investissements de croissance, **12 Mds€ ont déjà été engagés** dans nos trois activités stratégiques à fin 2016 (soit 75%).

Le plan de transformation repose également sur un **programme de rotation de portefeuille** de 15 Mds€ sur 2016-2018 qui vise à réduire l'exposition du Groupe aux activités exposées aux prix des matières premières. Les principales cessions et fermetures d'actifs charbon sont : Paiton (Indonésie), Meenakshi (Inde), Rugeley (Royaume-Uni), Gelderland (Pays-Bas), Vado Ligure (Italie) et Polaniec (Pologne).

À fin 2016, le Groupe a décidé de céder et de fermer des actifs pour un montant de **8 Mds€** et pour une capacité totale de 17 GW dont 8 GW dans les actifs charbon et 9 GW dans les actifs exposés à l'évolution du prix des commodités principalement aux États-Unis. Ainsi, **plus de 50% du programme** a été réalisé à fin 2016.

Par ailleurs, le Groupe a fermé en mars 2017 la centrale à charbon d'Hazelwood en Australie représentant une capacité installée de 1,6 GW (à 100%).

Ces cessions et fermetures ont permis de réduire de plus de 50% la capacité installée de production d'électricité à partir de charbon comparativement à fin 2015.



Un plan de transformation ambitieux

Préparer le futur du Groupe en s'appuyant sur l'innovation technologique et digitale

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

En 2016, ce sont près de **191 M€** qui ont été consacrés à la recherche et au développement technologique. Afin d'améliorer son potentiel de croissance, ENGIE a décidé d'investir 1 Mds€ d'ici à 2018 dans les technologies émergentes et numériques, **0,5 Mds€ ont été dépensés dans ce domaine en 2016**.

Écosystème innovant

La démarche globale d'innovation d'ENGIE, "**ENGIE Fab**", vise à **co-construire les solutions de demain avec l'ensemble des acteurs de l'innovation** : start-up, entreprises innovantes, inventeurs... ENGIE Fab est une plateforme permettant de proposer ses idées, ses compétences, ses brevets et de bénéficier du soutien d'ENGIE dans une démarche d'accompagnement et de collaboration.

Pour promouvoir l'*Open Innovation* (innovation ouverte), ENGIE s'est doté de différents leviers :

- un fonds d'investissement, **ENGIE New Ventures, doté de 115 M€**, destiné à prendre des participations minoritaires dans des start-up en phase de développement liées aux activités du Groupe ;
- la mise en place d'événements ouverts à l'écosystème des acteurs de l'innovation : *marketplaces* de start-up, concours, hackathons, journées de l'innovation, participation à des salons en Europe et dans le monde entier ;
- des appels à projets portant sur les six axes stratégiques définis pour porter l'innovation au sein du Groupe : mobilité durable, énergie décentralisée, bâtiments connectés, territoires, hydrogène et stockage d'énergie.

En 2016, ENGIE a lancé environ 50 appels à projets à destination des start-up. Près de 1 000 projets ont été reçus. ENGIE s'appuie aussi sur un réseau interne "innov@ENGIE" dédié à favoriser l'innovation collaborative, qui compte désormais **10 000 membres** et a généré 560 idées. 21 équipes de collaborateurs incubent leurs projets dans des incubateurs externes.

Fonds d'investissement

À fin 2016, le portefeuille d'**ENGIE New Ventures** compte 14 participations dont des investissements dans Heliatek (Allemagne : photovoltaïque organique), Symbio FCell (France : prolongateur d'autonomie des piles à hydrogène) et Serviz (États-Unis : plateforme de services aux particuliers).

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 (exemples : énergies renouvelables, énergie intelligente et environnement, transport

et stockage du CO₂). En 2016, elle a poursuivi son internationalisation et a développé des pilotes sur les **technologies de l'hydrogène**, du biométhane et du stockage de l'énergie.

ENGIE Digital, au plus proche du terrain

Pour accélérer sa transformation, ENGIE a créé en juin 2016 "ENGIE Digital" un centre de compétences à disposition des entités opérationnelles pour les accompagner dans leur transformation digitale et la préparation de leurs offres futures.

Cette structure abrite des partenariats conclus avec des leaders mondiaux de leur secteur : C3IoT⁽¹⁾, Kony⁽²⁾, Thales, IBM et Fjord, le studio de design et d'innovation d'Accenture.

(1) Leader dans le domaine du Big data et de l'analyse des données.
 (2) Leader dans les applications mobiles pour smartphones et tablettes.

Voir aussi  **Section 1.5** Rubriques "Innovation et transition énergétique" et "Recherche et Technologies"





Nouveau programme de performance

ENGIE a lancé en 2016 un programme de performance "Lean 2018" qui visait des économies récurrentes sur les coûts opérationnels avec un objectif d'impact cumulé net sur l'EBITDA

de 1 Md€ d'ici 2018. L'objectif 2016 du programme ayant été dépassé de **+6% avec 530 M€**, l'objectif 2020 du programme a été révisé à la hausse et est passé à 1,2 Md€.

Objectifs "Opérationnels" du Groupe

- ▶ Plus de 85% de l'EBITDA du Groupe généré par des activités régulées ou contractées en 2018
- ▶ Programmes d'investissement de croissance de 16 Mds€ et rotation de portefeuille de 15 Mds€ sur 2016-2018
- ▶ Programme "Lean 2018" visant 1,2 Md€ d'économie récurrente sur les coûts opérationnels sur 2016-2018

Contribution à 11 enjeux de la matrice de matérialité dont 1 crucial

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Transition énergétique - Émissions des gaz à effet de serre - Pollution atmosphérique, - Mix énergétique équilibré - Innovation - Relations clients responsables | <ul style="list-style-type: none"> - Adaptabilité du <i>business model</i> - Efficacité opérationnelle - Engagement des salariés - Création de valeur financière - Solidité financière |
|---|---|

Création de valeur

Pour ENGIE, ces objectifs visent à stabiliser et pérenniser ses résultats en réduisant leur exposition aux prix de marché. Le Groupe vise un accroissement de son portefeuille de production d'énergie et sa réorientation vers des actifs bas carbone en lien avec la transition énergétique ce qui conduira à une réduction significative de ses émissions de gaz à effet de serre. "Lean 2018" vise à accroître l'efficacité opérationnelle quotidienne du Groupe en améliorant sa marge et son résultat récurrent sans affaiblir ses engagements.

Pour l'Environnement, ces objectifs s'inscrivent dans l'engagement du Groupe à lutter contre le changement climatique par la réduction des émissions de CO₂ et le développement de capacités de production bas carbone.

Pour la Société, ces objectifs contribuent à répondre à la demande croissante tout en assurant un développement durable des infrastructures.

Contribution à 5 Objectifs de Développement Durable





Un plan de
transformation
ambitieux

Adapter le Groupe

L'engagement RH du Groupe, levier de transformation

Avec plus de 153 000 collaborateurs et plus de 21 200 recrutements dans le monde en 2016, 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 transition 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 **préserv**er 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'action 2016-2020, des formations, des contrôles et audits internes, des certifications externes, des benchmarks, des retours d'expérience, a permis à ENGIE de réduire la fréquence des accidents de travail de ses salariés (-56% depuis 2008 et -3% par rapport à 2015). Ces résultats positionnent le Groupe parmi les leaders du secteur, avec **un taux de fréquence de 3,6 en 2016**, en dessous de l'objectif maximum fixé de 3,7. En matière de santé au travail, le nombre de nouveaux cas de maladies professionnelles est en nette diminution passant de 122 en 2015 à **100 en 2016** tandis que le nombre d'heures d'absentéisme pour raison médicale par salarié et par an se stabilise autour de 66 heures.

Depuis toujours, le Groupe s'investit fortement dans **la formation et la sensibilisation de ses collaborateurs** en santé-sécurité. En 2016, **1 100 managers** ont suivi le programme "Leadership en santé-sécurité", dispensé avec ENGIE University et 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 2016, **la campagne de sensibilisation interne annuelle** en santé-sécurité a porté sur la prévention des chutes de hauteur. De nombreux outils thématiques (ouvertures de planchers, utilisation des échafaudages et échelles) ont été mis à disposition des collaborateurs sous des formes variées telles que des vidéos, témoignages, retours d'expérience et kits d'animation.

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 et la gestion des risques d'accidents industriels figure dans le programme de contrôle interne. Le Groupe a actualisé sa cartographie des risques.

Parce que la sécurité industrielle est intimement liée à la sécurité au travail, de nombreuses actions ont été mises en œuvre afin de préserver l'intégrité des personnes (salariés, prestataires ou tiers) et des biens. Ainsi, un **plan d'action "Zéro accident mortel"** a été poursuivi et intensifié en 2016. 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. En 2016, les membres du COMEX ont réalisé des visites managériales de sécurité, montrant l'engagement du Groupe en faveur de ce sujet, tout en visant à renforcer le comportement sécurité des collaborateurs, par le dialogue, avec leur manager.

Plus spécifiquement, concernant **la sécurité industrielle**, des actions de fond déjà engagées ont été développées en 2016, 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 BUs et Métiers et de professionnaliser les managers. Le **module spécifique de sensibilisation** d'une demi-journée, *Leadership* en santé-sécurité, a été élaboré en 2016 à destination des membres des CODIR des BUs.

Son déploiement a commencé en 2016, pour concerner l'ensemble des BUs à partir de 2017.

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-BUs et Métiers et parrainer la mise en œuvre d'actions transverses.

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'action 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.

Voir aussi

DdR 2016

Section 2.4
Rubrique "Garantir la sécurité industrielle et la sûreté des installations"

Section 3.2.6
Rubrique "Santé et sécurité"

Salariés au cœur de la transformation

En 2016, la stratégie du Groupe, sa nouvelle organisation et son nouveau mode de gouvernance ont conduit la fonction RH à appréhender de manière différente les ressources et relations humaines et à renforcer l'animation de communautés et celle des managers, en se positionnant au centre du *business*.

La réussite du Groupe passe par la mise en place **de nouveaux modes de travail et de management, davantage transverses et décloisonnés**, à tous les niveaux hiérarchiques. À titre d'exemple, le Comité ENGIE 50, mis en place en 2016, montre une nouvelle façon de mobiliser et d'impliquer le *top management*. Des expérimentations liées aux nouveaux modes de travail (télétravail, espaces de travail dynamiques, co-développement, *mentoring*, communautés de pratiques, etc.) sont menées dans différentes entités du Groupe. La filière RH joue un rôle fondamental dans la diffusion de cette nouvelle culture et l'animation managériale ou de communautés clés pour le Groupe, comme :

- le YPN (*Young Professional Network*), un réseau international de plus de 900 membres créé par de jeunes collaborateurs, qui alimente les réflexions stratégiques du Groupe lors du *créativ'lab* ;
- le *Digital Reverse Mentoring*, permettant un accompagnement personnalisé des cadres dirigeants par des collaborateurs volontaires sur les nouveaux usages numériques. En 2016, 110 binômes ont bénéficié de ce dispositif ;
- la communauté des *data scientists* (200 membres), celle des entrepreneurs (200 membres), des managers (30 000 collaborateurs) et le réseau de femmes WIN (1 800 femmes dans 20 pays).

Les membres de ces réseaux sont présents partout dans le Groupe.

ENGIE s'est engagé à améliorer la mixité de ses effectifs avec un objectif de 25% de femmes à l'horizon 2020. **En 2016, ce taux atteint 21,9%**. Le Groupe a reçu deux distinctions importantes lors de la première édition des Prix de la Mixité des Entreprises.

La révolution du monde de l'énergie et les choix stratégiques d'ENGIE impactent fortement les besoins en compétences de notre Groupe, avec des conséquences importantes sur l'évolution de nos métiers et les emplois.

Face à cela, trois actions majeures ont été mises en œuvre :

- un Accord Social Européen avec des engagements forts en matière de dialogue social et de développement de l'employabilité des collaborateurs ;
- un dispositif d'anticipation et de pilotage des compétences (ENGIE Skills) apportant une meilleure visibilité sur l'évolution de nos besoins à l'ensemble des parties prenantes ;
- un dispositif d'animation de la mobilité (ENGIE Mobility) s'appuyant sur un maillage territorial et la construction de passerelles vers les métiers en croissance.

En transverse, **le développement individuel des collaborateurs** est un levier clé de la performance et du développement du Groupe. Une attention particulière est donnée à la formation, notamment grâce aux écoles internes de formation, à notre portail "e.campus" et à ENGIE University. Par ailleurs, des politiques de développement des talents ciblées sont déployées à tous les niveaux du Groupe (cadres dirigeants, experts, managers, techniciens, etc.).

Plus de
7 000
mobilités
en 2016

10 000
collaborateurs ont
suivi un parcours de
formation en *e-learning*

"One HR"



En 2016, ENGIE a opté pour une gestion transverse et digitalisée des RH. Le Groupe déploie progressivement dans l'ensemble des BUs et entités un dispositif commun et unique, "One HR" qui permet :

- d'optimiser, harmoniser et simplifier l'ensemble des processus RH à travers un outil commun ;
- de faciliter l'analyse des *datas* au service du développement des collaborateurs ;
- d'améliorer la visibilité des talents et leur suivi par les managers et les RH.

De l'employabilité des jeunes...

L'engagement social du Groupe et de ses collaborateurs participe à la transformation d'ENGIE.

En 2016, le Groupe renouvelle en France son engagement auprès du ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports à travers la charte "Entreprise et Quartiers" pour le développement économique et social des quartiers populaires. Ainsi, ENGIE s'engage à travers des actions ciblées à œuvrer pour l'éducation, la formation, l'insertion et l'emploi.

En effet, au-delà de son rôle économique, ENGIE se mobilise, sur les territoires, pour l'employabilité des jeunes dont un quart est au chômage en France. 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 assure sa transition énergétique et sa mutation technologique. ENGIE a recruté en CDI **plus de 6 300 jeunes de moins de 34 ans en 2016**.

ENGIE recrute des publics issus de tous horizons grâce à **la promotion de la diversité** (handicap, jeunes des quartiers prioritaires, échanges européens, etc.). Un travail spécifique est mené avec Mozaïk RH en France pour attirer les talents issus de la diversité.

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 d'études supérieures). Le Groupe comptait à fin 2016 **plus de 4 000 alternants dans le monde**. Il prépare également des jeunes issus de quartier prioritaires de la politique de la ville à entrer en alternance en entreprise, à travers le Parcours Emploi Mobilité Sport (PEMS) initié en 2016. Durant 6 mois, les jeunes suivent un programme construit autour d'ateliers numériques, d'un accompagnement individualisé, d'un parrainage, d'un stage en entreprise, d'une immersion dans l'armée et d'ateliers sportifs. 75% des jeunes issus de la 1^{re} promotion Île-de-France ont trouvé un débouché positif.

L'employabilité des jeunes implique également **un rapprochement entre l'entreprise et l'éducation**. ENGIE développe des relations avec l'Éducation nationale, notamment à travers le dispositif pédagogique "J'apprends l'Énergie" : ressources pédagogiques, *serious-game*, sensibilisation au monde de l'énergie dans les collèges et lycées, accueil de stages de 3^e pour découvrir le monde de l'entreprise, etc. **Plus de 400 ambassadeurs ENGIE** sont impliqués dans ce dispositif. "Ma Caméra Chez les Pros" ou "Je filme le métier qui me plaît" sont d'autres initiatives qui permettent aux jeunes de découvrir de façon proactive les différents métiers du Groupe.

Engagements européens en faveur de la jeunesse

Au niveau européen, l'engagement du Groupe pour l'employabilité des jeunes se concrétise par l'adhésion à des initiatives interentreprises :

- le "Pact For Youth", porté par CSR Europe, fait dialoguer entreprises et monde de l'éducation afin de présenter des propositions conjointes à la Commission Européenne, dans le but de faire reculer le chômage des jeunes en Europe ;
- l'"Alliance For Youth", premier mouvement privé paneuropéen initié par Nestlé, rassemble 200 entreprises qui réalisent des actions communes pour préparer les jeunes à entrer dans le monde professionnel (coaching CV, forums, sensibilisation au monde du travail, etc.) ;
- le programme-test "Erasmus Apprentis", piloté par le ministère français des Affaires Étrangères et soutenu par le ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation et du Dialogue social, offre à des jeunes la possibilité d'effectuer leur apprentissage en France et en Allemagne.

... à l'engagement des salariés

L'engagement des collaborateurs, y compris leur engagement social, s'inscrit dans les valeurs partagées du Groupe et est à ce titre encouragé. C'est un facteur de cohésion sociale, de performance de l'entreprise et de soutien à ses capacités d'innovation.

Il s'exprime notamment à travers :

- une politique qui facilite l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle : offre "aide aux aidants" en France, conciergeries, places en crèche, nouveaux modes de travail, etc. ;
- la possibilité de s'investir en temps dans des activités de bénévolat ou de mécénat de compétence, comme le prévoit la politique de mise à disposition de compétences du Groupe initiée en 2016 et le programme "ENGIE Volunteers Program" en faveur de l'accès à l'énergie ;
- des dons à des associations partenaires du Groupe ou des fondations, comme la FAPE ENGIE qui soutient des projets en faveur de la création d'emploi sur les territoires.

Une réflexion mondiale pour l'innovation sociale

ENGIE, à travers l'OSI (Observatoire Social International), contribue au niveau mondial aux réflexions sur l'innovation sociale.

En 2016, l'activité à l'international s'est accélérée avec l'organisation de symposiums dédiés à la responsabilité sociale des entreprises notamment au Brésil (conférence sur l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, en ouverture des Jeux paralympiques de Rio), en Chine (forum sino-européen sur la RSE, 1^{er} levier de changement économique) et au Chili (séminaire sur la productivité et le dialogue territorial). L'Afrique, quant à elle, a été le territoire de conférences tournées vers la place des femmes et des jeunes dans le développement économique de ce continent.

En France, les réflexions ont porté sur la santé au travail, le rôle de l'entreprise face aux défis géopolitiques et confessionnels, les managers de demain, les nouvelles formes de salariat, le développement humain et la performance durable.

1 M€
de dons versés
à la FAPE ENGIE
depuis sa création
en 2013

80
projets soutenus
par le FAPE ENGIE
depuis 2013

Voir aussi

engie.com
DdR 2016

Rubrique "Nos engagements et politiques RH"
Section 3.2

Objectifs “Salariés” du Groupe

- ▶ Taux de fréquence des accidents de travail inférieur ou égal à 3 en 2020
- ▶ 25% de femmes dans l’effectif du Groupe en 2020

Contribution à 4 enjeux de la matrice de matérialité dont 1 crucial

- Santé-sécurité
- Diversité des collaborateurs
- Culture managériale
- Développement des salariés

Création de valeur

Pour ENGIE, ces objectifs visent à garantir la sécurité des salariés, à améliorer leurs conditions de travail, et à s’ouvrir aux talents et à la diversité des profils. Les efforts en matière de santé-sécurité contribuent à réduire l’absentéisme, les charges sociales, les coûts de remplacement, les polices d’assurance et plus généralement préservent l’organisation et la productivité du Groupe. ENGIE a d’ailleurs mis en place un suivi des économies nettes réalisées dans plusieurs pays et promeut vigoureusement la démarche santé-sécurité au moyen d’objectifs internes complémentaires.

Pour la Société, une entreprise soucieuse de sa mixité et plus généralement de son adéquation à la société renforce sa crédibilité en termes de gestion du capital humain. Le renforcement de la mixité favorise la multiplicité des talents et des compétences, la qualité de l’écoute clients et donc la pertinence des offres commerciales.

En matière de mixité, le Groupe a défini également des objectifs internes de féminisation de ses recrutements et de ses cadres dirigeants.

Enfin, au-delà de la mixité, le Groupe s’est fixé des objectifs internes de diversité, de formation et de motivation de son personnel de façon à maintenir l’attractivité de la marque ENGIE auprès des nouvelles générations sensibles à leur employabilité ainsi qu’aux apports réciproques entre l’entreprise et elles-mêmes.

Contribution à 3 Objectifs de Développement Durable



Une création de valeur pérenne

Une structure financière robuste



Des résultats 2016 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 2016 en ligne avec la guidance, avec un **résultat net récurrent part du Groupe** de 2,5 Mds€⁽¹⁾.

En particulier, des dépréciations comptables (3,8 Mds€) pèsent sur le résultat net part du Groupe qui s’établit à -0,4 Md€. Ces pertes de valeurs portent principalement sur les activités de production d’électricité sur les marchés *merchant* en Europe (1,9 Md€) affectées par la baisse des prix mais proviennent également de la révision des provisions nucléaires en Belgique (1 Md€) en raison de l’évolution des taux d’actualisation ainsi que de l’environnement de marchés sur certains des métiers globaux (E&P, GNL, GTT) du Groupe (0,6 Md€).

La génération de cash est stable par rapport à l’année 2015 à 9,7 Mds€. À fin décembre 2016, le Groupe dispose de 17,3 Mds€ de liquidités dont 10 Mds€ en trésorerie.

Rapport d’activité consolidé

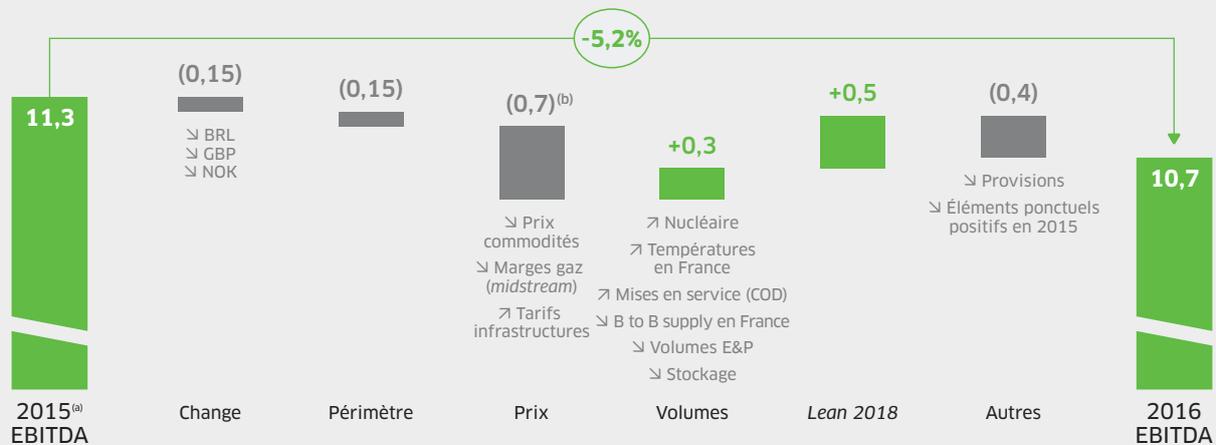
En 2016, le **chiffre d’affaires** de 66,6 Mds€ est en décroissance brute de -4,6% par rapport à 2015 et en décroissance organique de -4%. Ce recul s’explique par un effet de change défavorable notamment sur la livre sterling, la couronne norvégienne et le real brésilien et par la baisse des prix des commodités qui impacte les activités d’achat-vente de gaz et de GNL, de commercialisation de gaz et d’électricité et d’exploration production. Ce recul est en partie compensé par un impact positif des températures en France avec une année 2016 légèrement plus froide.

L’**EBITDA** du Groupe, qui s’élève à 10,7 Mds€, est en recul de -5,2% en brut et de -2,7% en organique. Il est impacté par les mêmes éléments que ceux du chiffre d’affaires, partiellement compensés par le redémarrage en Belgique des centrales nucléaires Doel 1&3 et Tihange 2, l’impact positif de la température en France, et les premiers effets du programme de performance “Lean 2018”.

(1) Après quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence.

Évolution de l'EBITDA (2016 vs 2015) par principaux effets

(en Mds€)



Le **résultat opérationnel courant** après quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence est en décroissance brute de -2,4% et organique de +1,6% pour atteindre 6,2 Mds€.

Le **résultat net part du Groupe**, qui s'élève à -0,4 Md€, est pénalisé par des pertes de valeur pour un montant de -3,8 Mds€ et en diminution de -4,9 Mds€ par rapport au 31 décembre 2015. En 2016, le résultat bénéficie de la réduction des charges d'amortissement résultant des pertes de valeur enregistrées fin 2015, et de la comptabilisation en actifs destinés à être cédés du portefeuille d'actifs de production *merchant* aux États-Unis.

Le **résultat net récurrent part du Groupe**, à 2,5 Mds€, est en diminution de -0,1 Md€ par rapport au 31 décembre 2015.

La **dette nette** s'établit à 24,8 Mds€ à fin décembre 2016 en diminution de -2,9 Mds€ par rapport à fin 2015. Cette forte amélioration s'explique par la génération de cash-flow opérationnel sur l'exercice (9,7 Mds€) et les premiers effets du programme de rotation de portefeuille (4 Mds€). Ces éléments ne sont que partiellement compensés par les investissements sur la période (7,3 Mds€), le versement des dividendes (2,9 Mds€).

Le **ratio dette nette/EBITDA** s'établit au 31 décembre 2016 à 2,32 x, toujours en dessous de l'objectif $\leq 2,5$ x.

Le Groupe a vu sa notation passer à la catégorie "A-" par l'agence de notation Standard & Poor's et "A2" par l'agence de notation Moody's.

Le Groupe a confirmé le versement d'un dividende de 1 € par action en numéraire en 2016 et un dividende de 0,7 € par action en numéraire respectivement au titre des résultats 2017 et 2018.

Objectifs "Solidité financière" du Groupe

- ▶ Résultat net récurrent part du Groupe compris entre 2,4 et 2,7 Mds€ en 2016, et 2,4 et 2,6 Mds€ en 2017
- ▶ Ratio dette nette/EBITDA inférieur ou égal à 2,5 sur 2016-2018
- ▶ Notation financière en catégorie A sur 2016-2018
- ▶ Dividende de 1 € par action au titre des résultats 2015 et 2016, et de 0,7 € au titre des résultats 2017 et 2018

Contribution à 3 enjeux de la matrice de matérialité

- Création de valeur financière
- Solidité financière
- Politique actionnariale

Création de valeur

Pour **ENGIE**, ces objectifs sont les garants d'une bonne santé financière lui permettant de dégager les moyens de sa politique d'innovation, d'investissement conforme à sa stratégie, tout en rémunérant ses actionnaires et les acteurs financiers de façon satisfaisante.

Pour **l'Environnement**, la bonne santé financière du Groupe est un gage de pérennité de son engagement dans la transition énergétique vers des activités de production bas carbone au bénéfice de l'ensemble de ses parties prenantes et plus généralement de son écosystème.

Pour **les Actionnaires**, l'affichage et le respect de la politique de rémunération permettent de fidéliser les actionnaires et de les faire adhérer dans la durée à la stratégie du Groupe d'être leader de la transition énergétique.

Contribution à 2 Objectifs de Développement Durable



**Le Green Bond, un financement vert pour la transition énergétique :
émission avec succès d'un second Green Bond de 1,5 Md€ le 15 mars 2017**

Un renforcement des bonnes pratiques et des avancées majeures :

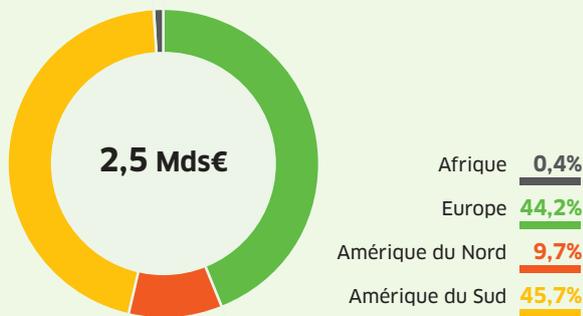
- **sélectivité renforcée** dans le choix des projets particulièrement sur l'hydroélectricité et la biomasse ;
- ouverture aux **OPEX de R&D et aux projets du fonds d'investissement à impact environnemental et sociétal** Rassembleurs d'Énergies ;
- engagement de **communication** en cas de controverse ;
- une **gouvernance** améliorée pour la sélection des projets avec la création du Comité Green Bond.

Comme en 2014, la seconde opinion sur le document cadre a été émise par Vigeo Eiris et les allocations seront auditées chaque année par les Commissaires aux Comptes.

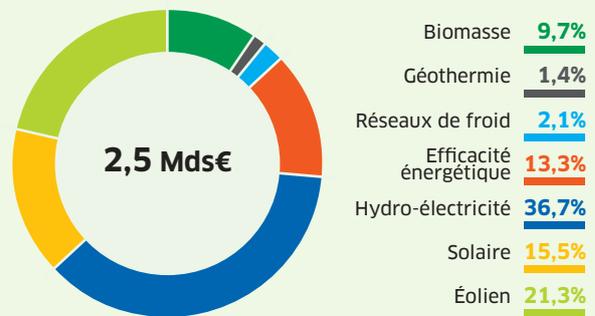
Le Groupe suit attentivement le développement de la Finance verte, il est membre du *Green Bond Principles* et participe à la *Green Financial Center Initiative* de Paris Europlace.

Suite à l'émission du *Green Bond* 2014 d'un montant de 2,5 Mds€, **77 projets verts** dans les domaines des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique ont pu être lancés principalement en Amérique du Sud et en Europe.

Allocation du Green Bond 2014 par zone géographique



Allocation du Green Bond 2014 par technologie



Une performance RSE reconnue et en amélioration en 2016

ROBECOSAM
We are Sustainability Investing.

85/100



- Leader du secteur des Multi-Utilities et de l'Eau (MUW)
- Inscrit sur les indices Dow Jones Sustainability World & Europe
- Prix "Gold Class Sustainability 2017 Award"

vigeo eiris
Rating

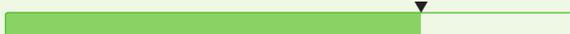
61/100



- Catégorie avancée
- Inscrit sur les indices Euronext Vigeo Eiris : World 120, Europe 120, Eurozone 120 et France 20
- Dans le top 10 du CAC 40 Governance

SUSTAINALYTICS

70/100



- Niveau moyen (notation 2017)

ecovadis
SUPPLIER SUSTAINABILITY RATINGS

73/100



- Niveau avancé
- CSR rating Gold 2016

CDP
DRIVING SUSTAINABLE ECONOMIES

- CDP Climat : A
- CDP Eau : A-



LABEL DIVERSITÉ
AFNOR CERTIFICATION
www.afnor.org

- 100% des BUs du Groupe en France couvertes par le label diversité (prochains audits en 2017).
- **Grand prix de la mixité** dans la catégorie CAC et **prix de la mixité dans le secteur de l'Énergie et des Utilities** décerné par l'observatoire Ethics & Boards et l'Institut du Capitalisme Responsable (janvier 2017).



Une création
de valeur
pérenne

Un engagement
renouvelé
dans la responsabilité
environnementale
et sociale

La préservation de l'environnement, une exigence incontournable

Face aux grands défis énergétiques et de société, 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 performance environnementale de ses activités et installations et l'utilisation durable des ressources naturelles.

Lutter contre le changement climatique

Acteur majeur de la transition énergétique, **ENGIE soutient la nécessité d'un accord mondial équitable pour limiter le réchauffement climatique à 2°C** à l'horizon 2050, en s'impliquant pour sensibiliser les acteurs de la Société et en engageant des actions pour réduire ses émissions. À cette fin, le Groupe agit sur toute sa chaîne de valeur. Il développe un mix énergétique peu émetteur favorisant la croissance des énergies renouvelables, conçoit des solutions d'efficacité énergétique, sensibilise ses clients à la maîtrise de l'énergie et investit pour préparer les solutions de demain, à l'image des "réseaux intelligents".

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 CO₂ par kWh d'énergie produite entre 2012 et 2020**. Cet objectif couvre l'ensemble de ses infrastructures de production d'électricité et de chaleur. Fin 2016, l'atteinte de l'objectif est en bonne voie avec une **baisse de –11,3% par rapport à 2012**.

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 – dont la part dans le mix des capacités d'ENGIE à 100% est passée de 12,9% (15,1 GW) à 9,4% (10,6 GW) sur l'année 2016 – par de nouvelles unités plus performantes et le développement de projets d'amélioration de l'efficacité énergétique contribue également à l'optimisation du parc énergétique existant. 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**. Ces efforts ont permis au Groupe d'être noté A par le Carbon Disclosure Project (CDP).

Le Groupe milite activement pour la **généralisation du prix du carbone**, comme en témoignent les interventions de M. Mestrallet sous l'égide de la *Carbon Pricing Leadership Coalition* et les recommandations remises par la mission Canfin-Grandjean-Mestrallet à la ministre de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer. Courant 2016, ENGIE a fait évoluer sa méthode de recours à un prix interne du carbone dans son processus de décision d'investissement, en intégrant des analyses de sensibilité à différents scénarios de prix.

Mission Pascal Canfin - Alain Grandjean - Gérard Mestrallet auprès de Ségolène Royal, Présidente de la COP 21

Une mission en charge :

- d'analyser et de développer des propositions sur un corridor de prix sur le marché carbone européen ;
- de faire des propositions pour accélérer la sortie du charbon en France avec l'introduction d'un prix plancher du carbone sur le secteur électrique ;
- d'apporter des idées pour élargir le périmètre de la tarification carbone dans le monde.

La mission a auditionné plus de 80 experts (chercheurs, parties prenantes de la société civile, représentants des entreprises et des gouvernements en France, Belgique et Allemagne).

Elle a remis son rapport contenant 10 propositions en juillet 2016.

La loi sur la transition énergétique, catalyseur de transformation au sein du Groupe

La loi française sur la transition énergétique du 17 août 2015 est entrée en vigueur. Elle demande aux entreprises d'identifier leurs risques climat et de communiquer plus en détail sur leurs émissions de GES.

La production énergétique est soumise aux aléas climatiques (variation de température, vent, sécheresse), qui modifient à la fois la demande et l'offre d'énergie. Ces aléas ont donc un effet direct sur les résultats du Groupe.

ENGIE gère les fluctuations de la demande annuelle grâce à un portefeuille d'actifs optimisé, en ayant recours côté gaz à la modulation de ses approvisionnements et à la souplesse apportée par ses stockages souterrains, et en s'appuyant côté électricité sur son parc de production électrique diversifié.

À plus long terme, les impacts potentiels du changement climatique relèvent d'autres risques comme la raréfaction des ressources en eau, la modification des besoins régionaux ou saisonniers en énergie, ou tout simplement l'obligation de réduction des émissions de CO₂.

La gestion de ces risques se fait par :

- des **actions de lobbying** sur la généralisation du prix du carbone devant permettre d'atteindre un "level playing field" pour l'ensemble des acteurs ;
- le **lancement d'objectifs** ou de mesures visant à réduire les émissions ;
- des **investissements** dans les technologies bas carbone, dans les énergies renouvelables, dans les services d'efficacité énergétique ;

- l'**anticipation** des événements météorologiques extrêmes en élaborant des plans d'adaptation des sites industriels.

Pour suivre ses progrès, ENGIE déploie notamment une campagne de reporting environnemental qui lui permet chaque année de mesurer sa performance en la matière. Pour les émissions de GES, ce reporting est utilisé pour calculer les scopes 1, 2 et 3, chaque scope désignant un périmètre au sein duquel sont étudiées les émissions de GES de l'entreprise. Cette approche en matière de comptabilité et de reporting des émissions de GES est basée sur la norme du *GHG Protocol Corporate Standards* (destinée aux entreprises) et la norme ISO 14064 (complétée par la norme ISO 14069). Ces normes constituent un cadre de référence internationalement reconnu.

En 2016, les émissions directes, dites de scope 1, s'élèvent ainsi à 120 Mt CO₂ eq., en **baisse de -9,5%** par rapport aux émissions de 2015 (132,8 Mt CO₂ eq.) tandis que les émissions spécifiques, correspondant au ratio des émissions par la production d'énergie qui les a générées, passaient de 445,5 à 393 kg CO₂ eq./MWh, en baisse de -11,8% par rapport à 2015 et de **-11,3% par rapport à 2012**.

Les émissions indirectes liées à la consommation d'électricité, de vapeur, de chaleur et de froid, dites de scope 2, se chiffrent à 3,9 Mt CO₂.

Concernant les autres émissions indirectes, dites de scope 3, ENGIE a procédé à une analyse des différentes catégories d'émissions afin d'identifier et de quantifier les catégories les plus pertinentes.

À ce jour, les trois catégories ci-dessous ont été identifiées et quantifiées et totalisent 191 Mt CO₂ eq. :

Émissions liées à la chaîne amont des combustibles	16,5 Mt CO ₂ eq.
Émissions des entités mises en équivalence	32,0 Mt CO ₂ eq.
Émissions liées à l'utilisation des produits vendus – gaz naturel	142,5 Mt CO ₂ eq.

En complément des postes présentés ci-dessus, ENGIE a également lancé une évaluation des postes suivants pour leur publication éventuelle en 2018 : Achats de produits et de services ; Immobilisation des biens ; Utilisation des produits vendus – autres.

Recommandations de la Task Force on Climate-Related Financial Disclosure (TCFD)

Le *Financial Stability Board* (FSB), groupement d'acteurs économiques internationaux créé en 2009 par le G20, a lancé fin 2015 cette *Task Force* pour émettre des recommandations sur la prise en compte financière des impacts et opportunités liés au changement climatique. ENGIE étudie de près ces recommandations publiées fin 2016 en lien avec ses principaux partenaires financiers.

Objectifs "Climat" du Groupe

- ▶ Plus de 90% de l'EBITDA du Groupe généré en 2018 par des activités peu émettrices de CO₂
- ▶ Plus de 25% du mix des capacités de production couvert en 2020 par des énergies renouvelables
- ▶ Baisse de -20% du ratio des émissions de CO₂ par énergie produite en 2020 par rapport à 2012

Contribution à 8 jeux de la matrice de matérialité dont 2 cruciaux

- Émissions de gaz à effet de serre
- Réputation
- Pollution atmosphérique
- Adaptabilité du *business model*
- Création de valeur financière
- Transition énergétique
- Mix énergétique équilibré
- Innovation

Création de valeur

Pour **ENGIE**, ces objectifs visent à optimiser la valeur de son portefeuille de production en l'adaptant aux contraintes réglementaires environnementales à venir et aux évolutions des choix des investisseurs et des acteurs financiers vers une énergie bas carbone. Ces objectifs engagent la réputation du Groupe sur la durée et contribuent à pérenniser sa valeur.

Pour **l'Environnement**, ces objectifs, en réduisant l'empreinte carbone des activités du Groupe par un usage croissant des énergies renouvelables, contribuent à réduire la pollution et le réchauffement climatique et permettent une meilleure préservation des matières premières.

Pour **la Société civile**, ces objectifs matérialisent la responsabilité sociétale du Groupe et son engagement en faveur du Développement Durable et d'une énergie propre à un coût abordable pour les citoyens grâce aux économies d'échelle dans les coûts des énergies renouvelables.

Contribution à 4 Objectifs de Développement Durable



Améliorer la performance environnementale de ses activités et installations

Un nouvel objectif extra-financier a été adopté par le Groupe pour associer performance environnementale et dialogue avec les parties prenantes. Il s'agit, sur des sites "cibles" (environ 1/3 des quelque 600 sites industriels du Groupe dans le monde) dans un premier temps, de mettre en place **une gestion intégrée et concertée de cette performance** : intégrée, parce que cette gestion associe les problématiques de qualité de l'air, de l'eau et des sols, de biodiversité (en capitalisant sur les résultats obtenus associés à l'objectif qu'ENGIE s'était donné à l'horizon 2015 sur la biodiversité dans l'UE) et d'adaptation au changement climatique ; concertée parce que le dialogue avec les parties prenantes fait partie du processus d'élaboration du plan. **À fin 2016, 14% des sites cibles bénéficiaient d'un plan de gestion intégré de l'environnement.**

Outre le référentiel de ce système de gestion en cours d'élaboration, le Groupe développe une méthodologie pour l'adaptation de ses activités et installations au changement du climat et met en œuvre des technologies innovantes telle que la bio-surveillance végétale et fongique sur des sites pilotes avant déploiement – opération en cours chez Storengy.

La performance environnementale se mesure aussi à l'aune des condamnations et amendes pour non-respect de la réglementation environnementale. En 2016, le nombre de plaintes et de condamnations liées à un dommage environnemental ou sanitaire se sont respectivement élevées à 24 et 2, pour un montant final à indemniser négligeable (4 500 €). Le Groupe suit activement ces données et met en œuvre des actions afin de les réduire encore.

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. Chaque année, le risque de stress hydrique est évalué pour les sites industriels du Groupe. En complément, dès 2013, le Groupe a calculé l'empreinte eau dans l'analyse des cycles de vie d'1 kWh d'électricité, puis en 2016 celle d'1 kWh de gaz. Une démarche est engagée pour que les sites localisés en **zone de stress hydrique extrême** définissent des plans d'actions locaux en concertation avec les parties prenantes. Le Groupe a réduit de **-24% ses prélèvements d'eau douce** sur son activité de production électrique depuis 2012. Grâce à son engagement en matière de gestion de la ressource en eau, ENGIE s'est vu décerner la note "A-" par le CDP Water Disclosure.

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 chacun de ses sites prioritaires en Europe d'un plan d'action 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'action. Les plans d'action biodiversité sont aussi déployés hors d'Europe. En mars 2017, le gouvernement français a renouvelé sa reconnaissance à ENGIE au titre de la deuxième phase de la Stratégie Nationale pour la Biodiversité.

S'engager pour développer l'économie circulaire

Depuis de nombreuses années, ENGIE s'est attaché à **réduire sa production de déchets et augmenter leur valorisation**. Ces efforts ont permis d'atteindre des taux de valorisation de **87,3% et 10%** pour les déchets non dangereux et les déchets dangereux respectivement. C'est une première étape : au-delà de la réduction des volumes de déchets produits et de la valorisation accrue de ces déchets, ENGIE s'engage maintenant dans une démarche plus ambitieuse, celle de l'économie circulaire.

Ainsi dans le cadre de la démarche de l'AFEP pour présenter **100 engagements de l'industrie française** dans ce domaine, ENGIE s'est engagé à développer des filières biométhane, à développer la récupération de chaleur et d'énergie sur les processus industriels et tertiaires et à proposer des outils d'aide à la décision pour les industriels sur des zones d'aménagement dédiées.

Favoriser l'accès à l'énergie

En 2016, ENGIE a permis à plus de 924 000 clients de bénéficier du **Tarif Spécial de Solidarité (TSS)** pour le gaz et à plus de 201 000 clients de bénéficier du **Tarif de Première Nécessité (TPN)** pour l'électricité. Pendant l'année, le Groupe a également poursuivi son soutien aux Fonds de Solidarité pour le Logement (FSL) à hauteur de 6 M€, conformément aux engagements du Contrat de Service Public. Ce sont ainsi près de 80 000 clients particuliers ENGIE qui ont bénéficié de ces aides accordées par les Conseils départementaux.

Depuis 2011, le Groupe est engagé aux côtés des pouvoirs publics dans le programme national **"Habiter Mieux"**. Dans le cadre de la nouvelle convention signée en décembre 2014, ENGIE poursuit son engagement dans le programme et versera 53 M€ sur la période 2014-2017, pour un objectif de rénovation de 185 000 logements.

ENGIE a créé un réseau de **partenaires de médiation** avec plus de 200 points d'accueil répartis sur le territoire à fin 2016. Les médiateurs de ces associations, formés par ENGIE, accueillent les clients en difficulté, les aident à comprendre leurs factures, les conseillent sur la maîtrise de leurs dépenses d'énergie et peuvent les accompagner pour la mise en place de plans d'apurement ou les orienter vers les services sociaux pour l'instruction d'une demande d'aide.

Les **correspondants solidarité-énergie** ENGIE animent les relations avec les communes, départements et associations et 120 conseillers solidarité ENGIE sont également dédiés au traitement des demandes des travailleurs sociaux. En 2016, ces conseillers ont traité 144 000 demandes issues des services sociaux.

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 2016 plus de 17 500 foyers dans une vingtaine de villes françaises. Depuis le lancement d'ISIGAZ en 2006, 311 000 familles d'une centaine de villes ont été informées.

En 2016, ENGIE a renouvelé ses partenariats avec le **GRET** (Groupe de Recherche et d'Échanges Technologiques) et avec **Emmaüs France** dans le cadre de sa contribution à l'accès à l'énergie et de son engagement pour la lutte contre la précarité énergétique.

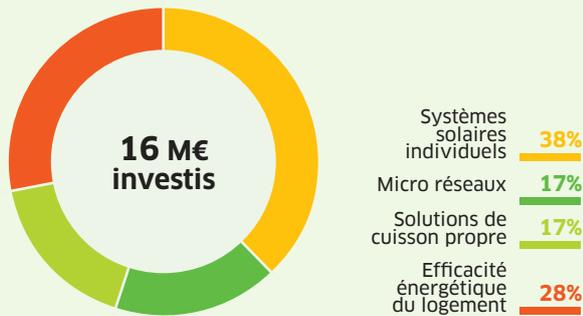
Rassembleurs d'Énergies : le fonds d'ENGIE à impact environnemental et sociétal doté de 50 M€



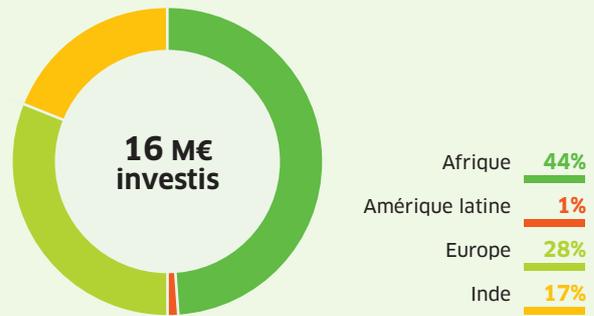
Depuis 5 ans, Rassembleurs d'Énergies a investi en fonds propres, auprès de 18 entreprises dans plus de 15 pays, 16 M€ dont 8 M€ en 2016. Les entreprises du portefeuille ont permis

d'apporter de l'électricité à plus de 1,2 million de bénéficiaires et elles ont généré plus de 1 300 emplois dans le monde.

Investissements par technologie



Investissements par zone géographique



-11,3%
de réduction du ratio des émissions de GES ramenées à la production d'énergie

-24%
de réduction du ratio de prélèvements d'eau douce ramenés à la production d'électricité fin 2016 par rapport à 2012

Une attention particulière portée à l'ensemble de la chaîne de valeur

Un devoir de vigilance

La **loi sur le devoir de vigilance** des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre a été promulguée en France le 28 mars 2017. Les entreprises de plus de 5 000 salariés en France ou 10 000 salariés dans le monde, en incluant leurs filiales auront l'obligation d'élaborer, de rendre public et de mettre en œuvre un plan de vigilance. Ce **plan de vigilance** identifiera les risques et mettra en œuvre les mesures visant à prévenir les atteintes aux droits humains, aux libertés fondamentales, à la santé sécurité et à l'environnement qui pourraient résulter des activités de la société mère, des sociétés qu'elle contrôle et de leurs fournisseurs et sous-traitants, en France comme à l'étranger.

ENGIE a mis en place un **groupe de travail transverse** aux directions concernées en charge de la RSE, de l'éthique de la santé sécurité, des achats, des relations commerciales, des relations avec les collectivités locales, du juridique du contrôle interne et de la gestion des risques afin de proposer une méthodologie commune au Groupe pour élaborer ces plans de vigilance qui renforceront la maîtrise par ENGIE de sa chaîne de valeur dans le monde.

Développer les achats responsables

Les fournisseurs sont une partie prenante essentielle dans la chaîne de valeur d'ENGIE. Ils contribuent au développement et à la réputation du Groupe, au-delà de la négociation des prix.

La filière Achats d'ENGIE a défini **ses objectifs** en se basant sur son ambition 2018 :

- être un contributeur de la performance opérationnelle du Groupe ;
- être le garant des engagements du Groupe vis-à-vis de ses fournisseurs ;
- être un acteur clé dans sa démarche RSE ;
- être un tremplin pour le développement de carrières.

La politique Achats précise les engagements et les exigences d'ENGIE dans sa relation avec les fournisseurs, et notamment :

- la recherche d'offres compétitives et de **solutions durables** et innovantes ;
- l'exigence de l'engagement des fournisseurs en matière de **santé et de sécurité** ;
- l'engagement des fournisseurs pour des **relations éthiques** dans les affaires.

En parallèle, la **Gouvernance Achats**, document interne qui définit pour l'ensemble du Groupe les principes de gestion des dépenses externes, précise entre autres les règles de fonctionnement de la filière Achats dans ses activités. Elle vise à renforcer la répartition des tâches entre acheteur et prescripteur, tout en renforçant leur coopération dans la réalisation des activités de sélection des meilleures offres et d'engagements de dépenses vers les fournisseurs, dans le respect des délégations et pouvoirs mis en place dans les *Business Units*.

Ces documents structurent le cadre et orientent les missions de la fonction Achats vers une **démarche d'achats responsables**, notamment pour :

- assurer des fournitures externes conformes aux exigences de qualité et de performance économique ;
- respecter les engagements et maintenir des relations équilibrées avec les fournisseurs, constitués à 64% par des PME, une attention particulière est portée sur le paiement de leurs factures dans les délais contractualisés et légaux ;

- sélectionner et qualifier les fournisseurs suivant des critères multiples, dont des critères sociaux, environnementaux, éthiques, ainsi qu'en matière de droits humains et de santé-sécurité. Ces principes sont précisés dans les processus opérationnels de la fonction. Au sein de la base fournisseurs, le Groupe privilégie l'utilisation du panel des fournisseurs préférentiels et stratégiques (environ 250) **qui ont satisfait une étape de qualification particulière** dans le cadre du *Category Management*, revue périodiquement ;
- s'assurer que tout accord avec un fournisseur fait l'objet d'un document écrit comprenant impérativement **la clause éthique, responsabilité environnementale et sociétale**.

Dans la continuité du dispositif de formation **Passeport Achats** lancé en 2014 et finalisé en 2015, un cycle de formation sur l'éthique et la relation fournisseurs a été initié en 2015 afin de former l'ensemble des acheteurs de la filière Achats d'ici fin 2017. Par ailleurs, un **nouveau cycle sur la RSE dans les achats**, initié en 2017, poursuivra avec le même objectif d'ici 2019.

800

acheteurs ciblés
par la formation RSE
dans les achats

64%

des fournisseurs
d'ENGIE
sont des PME

18,8 Mds€

de dépenses externes
en 2016 (dont 4 Mds€
avec les PME)

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 très divers qui pourraient avoir une incidence significative sur ses résultats, son image et le cours de son action. ENGIE a défini une politique de management global des risques, afin de conforter 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 Exécutif et les Comités de Direction des entités qui décident, lors des revues de risques, 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 – *Entreprise Risk Management*). L'ensemble des Métiers et Filières fonctionnelles du Groupe contribuent au management des risques en définissant des politiques Groupe et, comme pour le risque de marché ou les risques éthiques, en les supervisant avec un Comité spécifique.

Pour renforcer son appréciation des risques, le Groupe prend en compte les études réalisées par des observateurs extérieurs sur les risques macroéconomiques, sectoriels ou émergents. 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".

Voir aussi **DdR 2016** 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
Risques prioritaires	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Évolution du marché du gaz naturel ✓ Mutation du marché de l'électricité 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Risques pays et réglementaires 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Projets ✓ Sécurité industrielle & Sûreté nucléaire ✓ Ressources humaines et enjeux de transformation ✓ Digitalisation & Cyber-sécurité
Autres risques		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dynamique économique ✓ Changement climatique ✓ Risques financiers 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Risque de Réputation lié à l'éthique et la responsabilité sociétale et environnementale
	Page 36	Page 37	Page 38 à 39

Risques stratégiques de transformation sectorielle

Risque et lien avec la stratégie	Qualification du risque	Actions mises en œuvre par ENGIE
<p>Évolution du marché du gaz naturel</p> <p> Réduction de l'exposition aux prix des commodités</p> <p> Redessiner et simplifier le portefeuille</p>	<p>Les capacités de production de gaz naturel dans le monde restent excédentaires alors que le développement des énergies renouvelables a accru la baisse de la demande en gaz naturel pour la production d'électricité.</p> <p>En revanche, l'évolution du contexte géopolitique mondial pourrait entraîner un défaut d'approvisionnement.</p> <p>Enfin, la stagnation de la demande en gaz naturel pourrait également entraîner des surcapacités dans les infrastructures gazières en Europe.</p>	<p>Ce risque est géré grâce aux actifs diversifiés d'ENGIE (stockage, gaz naturel liquéfié, regazéification) et à ses contrats d'approvisionnement à long terme ou sur les marchés.</p> <p>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.</p> <p>Le Groupe développe progressivement de nouveaux usages comme le biogaz ou le <i>power to gas</i> (production d'hydrogène).</p> <p>Voir aussi RI 2017 <i>Notre vision du marché : p. 6 à 8</i> DdR 2016 <i>Sections 2.2.1.1 & 2.3.1.1</i></p>
<p>Mutation du marché de l'électricité</p> <p> Priorité aux solutions les moins émettrices de CO₂</p> <p> Solutions intégrées pour les clients</p> <p> Préparer le futur du Groupe en s'appuyant sur l'innovation technologique et digitale</p>	<p>Le secteur électrique 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.</p> <p>Dans l'OCDE, la baisse de la demande conjuguée à l'essor des productions renouvelables décentralisées impactent le portefeuille de production centralisée du Groupe et sa rentabilité.</p> <p>La prolongation des centrales nucléaires, le financement du traitement des déchets ou du démantèlement font l'objet de nombreux débats en Belgique et dans d'autres pays européens.</p>	<p>À court terme, le Groupe transforme son parc de production avec la cession de centrales à charbon et l'acquisition de Solairedirect par exemple.</p> <p>ENGIE s'est engagé fortement dans le développement des EnR en diversifiant ses partenariats et en les adaptant aux conditions locales et aux évolutions des technologies.</p> <p>Le Groupe poursuit son développement dans les services à l'énergie, notamment dans le domaine de l'efficacité énergétique.</p> <p>Le Groupe est acteur de la production d'électricité d'origine nucléaire faiblement émettrice de CO₂ en Belgique, et acteur en ingénierie nucléaire.</p> <p>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 différents clients, et de préparer les relais de croissance du futur.</p> <p>Voir aussi RI 2017 <i>Notre vision du marché : p. 6 à 8</i> DdR 2016 <i>Section 2.2.1</i></p>

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 CO₂**
-  **Redessiner et simplifier le portefeuille**

Les activités du Groupe sont exposées aux changements du cadre légal et réglementaire, notamment les mécanismes de marché du CO₂, 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 EnR, 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 dans des pays d'avenir. Des seuils d'attention permettent de piloter l'exposition géographique du Groupe. ENGIE gère aussi ces risques dans le cadre de partenariats et de contrats propres à chaque implantation.

Voir aussi **DdR 2016** *Section 2.2.2*

Dynamique économique

-  **Réduction de 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 demande de 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, ainsi que les zones de développement. Il développe également de nouvelles activités.

Voir aussi **RI 2017** *Notre stratégie : p. 14 à 16*
DdR 2016 *Section 2.2.1*

Changement climatique

-  **Priorité aux solutions les moins émettrices de CO₂**
-  **Préparer le futur du Groupe en s'appuyant sur l'innovation technologique et digitale**

À court terme, les phénomènes climatiques (hivers doux ou froids, 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, obligation de réduction des émissions de CO₂, raréfaction des ressources en eau...

Pour gérer les fluctuations de la demande annuelle, ENGIE équilibre activement l'offre et la demande en faisant évoluer son portefeuille d'actifs, de ressources gazières et de production électrique et par des couvertures à terme sur les marchés de commodités.

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 bas carbone et la réduction des émissions de GES.

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.

Voir aussi **RI 2017** *Notre performance : p. 29 à 34*
DdR 2016 *Section 2.2.3*

Risques financiers

-  **Réduction de 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 couverture des risques du Groupe encadrent notamment les risques de prix des commodités, de contrepartie, de crédit et de taux.

Voir aussi **DdR 2016** *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 sociale

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

La rentabilité de ces actifs dépend en particulier de la maîtrise de la construction, des relations avec les partenaires, des 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 entraîner une dépréciation de valeur.

Le Groupe a renforcé le suivi du portefeuille de ses projets et sa réactivité aux aléas, 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.

Voir aussi

DdR 2016 Section 2.3.2

Sécurité industrielle & Sûreté nucléaire



Un engagement renouvelé dans la responsabilité environnementale et sociale

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 nucléaires, sites classés Seveso, installations d'exploitation d'hydrocarbures, sites de clients opérés par le Groupe pour leur compte, etc.).

Le Groupe exerce ses activités industrielles dans le respect strict 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 (Plan de Sûreté Nucléaire 2016-2020).

Voir aussi

RI 2017 Notre performance : p. 24
DdR 2016 Section 2.4

Ressources humaines et enjeux de transformation



Adaptation du Groupe

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

Le Groupe anticipe les besoins futurs grâce à l'Observatoire des Métiers. L'adaptation des emplois et des compétences est conduite avec un suivi attentif du respect des personnes, notamment avec le déploiement d'ENGIE Mobility. 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.

Voir aussi

RI 2017 Notre performance : p. 24 à 26
DdR 2016 Section 2.3.5

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

Risque et lien avec la stratégie	Qualification du risque	Actions mises en œuvre par ENGIE
<p>Risque de Réputation lié à l'éthique et la responsabilité sociale et environnementale</p> <p> Un engagement renouvelé dans la responsabilité environnementale et sociale</p>	<p>La réputation est un actif intangible d'ENGIE, qui peut être impacté en cas de manquement à l'éthique ou de mise en cause des valeurs, de l'excellence opérationnelle ou de la légitimité d'opérateur du Groupe.</p>	<p>Par ses politiques, son organisation, ses procédures et sa gouvernance, le Groupe met tout en œuvre pour prévenir les défaillances opérationnelles et les attaques en dénigrement qui pourraient affecter sa réputation. Le Groupe développe par exemple une politique d'achats responsables, de lutte contre les situations de fraude ou de corruption, et travaille avec ses parties prenantes à l'acceptabilité locale de ses activités.</p> <p>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.</p> <p>Voir aussi RI 2017 DdR 2016 Notre performance : p. 29 à 34 Sections 2.3.4 et 2.2.4</p>

<p>Digitalisation & Cyber-sécurité</p> <p> Préparer le futur du Groupe en s'appuyant sur l'innovation technologique et digitale</p>	<p>Les nouvelles technologies digitales sont de formidables sources de développement et d'innovation, mais elles exposent ENGIE à de nouveaux risques, notamment concurrentiels. Les attaques informatiques et les tentatives d'intrusion sont de plus en plus ciblées et peuvent conduire à des pertes, vols ou fuites d'informations, des retards ou des surcoûts pouvant nuire au Groupe.</p> <p>L'émergence du "big data", la détention de données personnelles et le développement de la gestion décentralisée de la production d'énergie font apparaître de nouveaux risques.</p>	<p>Le Groupe intègre les outils digitaux pour développer de nouvelles approches de la relation clients, de nouveaux services à l'énergie comme les <i>smart cities</i>, et pour améliorer sa performance opérationnelle.</p> <p>Les mesures de sécurité sont renforcées régulièrement et font l'objet de contrôles permanents, de campagnes de tests, ainsi que de campagnes de sensibilisation. Ces mesures sont renforcées notamment dans le cadre des nouvelles législations en vigueur.</p> <p>Voir aussi DdR 2016 Section 2.3.7</p>
--	---	---

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 Exécutif 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 et actualisés en matière de gestion des risques en juillet 2010 – 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 Exécutif et au Comité d'Audit.

7 Notre gouvernance

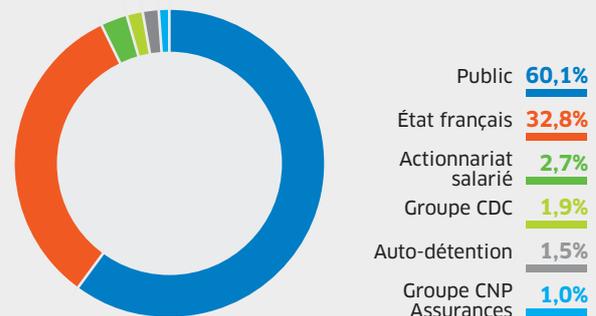
Une gouvernance adaptée aux nouveaux défis d'ENGIE

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

L'année 2016 a été marquée par 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.

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 2016



Le Conseil d'Administration levier 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. Il supervise notamment la politique financière et les engagements en matière de responsabilité environnementale, sociale et sociétale, 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 12 mai 2017) et sous réserve de l'approbation des résolutions, le Conseil d'Administration d'ENGIE sera composé de **19 membres** dont 3 Administrateurs représentant les salariés, 1 Administrateur représentant les salariés actionnaires, ainsi que 5 Administrateurs représentants ou nommés sur proposition de

l'État français. Conformément au Code AFEP-MEDEF, 8 Administrateurs sont considérés indépendants, soit un taux de 53%⁽¹⁾. ENGIE veille également à respecter un principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil : 10 de ses membres sont des femmes, soit 63%⁽¹⁾, une proportion de femmes supérieure aux exigences légales 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.

63%

de femmes au Conseil d'Administration⁽¹⁾

5

nationalités représentées

53%

d'Administrateurs indépendants⁽¹⁾

4 ans

Durée du mandat des Administrateurs

(1) Conformément au Code AFEP-MEDEF, les 5 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 4 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 12 mai 2017).

Une gouvernance dynamique et impliquée dans la transformation du Groupe

Conseil d'Administration

11 réunions et 86% de taux moyen de participation ⁽¹⁾

Principaux travaux :

- activités, stratégie et cartographie des risques du Groupe;
- plan de transformation du Groupe;
- questions financières;
- gouvernement d'entreprise;
- situation du nucléaire;
- bilan santé et sécurité;
- politique en matière d'égalité professionnelle et salariale.

De plus, un séminaire de réflexion stratégique du Conseil d'Administration a été consacré aux sujets suivants : le contexte, la vision stratégique et les avancées du plan de transformation, les challenges et les partis pris proposés avec un focus sur les trois grandes thématiques que sont les enjeux sur la chaîne de valeur du gaz, les enjeux des projets nucléaires et les enjeux d'innovation technologique et digitale.

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 & Gouvernance	Éthique, Environnement & Développement Durable
<p>8 réunions 98% d'assiduité ⁽¹⁾</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Revue et suivi de la cartographie des risques et du projet de renforcement de la gestion des risques ▶ Examen des comptes et de la situation financière ▶ Analyse des risques prioritaires sécurité industrielle et sûreté nucléaire ▶ Revue du contrôle interne, de l'audit interne ▶ Revue du schéma directeur des infrastructures IT et des plans d'action associés <p>Revue conjointe du plan d'affaires à moyen terme</p>	<p>9 réunions 74% d'assiduité ⁽¹⁾</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Évolution de la demande de gaz en Europe ▶ Stratégie du Groupe en Afrique, situation de l'exploration-production, veille concurrentielle sur les nouvelles activités ▶ Plan de transformation "Lean 2018" ▶ Ambition digitale du Groupe ▶ Stratégie de développement dans le solaire ▶ Investissement et désinvestissement 	<p>8 réunions 89% d'assiduité ⁽¹⁾</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général ▶ Examen de l'indépendance et de la qualification des Administrateurs ▶ Adoption d'un plan d'Actions de Performance au titre de 2016 ▶ Propositions de rémunération des dirigeants mandataires sociaux ▶ Politique de rémunération des cadres dirigeants ▶ Évaluation du fonctionnement du Conseil 	<p>5 réunions 76% d'assiduité ⁽¹⁾</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Revue des dispositifs éthiques et de conformité, du bilan des incidents éthiques et du rapport du déontologue ▶ Examen du risque de réputation, de la politique de <i>due diligence</i> éthique dans les investissements ▶ Responsabilité sociale de l'employeur ▶ Revue de la performance et des notations RSE, du Rapport intégré et des travaux sur la COP22 ▶ Scénario 2°C

Voir aussi **DdR 2016** Section 4.1 **engie.com** Rubrique "Comité du Conseil"

(1) Données 2016.

Des Administrateurs expérimentés, aux profils complémentaires

	Âge	Nationalité/ Genre	Première nomination	Expiration du mandat
Administrateurs élus par l'Assemblée Générale				
M. Gérard Mestrallet, <i>Président du Conseil d'Administration</i>	68 ans	 	2008	2020
Mme Isabelle Kocher, <i>Directeur Général</i>	50 ans	 	2014	2020
Mme Ann-Kristin Achleitner ^(a)	51 ans	 	2012	2019
M. Edmond Alphandéry ^(a)	73 ans	 	2008	2019
M. Fabrice Brégier ^(a)	55 ans	 	2016	2020
M. Aldo Cardoso ^(a)	61 ans	 	2004	2019
Mme Barbara Kux ^(a)	63 ans	 	2015	2019
Mme Françoise Malrieu ^(a)	71 ans	 	2011	2019
Mme Marie-José Nadeau ^(a)	63 ans	 	2015	2019
Lord Ricketts of Shortlands ^(a)	64 ans	 	2016	2020

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

Administrateurs du secteur public

Mme Stéphane Pallez	57 ans	 	2012	2019
---------------------	--------	---	------	------

Administrateurs du secteur privé

M. Patrice Durand ^(b)	63 ans	 	2016	2019
Mme Catherine Guillouard	52 ans	 	2015	2019
Mme Mari-Noëlle Jégo-Laveissière	49 ans	 	2015	2019

Administrateur représentant de l'État

Mme Lucie Muniesa	42 ans	 	2016	2019
-------------------	--------	---	------	------

Administrateurs élus représentant les salariés

M. Alain Beullier	53 ans	 	2009	2018
M. Philippe Lepage	52 ans	 	2014	2018
M. Olivier Marquer	42 ans	 	2016 ^(c)	2018

Administrateur représentant les salariés actionnaires élu par l'Assemblée Générale

Mme Caroline Simon ^(d)	48 ans	 	2013	2017
-----------------------------------	--------	---	------	------

(a) Administrateur indépendant.

(b) Coopté, sur proposition de l'État le 14 décembre 2016 en remplacement de M. Bruno Bézard.

(c) Année au cours de laquelle il a succédé à Mme Mourer pour la durée du mandat restant à courir de cette dernière.

(d) Jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale du 12 mai 2017 qui élira Christophe Aubert ou Ton Willems en remplacement de Caroline Simon dont le mandat sera alors arrivé à expiration.

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

Un travail de recensement des expertises clés des 19 Administrateurs en lien avec les ambitions stratégiques du Groupe a été réalisé début 2017, sous la direction du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance avec l'assistance d'un expert externe.

Compétences générales

International	■■■■■■■■■■■■■■■■■■■■ 14
Ressources Humaines	■■■■■■■■■■■■■■■■■■ 13
Finance, Contrôle interne, Risques	■■■■■■■■■■■■■■■■■■ 13
Juridique, Éthique et <i>Compliance</i>	■■■■■■■■■■■■■■■■■■ 12
Administrateur de grandes sociétés	■■■■■■■■■■■■■■■■■■ 12
Enjeux macro-économiques et géostratégiques	■■■■■■■■■■■■■■■■■■ 11
Direction opérationnelle de grandes sociétés	■■■■■■■■■■■■■■■■■■ 11
Connaissance du secteur de l'Énergie	■■■■■■■■■■■■■■■■■■ 10
Problématiques de financement, marchés des capitaux, M&A	■■■■■■■■■■■■■■■■ 9

Compétences en lien avec la stratégie du Groupe

Dialogue social, Conduite du changement, Gestion des talents et de la mobilité	■■■■■■■■■■■■■■■■■■■■ 14
Partenariats	■■■■■■■■■■■■■■■■■■ 11
RSE, Dialogue Parties Prenantes, Santé-sécurité	■■■■■■■■■■■■■■■■■■ 11
Environnement réglementaire	■■■■■■■■■■■■■■■■■■ 11
Digital, Innovation, Ruptures technologiques	■■■■■■■■■■■■■■■■■■ 11
Solutions Clients, Transition énergétique	■■■■■■■■■■■■■■■■■■ 10
Collectivités et Territoires, Ancrage local	■■■■■■■■■■■■■■■■ 7

Une Direction Générale qui incarne la vision du Groupe

Le Comité Exécutif, pilote des décisions stratégiques

Le Comité Exécutif d'ENGIE, composé de 12 membres, 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.

Nom	Fonction	BU supervisée	Âge	Nationalité/ Genre	Date de nomination
Mme Isabelle Kocher	Directeur Général	—	50 ans	 	2016
M. Paulo Almirante	DGA* en charge de la Responsabilité Environnementale et Sociétale	Génération Europe, Brésil, Europe du Nord, du Sud et de l'Est, Moyen-Orient, Asie du Sud et Centrale, Turquie	52 ans	 	2016
M. Franck Bruel	DGA*	France B to B	54 ans	 	2016
Mme Ana Busto	DGA* en charge de la Communication et de la Marque	—	46 ans	 	2016
M. Pierre Chareyre	DGA* en charge de la présidence du Comité des Risques Marché Énergie	Global Energy Management, GNL, Exploration & Production International et Amérique Latine	60 ans	 	2016
M. Pierre Deheunynck	DGA* en charge des Ressources Humaines Groupe, de la Sécurité et de l'immobilier Groupe et de la supervision du centre de service partagé <i>Global Business Services</i>	—	54 ans	 	2016
Mme Judith Hartmann	DGA* en charge des Finances	Royaume-Uni et Amérique du Nord	47 ans	 	2016
M. Didier Holleaux	DGA* en charge du <i>sourcing</i> Stratégique & Achats, des Projets Industriels et du Développement Nucléaire	Elengy, GRDF, GRTgaz, Storengy, Asie-Pacifique, Chine et GTT	56 ans	 	2016
M. Shankar Krishnamoorthy	DGA* en charge des métiers du Groupe, de la Direction de la stratégie Groupe, du <i>Business Development Oversight</i>	Tractebel	56 ans	 	2017
M. Yves Le Gélard	DGA* en charge du Digital et des Systèmes d'Information Groupe	—	57 ans	 	2016
M. Thierry Lepercq	DGA* en charge de la Recherche & Technologie et de l'Innovation	—	55 ans	 	2016
M. Pierre Mongin	DGA*, Secrétaire Général du Groupe, en charge de la coordination de la Sécurité nucléaire	Afrique, Benelux, France Réseaux, France Renouvelables et France B to C	62 ans	 	2016

* DGA : Directeur Général Adjoint.

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

Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Chaque année, la rémunération des dirigeants d'ENGIE est revue et décidée par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance. Depuis le 1^{er} janvier 2017, conformément à la "loi Sapin II", la **politique de rémunération** est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle des Actionnaires.

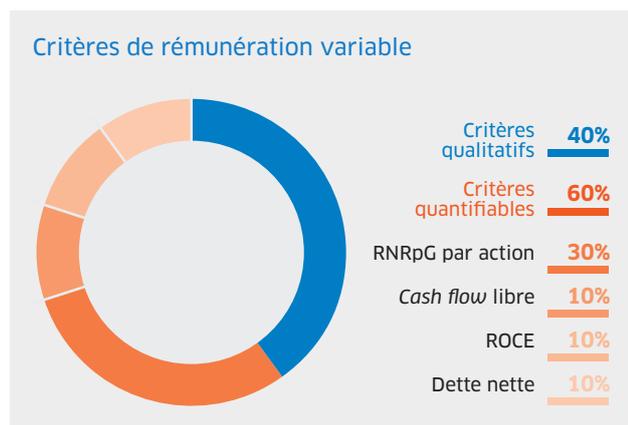
La rémunération annuelle du Directeur Général comprend une part fixe, une part variable et une part incitative à long terme, définies selon des critères précis et exigeants, au regard des pratiques de grands groupes internationaux comparables. Ces éléments sont établis de manière à refléter la création 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.

	Objectifs	Caractéristiques	Critères 2016	Critères 2017
Part fixe	Reflète les responsabilités, l'expérience et les compétences du dirigeant.	Revue chaque année.	Demeure inchangée sauf si le Conseil d'Administration, en décide autrement eu égard notamment au contexte de marché, aux évolutions éventuelles du profil d'ENGIE et à l'évolution de la rémunération des salariés du Groupe.	
Part variable	Reflète la contribution personnelle du dirigeant au développement du Groupe et à la progression de ses résultats.	Équilibrée par rapport à la partie fixe et déterminée sous la forme d'un pourcentage de la rémunération fixe.	Critères quantifiables (60%) : RNRpG par action : 50% Cash flow libre : 16,7% ROCE : 16,7% Dette nette : 16,7%	Critères qualitatifs (40%) : <i>Les critères qualitatifs de 2017 seront publiés courant 2018 pour des raisons de confidentialité.</i> – réorganisation interne ; – repositionnement stratégique dans le cadre de la transition énergétique ; – innovation et digitalisation ; – responsabilité sociale, sociétale et environnementale.
Part incitative à long terme (Unités de Performance)	Incite le dirigeant à inscrire son action dans le long terme, le fidélise et favorise l'alignement de ses intérêts avec l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires.	Soumises à des conditions de performance comparables à celles assortissant les plans actions de performance dont ne bénéficient pas les dirigeants mandataires sociaux de la Société. Ces conditions de performance sont exclusivement quantifiables et comportent au moins une condition externe portant sur l'évolution relative du "Total Shareholder Return" (performance boursière, dividende réinvesti) et une condition interne portant sur la création de valeur. Cette part ne peut pas, à l'attribution initiale, représenter plus de 40% de la rémunération globale du dirigeant.	RNRpG : 1/3 ROCE : 1/3 TSR ENGIE/Panel de 6 pairs (EDF, E.ON, RWE, ENEL, Iberdrola et Gas Natural) : 1/3	RNRpG : 1/3 ROCE : 1/3 TSR ENGIE/Panel de 8 pairs (EDF, E.ON, Uniper, RWE, Innogy, ENEL, Iberdrola et Gas Natural) : 1/3

Le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels au titre de 2017 est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle des actionnaires qui se tiendra en 2018.

Le Directeur Général continue de bénéficier d'un système de retraite supplémentaire dans lequel l'entreprise ne garantit pas de niveau de retraite mais verse un abondement annuel.

Le Directeur Général, qui est Administrateur, ne perçoit pas de jetons de présence au titre de sa participation au Conseil d'Administration.



Rémunération au titre de 2016

À compter du 3 mai 2016, ENGIE a mis en place un système de dissociation qui a conduit à confier la Présidence du Conseil à Gérard Mestrallet et la Direction Générale, à Isabelle Kocher.

Gérard Mestrallet a alors fait savoir qu'il ne souhaitait pas être rémunéré pour sa fonction de Président du Conseil qu'il exerce donc gracieusement, tant pour 2016 que 2017. Dans ces conditions, le Conseil d'Administration a exprimé, le souhait que la Société verse 350 000 € par an à la Fondation d'entreprise ENGIE.

(en euros)

	Du 1 ^{er} janvier au 3 mai 2016	Du 3 mai au 31 décembre 2016
Gérard Mestrallet	Président-Directeur Général	Président du Conseil
Fixe	477 957	–
Variable	136 789 ⁽¹⁾	–
Avantage en nature	2 097	–
Unités de Performance (valorisées)	386 500	–
TOTAL	1 003 343	–

(1) Le taux de réussite s'élève pour les critères quantitatifs à 94,71% et 98% pour les critères qualitatifs.

(en euros)

	Du 1 ^{er} janvier au 3 mai 2016	Du 3 mai au 31 décembre 2016
Isabelle Kocher	Directeur Général Délégué	Directeur Général
Fixe	307 258	658 602
Variable	215 350 ⁽²⁾	445 837 ⁽³⁾
Abondement dédié à la retraite	130 652	276 110
Avantage en nature	2 052	3 960
Unités de Performance (valorisées)	157 483	613 329
TOTAL	812 795	1 997 838

(2) Le taux de réussite s'élève pour les critères quantitatifs à 94,71% et 97,50% pour les critères qualitatifs.

(3) Le taux de réussite s'élève pour les critères quantitatifs à 94,71% et 98,75% pour les critères qualitatifs.

Rémunération au titre de 2017 (application de la "loi Sapin II")

Gérard Mestrallet a réitéré son souhait de ne pas être rémunéré pour sa fonction de Président du Conseil.

La rémunération d'Isabelle Kocher, en tant que Directeur Général, reste inchangée par rapport à 2016.

(en euros)

	2017
Isabelle Kocher	Directeur Général
Fixe	1 000 000
Variable cible (pouvant monter à un maximum de 840 000 € en cas de surperformance)	700 000
TOTAL	1 700 000
Unités de Performance	120 000 unités

Rémunération des dirigeants non mandataires sociaux

La rémunération des dirigeants non-mandataires sociaux 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 2017 au titre de l'exercice 2016 a été déterminée pour 50% sur des critères économiques (RNRpG par action, ROCE, *cash flow* libre et réalisation du programme d'économie des coûts) et pour 50% 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, qui bénéficient à plus de 7 000 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.

(en euros)

	2016 11 membres ^(a)	2015 19 membres	2014 19 membres
Fixe	4 973 691	8 101 391	7 007 822
Variable	4 798 609	8 062 252	7 121 667
TOTAL	9 772 300	16 163 643	14 129 489

(a) 19 membres jusqu'au 3 mai 2016 et 11 membres au-delà.

Rémunération des Administrateurs

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 M€, montant inchangé depuis 2008) est répartie selon un système de distribution individuelle fixé par le Conseil alliant une part fixe à une part variable prépondérante en fonction de la présence des Administrateurs aux séances du Conseil et de ses Comités, conformément au Code AFEP-MEDEF.

Sur les 19 Administrateurs, 11 Administrateurs sont considérés comme non indépendants : les 2 mandataires sociaux, les 5 Administrateurs représentant l'État-actionnaire ou proposés par l'État au vote de l'Assemblée Générale et les 4 Administrateurs représentant les salariés ou des salariés actionnaires. Les 8 autres Administrateurs sont considérés comme indépendants. Conformément au Code AFEP-MEDEF, le taux d'indépendance est calculé en enlevant les 4 Administrateurs représentant les salariés ou les salariés-actionnaires, soit 8 Administrateurs sur 15, i.e. 53%.

Conformité avec le code AFEP-MEDEF

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

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

A : Appliquer – E : Expliquer.

Voir aussi

DdR 2016

Section 4.1.6 et 4.6

(pour la conformité au code AFEP-MEDEF)

Un engagement ambitieux et suivi en faveur de l'éthique

L'engagement d'ENGIE en matière d'éthique est d'agir, partout et en toutes circonstances, conformément aux principes éthiques fondamentaux décrits dans la **Charte Éthique du Groupe**. Cet engagement est communiqué avec constance, ainsi que le **principe de tolérance zéro** sur la fraude et la corruption, par la Direction Générale du Groupe. Il se manifeste également par l'adhésion du Groupe à plusieurs initiatives

multilatérales internationales, notamment au Pacte Mondial des Nations Unies, à la section française de Transparency International et à l'ITIE (Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives). ENGIE veille à constamment renforcer l'intégration de l'éthique dans sa stratégie, son management et ses pratiques et se dote des moyens de mesurer la conformité à ses engagements.

Des principes éthiques s'appliquant en toutes circonstances

La Charte Éthique fixe le cadre général dans lequel doit s'inscrire le comportement professionnel, définit les principes éthiques fondamentaux d'ENGIE, et décrit le système de gouvernance en matière d'éthique. Elle est complétée par un Guide pratique de

l'éthique, détaillant les modes d'application de la Charte au quotidien. Leur contenu, mis à jour en 2016, s'applique à l'ensemble des collaborateurs ainsi qu'aux relations avec les clients et les parties prenantes.

Un cadre de référence structuré

Des référentiels servent de cadre à la mise en œuvre des principes éthiques fondamentaux d'ENGIE. Le **référentiel "Intégrité"**, dédié à la prévention des fraudes, de la corruption et du trafic d'influence, définit l'organisation du Groupe pour faire face au risque de manquement à l'intégrité. Le **référentiel "Droits Humains"** formalise les engagements éthiques en faveur du respect des droits humains internationalement reconnus et prévoit des processus opérationnels à l'appui de leur application. Le **référentiel "Management de la Conformité"** précise la façon dont le Groupe s'organise pour accompagner

la mise en place de ses dispositifs éthique et compliance et la mesure de l'état de conformité. Il comprend également les dispositifs du Groupe visant à respecter les règles en matière d'embargo, de protection des données à caractère personnel et de concurrence. Enfin, des **codes de conduites professionnelles** (exemple : relation fournisseurs, lobbying) encadrent des pratiques professionnelles en matière d'éthique.

Voir aussi

DdR 2016
engie.com

Section 3.1.4

Rubriques "Éthique et Compliance" et "Gouvernance et Éthique"

Des investissements et grands contrats soumis à la *due diligence*

Le Groupe s'est doté en 2015 d'une politique visant à soumettre les parties prenantes intervenant dans ses projets d'investissement et ses grands contrats à une procédure de *due diligence* éthique préalable. Le Groupe a développé en 2016 sa propre capacité à réaliser ces *due diligences* et à mieux maîtriser l'éventuel recours à des prestataires en la matière.

Des activités de lobbying soumises à un Code de Conduite dédié

Le Groupe a renforcé son dispositif éthique en 2017 en améliorant la transparence des activités de lobbying et en confirmant les standards d'intégrité décrits dans le Guide pratique de l'éthique pour ces activités. Le Code de Conduite en matière de lobbying s'applique à toutes personnes, internes ou externes, menant des activités de lobbying pour le compte du Groupe.

Un dispositif de contrôle approfondi

Le système d'application et de contrôle est déployé au sein du Groupe par la Direction Éthique et Compliance, rattachée au Secrétariat Général sous la supervision du Directeur Général. Porté par les managers du Groupe avec l'appui d'un réseau de plus de **250 déontologues** et correspondants éthiques en 2016, 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** comportant une quinzaine d'indicateurs (notamment : diffusion de la documentation éthique, formation, mise en place des procédures éthiques, etc.). Le rapport annuel qui en résulte est présenté au Comité Exécutif du Groupe 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'évaluation des risques éthiques dans le cadre de la démarche ERM du Groupe. L'évaluation du risque de corruption et du

risque de non-respect des droits humains est réalisée à l'aide d'une méthodologie d'analyse commune dans le Groupe ;

- l'intégration du respect des politiques éthique et compliance dans le programme de contrôle interne "INCOME" ;
- un e-mail éthique, ethics@engie.com, **dispositif d'alerte** de type "*whistleblowing*", permettant à tout collaborateur ainsi qu'à toute personne extérieure au Groupe de signaler tout manquement à l'éthique ;
- la formation et la sensibilisation de plus de **14 000 collaborateurs en 2016**, comprenant notamment des web-conférences et webinars, des programmes de *e-learning* et une formation spécifique suivie par **84% des cadres dirigeants** d'ENGIE depuis 2012 ;
- l'intégration de l'éthique dans l'**appréciation annuelle** des cadres et des managers ;
- des **audits internes et externes** pour évaluer la mise en œuvre effective des politiques. Le dispositif anti-corruption du Groupe a fait l'objet d'une certification par Mazars et Adit en 2015.

Voir aussi

DdR 2016

Section 4.1.7 et 4.1.6

Indicateurs

Indicateurs opérationnels

	2014	2015	2016
Capacités de production électrique installées (GW) ⁽¹⁾	115,3	117,1	112,7
Capacités en construction (GW) ⁽¹⁾	10,5	8,1	5,2
Capacités renouvelables installées (%) ⁽¹⁾	17,4	18,3	19,5
Approvisionnement en GNL (TWh)	167	139	145
Taux de satisfaction des clients B2C (%)	–	–	81
Dépenses R&D (M€)	189	190	191
Ventes de gaz (TWh) ⁽²⁾	606*	691	740
Ventes d'électricité (TWh) ⁽²⁾	160*	385	394
Production d'électricité (TWh) ⁽¹⁾	125*	491	506
Facteur de charge de Centrales Gaz à Cycle Combiné (%)	25*	33	40
Facteur de charge du parc de centrales à charbon (%)	48*	54	52
Disponibilité des centrales nucléaires (%)	62	51	80
Production d'hydrocarbures (Mbep)	55,5	59,1	56,3
Ventes externes de GNL (TWh)	119	81	81
BAR distribution (Mds€) ⁽³⁾	14,3	14,2	14,1
BAR transport (Mds€) ⁽³⁾	7,2	7,6	8
Capacités de stockage vendues (TWh)	99	104	102
Services – Développement commercial net (M€/an)	205	197	224
Installations – Carnet de commande (M€)	5 519	5 240	5 720
Engineering – Carnet de commande (M€)	619	807	818

Indicateurs financiers

	2014	2015	2016
Chiffre d'affaires (CA) (Mds€)	74,7	69,9	66,6
EBITDA (Mds€)	12,1	11,3	10,7
Résultat Opérationnel Courant (Mds€) ⁽⁴⁾	7,2	6,3	6,2
Résultat Net Récurrent, part du Groupe (Mds€) ⁽⁵⁾	2,7	2,6	2,5
Investissements bruts (Mds€)	7,1	7,2	7,3
Cash flow des opérations (CFFO)	7,9	9,8	9,7
Dette nette	27,5	27,7	24,8
Dette nette/EBITDA	2,3	2,5	2,3
Dividende (€/action)	1	1	0,7

Indicateurs environnementaux

	2014	2015	2016
Émissions totales de GES – scope 1 (t CO ₂ eq.)	131 154 736	132 757 296	120 150 104
Émissions totales de GES – scope 2 (t CO ₂ eq.)	–	–	3 855 133
Émissions totales de GES – scope 3 (t CO ₂ eq.)	–	–	191 083 656
Taux moyen d'émission de CO ₂ – production d'énergie (kg CO ₂ eq./MWh eq.)	434,2	445,5	392,8
Réduction du ratio d'émission de CO ₂ pour la production d'énergie v/s 2012 (%)	–2	+0,6	–11,3
Émissions de NO _x (t)	149 401	143 253	136 895
Émissions de SO ₂ (t)	246 448	237 031	192 213
Émissions de poussières (t)	14 672	12 919	11 353

Indicateurs environnementaux (suite)	2014	2015	2016
Consommation d'énergie primaire – total (excluant l'auto consommation) (GWh)	468 867	479 560	450 350
Consommation totale – eau douce et eau non douce (Mm ³)	135,4	138,8	156,2
Réduction du ratio prélèvements d'eau douce/MWh de production électrique vs 2012 (%)	–	– 16	– 24
Plan de prévention des risques environnementaux (% du CA pertinent)	85,1	84,5	82,7
Dépenses environnementales (K€)	1 008 105	634 722	699 835
Plaintes liées à l'environnement (nb)	478	173	24
Condamnations liées à l'environnement (nb)	1	4	2
Montant des indemnités (K€)	27,9	1,5	4,5
Taux de valorisation des déchets non dangereux (%)	89,2	89,3	87,3
Taux de valorisation des déchets dangereux (%)	13,6	13,3	10
Système de management environnemental certifié (% du CA pertinent)	84,2	84,2	81,0

Indicateurs sociaux	2014	2015	2016
Nombre de collaborateurs	152 882	154 935	153 090
Taux de fréquence interne des accidents de travail	4,1	3,6	3,6
Taux de gravité des accidents (%)	0,2	0,17	0,18
Personnes relais (incl.sous-traitants) formées aux "Règles qui sauvent" (%)	–	–	70
Identification traitement des événements à forte gravité potentielle par BU (%)	–	–	80
Absentéisme pour raison médicale (en heure/salarié/an)	63	65	66
Femmes dans l'effectif (%)	21,6	21,6	21,9
Femmes dans l'encadrement (%)	21,9	22,0	22,8
Femmes nommées parmi les cadres dirigeants (%)	32,6	26,0	33,3
Effectif ayant suivi au moins une formation (%)	68,1	66,0 ⁽⁶⁾	65,6
Heures de formation (nb)	2 997 908	2 971 607	3 039 026
Alternants dans l'effectif (%)	2,6	2,6	2,8
Taux d'emploi global des salariés handicapés en France	4,36	4,61	4,8
Engagement du management (%)	–	–	78
Actionnariat salarié (% du capital détenu)	3,2	2,7	2,8

Indicateurs sociétaux	2014	2015	2016
Activités industrielles couvertes par un mécanisme adapté de dialogue et de concertation avec les parties prenantes (%)	–	–	20
Sites sensibles avec un plan de gestion concertée et intégrée de l'environnement (%)	72,4**	98,3**	14
Clients bénéficiant du Tarif Spécial de Solidarité Gaz (TSS) (nb)	824 000	857 000	924 000
Bénéficiaires des programmes d'accès à l'énergie durable dans "la base de la pyramide" (million)	–	0,7	1,2

Indicateurs de gouvernance	2014	2015	2016
Taux de participation au Conseil d'Administration (%)	83	89	86
Taux de mixité du Conseil d'Administration (%)	43	63	63
Cadres dirigeants venant de l'international (hors France, Belgique) (%)	19,8	19,5	19,9
Cadres dirigeants formés à la lutte contre la corruption (%)	82	77	84
Entités ayant une démarche RSE pour la gestion de leur chaîne d'approvisionnement (%)	–	–	13

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

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

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

(4) Après quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence.

(5) 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 nov 2015.

(6) 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.

* Périmètre Europe. ** Dans l'UE et pour la biodiversité.

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 ses objectifs et sa performance.

Méthodologie

S'inspirant du cadre de référence publié par l'*International Integrated Reporting Council (IIRC)* dont ENGIE est membre, ce Rapport s'inscrit dans une démarche volontaire de progrès pour le Groupe à long terme et de développement de l'*"integrated thinking"* ("pensée intégrée").

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.

Ce Rapport a été présenté au Comité Exécutif du 18 avril 2017 et au Comité Éthique, Environnement et Développement Durable du Conseil d'Administration du 25 avril 2017.

Périmètre

Le Rapport couvre l'année 2016 (du 01/01/2016 au 31/12/2016). Il rappelle les objectifs pour l'année 2017 et inclut des projections de moyen et long termes, proposant ainsi une vision prospective du Groupe dans son environnement.

Évolutions du Rapport 2017

Le Rapport intégré 2017 est une mise à jour du Rapport intégré 2016.

ENGIE a identifié des évolutions très concrètes pour le Rapport 2017 ainsi que des pistes d'amélioration à long terme. Il a ainsi été décidé de renforcer l'intégration de contenus autour de ses clients et de ses parties prenantes et de développer le chapitre "Performance" pour montrer la création de valeur et mieux mettre en valeur les liens entre la stratégie, les objectifs Groupe et les Objectifs de Développement Durables (ODD) des Nations Unies présentés ci-dessous.

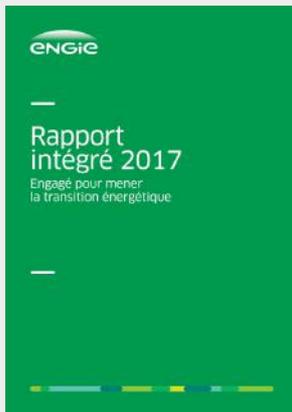


Pour 2018, ENGIE envisage une refonte complète de son Rapport intégré.

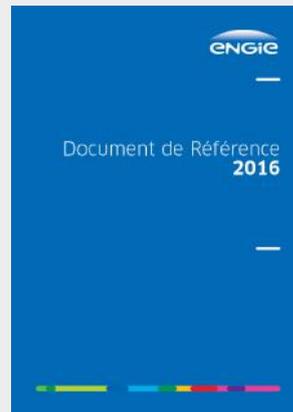
Nos publications

Une communication ciblée pour chacune de nos parties prenantes

-  **Investisseurs et analystes**
-  **Actionnaires individuels**
-  **Clients grands comptes**
(industriels et collectivités publiques)
et particuliers
-  **Partenaires industriels et fournisseurs**
-  **Pouvoirs publics**
-  **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'essentiel d'ENGIE en 2016 sous forme de chiffres clés



Principaux repères et chiffres clés en matière énergétique

Glossaire

B to B (Business to Business)

Segment de clientèle correspondant aux clients entreprises et tertiaires.

B to C (Business to Consumer)

Segment de clientèle correspondant aux clients particuliers et professionnels.

B to T (Business to Territory)

Segment de clientèle correspondant aux villes et territoires.

CO₂ 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.

GNC (Gaz Naturel Comprimé)

Gaz naturel issu du réseau de distribution, comprimé à 200 bar.

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.

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 2017 (sous le numéro D° 17-0220).

Remerciements

La Direction de la Responsabilité Environnementale et Sociétale tient à remercier ses parties prenantes (clients, fournisseurs, salariés, ONG, investisseurs...) pour leurs remarques constructives qui ont permis d'améliorer ce nouveau Rapport.

Elle remercie tous ses contributeurs d'avoir participé à ce quatrième Rapport intégré du Groupe et plus particulièrement les Directions Métiers, Finance, Stratégie, Ressources Humaines, Santé et Sécurité, Ethique et Compliance, Sourcing Stratégique & Achats, Audit Interne et Management des Risques, Communication et le Secrétariat Général.

Retrouvez nous sur :

facebook.com/engie 

twitter.com/engiegrou 

linkedin.com/company/engie 

instagram.com/engie 



1, place Samuel de Champlain
92930 Paris La Défense – France
Tel. +33 1 44 22 00 00
engie.com

