

Roadshow Gouvernance d'Entreprise

Mars 2020

Sommaire



Stratégie & Finance

Un business modèle durable reposant sur trois piliers

**Solides
résultats financiers**

**Transition vers la neutralité
carbone**

**Responsabilité sociétale et
environnementale**

La raison d'être d'ENGIE sera incluse dans ses statuts

Fruit d'un travail collaboratif

- Consultation des parties prenantes, entre autres
 - ✓ 167 000 salariés (enquêtes, ateliers et séminaires)
 - ✓ 16 investisseurs et proxy (mandataires)
 - ✓ 20 ONG
 - ✓ 317 clients (études 2018-19)
 - ✓ Proxy et agences de notation extra-financière)
- Intenses réflexions du Conseil d' Administration :
 - ✓ 5 réunions du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance
 - ✓ 2 réunions du Conseil d'Administration

"Raison d'être"



- ***La raison d'être d'ENGIE, c'est d'agir pour accélérer la transition vers une économie neutre en carbone, par des solutions plus sobres en énergie et plus respectueuses de l'environnement.***
- ***Cette raison d'être rassemble l'entreprise, ses salariés, ses clients et ses actionnaires et concilie performance économique et impact positif sur les personnes et la planète. L'action d'ENGIE s'apprécie dans sa globalité et dans la durée.***

Raison d'agir

- « *Traduire nos croyances et paroles en actes* » (J.P. Clamadieu)
- L'inclusion dans les statuts d'ENGIE est un engagement fort
- Des actions concrètes mesurées par des indicateurs extra-financiers comme :
 - ✓ La réduction des émissions de gaz à effet de serre
 - ✓ Progrès dans la parité hommes/femmes
 - ✓ Augmentation de la part des Renouvelables dans le mix des capacités de production électrique

Focus sur les solutions à forte valeur ajoutée




RENOUVELABLES

-  Technologies sophistiquées, 50% des nouveaux projets renouvelables dédiés à des clients spécifiques d'ici 2021
-  Renouvelables à faible valeur ajoutée

GENERATION & APPROVISIONNEMENT

- Retour à la normale pour le nucléaire
- Activité BtoC limitée à l'empreinte géographique actuelle
- Poursuite de la réduction des capacités thermiques grâce aux cessions/fermetures en cours des capacités charbon



RESEAUX

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

Transition énergétique & climatique



SOLUTIONS CLIENTS

-  Solutions adossées à des actifs représentent une part croissante du résultat opérationnel de cette activité
-  Offres de service à faible valeur ajoutée

Bases solides établies en 2019

SOLUTIONS CLIENTS

Succès commerciaux

Université de l'Iowa,
Ville d'Ottawa et Angers

Nouvelles acquisitions

Conti, Otto Industries
et Powerlines

Création d'ENGIE Impact

pour accompagner nos clients
dans leur transition énergétique
avec des solutions sur mesure

RÉSEAUX

Acquisition de **TAG** au Brésil
(4 500 km de réseau de transport
de gaz)

Développement de
lignes de transmission
électriques
au Brésil (1 800 km)

Développement des **gaz verts**
(>123 sites de biogaz) en France

Cadre réglementaire de 4 ans
pour les réseaux en France

ÉNERGIES RENOUVELABLES

3 GW supplémentaires en
exploitation
(**4x** plus qu'en 2018)

Acquisition de **6 centrales**
hydroélectriques
au Portugal (1,7 GW)

Partenariats stratégiques
dans le **solaire** (Mexique, Inde) et
l'éolien (JV mondiale éolien en
mer)

THERMIQUE / NUCLÉAIRE / APPROVISIONNEMENT AUTRES

Augmentation
de la **disponibilité du parc nucléaire**
(79 % contre 52 % en 2018)

Cessions de **Glow** (Thaïlande, 3 GW)
et **des centrales**
au charbon européennes
(Pays-Bas et Allemagne, 2,3 GW)

Conclusion d'un accord sur les
provisions nucléaires en Belgique
et leur financement

Résultats 2019 en ligne avec la guidance

RÉSULTATS 2019 – En mds €, chiffres non audités	Réel	Δ Brut ⁽¹⁾	Δ Organique ⁽¹⁾	Objectif
EBITDA	10,4	+7%	+8%	9,9-10,3
Résultat opérationnel courant⁽³⁾	5,7	+11%	+14%	-
Résultat net récurrent, part du Groupe (activités poursuivies)	2,7	+9%	+11%	2,5-2,7
Dette nette financière / EBITDA	2,5x	+0,1x	-	≤2,5x

Résultat opérationnel Courant 2019 (variation brute) – par segment reportable



FRANCE INFRASTRUCTURES



FRANCE SAUF INFRASTRUCTURES



RESTE DE L'EUROPE



AMÉRIQUE LATINE



ÉTATS-UNIS ET CANADA



MOYEN-ORIENT, ASIE ET AFRIQUE



AUTRES

(1) Chiffres non audités pour 2018, ajustés pour l'IFRS 16

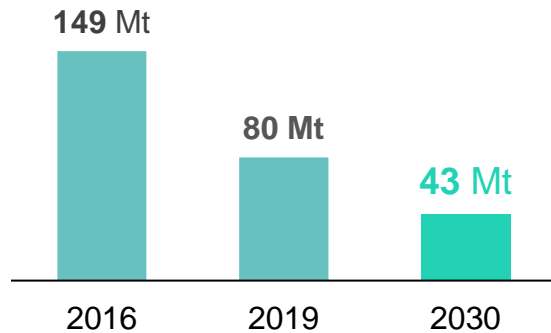
ENVIRONNEMENT & RSE

Focus sur 3 objectifs clés avec des reporting réguliers

1

Émissions de GES

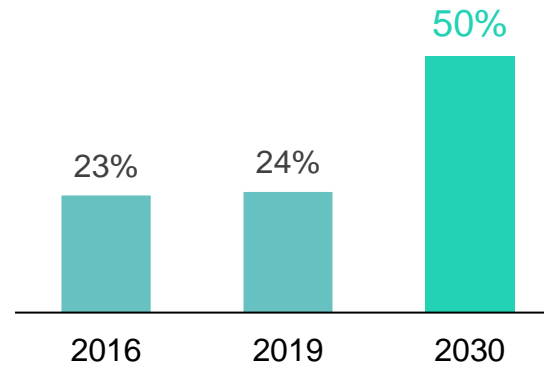
Émissions de GES⁽¹⁾ liées à la production d'électricité, conformément à la trajectoire SBT⁽²⁾



2

Mixité

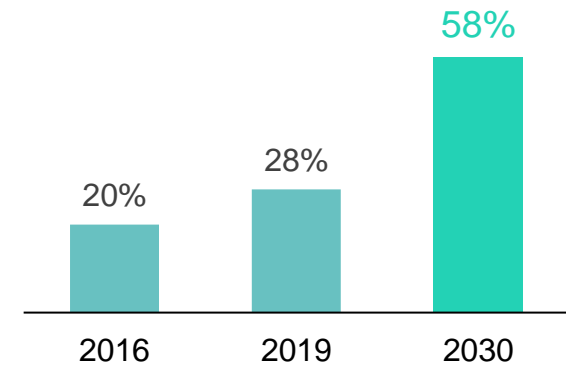
Part des femmes dans le management du Groupe⁽³⁾



3

Énergies renouvelables

Part des énergies renouvelables⁽⁴⁾ dans le mix de capacités électriques, conformément à la trajectoire SBT⁽²⁾



Vers la neutralité carbone de nos clients

- (1) Gaz à effets de serre
- (2) Science based targets
- (3) ~40000 personnes au 31 Décembre 2018
- (4) Capacités en GW à 100%, quelque soit le % réel de détention

De nouveaux objectifs RSE contribuant à mesurer la performance globale du Groupe

Planète

Agir pour une planète durable dans le respect notamment des accords de Paris

- 43 Mt_{eq} CO₂ liés à la production d'électricité (quelque soit le % de détention), en ligne avec la trajectoire SBT d'ici 2030
- 65 Mt_{eq} CO₂ liés aux ventes de gaz, conforme à la trajectoire SBT d'ici 2030
- Part des énergies renouvelables dans le mix de capacités électriques
- 100% de nos offres avec une alternative qui contribue à la décarbonation d'ici 2030
- 100% de nos fournisseurs préférentiels (hors achat d'énergie) certifiés SBT d'ici 2030

Autres indicateurs suivis

- Emissions de GES liées à nos pratiques de travail
- Part des activités, projets et sites en démantèlement avec un plan environnemental
- Part des sites industriels ayant une gestion écologique
- Consommation d'eau de nos activités industrielles par rapport à 2019



Personnes

Construire un nouveau monde de l'énergie plus inclusif

- Taux de fréquence des accidents du travail (dont prestataires sur sites fermés) limité à 2,9 d'ici 2030
- 50% de femmes dans le management du Groupe d'ici 2030
- Score de 100 à l'indice équité hommes-femmes au niveau du Groupe à l'horizon 2030⁽¹⁾

Autres indicateurs suivis

- Taux de prévention en matière de santé et sécurité
- Part des apprentis en Europe
- Part des employés ayant une formation annuelle
- Formation du personnel le plus exposé au risque de corruption
- Nombre de bénéficiaires ayant accès à une énergie abordable, propre et fiable
- Part des activités, projets et sites en démantèlement avec un plan sociétal
- Score à l'indice achats responsables⁽²⁾



Profit

Assurer un partage de la valeur responsable entre les salariés, les actionnaires et les parties prenantes

- 6 - 8% 2019-22 RNRPG TCAC
- Ratio dette nette économique/Ebitda < 4,0
- Politique de dividende avec un ratio de distribution de 65 - 75%
- 22 mds€ d'investissements sur 2019-22, dont ~10 Mds€ alloués à la croissance



(1) Si la loi change

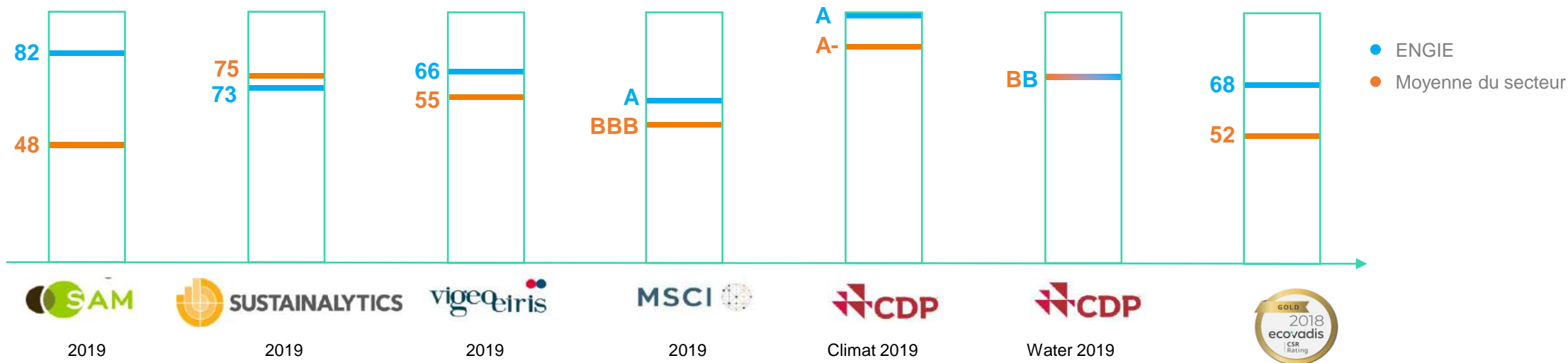
(2) L'index comprend l'évaluation RSE, les retards de paiement et les achats inclusifs

Une position de leader dans les notations et indices extra financiers

ENGIE classée dans les indices principaux

DJSI World, DJSI Europe, Industry Leader

Euronext Vigeo Eiris World 120, Europe 120, Eurozone 120 and France 20



United Nations Global Compact Communication sur les progrès réalisés : Niveau avancé

(1) Secteur CDP (EDF, EON, RWE, ENEL, IBERDROLA, ENGIE)

EVOLUTION DE LA DIRECTION GENERALE - REMUNERATIONS

Fin du mandat d'Isabelle Kocher

- Le conseil d'administration a décidé le 6 février 2020 de ne pas proposer le renouvellement du mandat d'Isabelle Kocher, dont le mandat d'administrateur arrivait à échéance lors de la prochaine Assemblée Générale des actionnaires.
- Ses fonctions de Directeur Général et d'Administrateur ont pris fin le 24 février 2020.
- Une recherche approfondie pour trouver le prochain Directeur Général du Groupe sera menée avec le soutien du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance présidé par Françoise Malrieu.
- Ce processus répondra aux meilleures normes en matière de Gouvernance. Nous prévoyons de mettre en place un nouveau Directeur Général d'ici 6 à 12 mois.

Nomination d'une équipe de transition expérimentée



Equipe de direction collégiale, complémentaire et opérationnelle:

- A : **Claire Waysand**, Secrétaire général (Directeur général par intérim)
- B: **Judith Hartmann**, Directeur général adjoint en charge des finances
- C : **Paulo Almirante**, Directeur général en charge des opérations

Afin d'assurer le succès de cette période, le Conseil d'administration a demandé à **Jean-Pierre Clamadieu** de soutenir l'équipe de transition.

Rémunération du futur directeur général

Éléments de rémunération	Critères	Cible	MAX	Paiement
Rémunération fixe	Revu annuellement sur la base d'un Benchmark et d'études de cabinets externes spécialisés Non modifiée, sauf vote contraire du Conseil d'administration (compte tenu du contexte de marché, du profil d'ENGIE et de l'évolution de la rémunération des employés du groupe)	A déterminer		Numéraire
Variable annuel	<p>65% Quantitatif</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ Résultat net récurrent ■ ROC ■ Dette nette économique <p>35% Qualitatif dont RSE</p>	A déterminer	150% de la rémunération fixe	Numéraire
Rémunération incitative à long terme	<p>100% Quantitatif</p> <p>Au moins un critère externe basé sur la performance relative dividendes réinvestis (TSR) et un critère interne basé sur la création de valeur</p>	A déterminer	50% De la rémunération totale	Unités de performance
Régime de retraite	<p>retraite complémentaire.</p> <p>Dans le cadre de ce régime de retraite complémentaire, la société ne garantit pas le montant de la pension mais verse une cotisation annuelle en tant qu'employeur</p>	25% de la rémunération fixe + Variable annuel payé		50% cash 50% régime de retraite

Clause de non-concurrence à **déterminer** par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations et de la Gouvernance afin de protéger les intérêts du groupe.

Ratio d'équité et Rémunération du Directeur Général

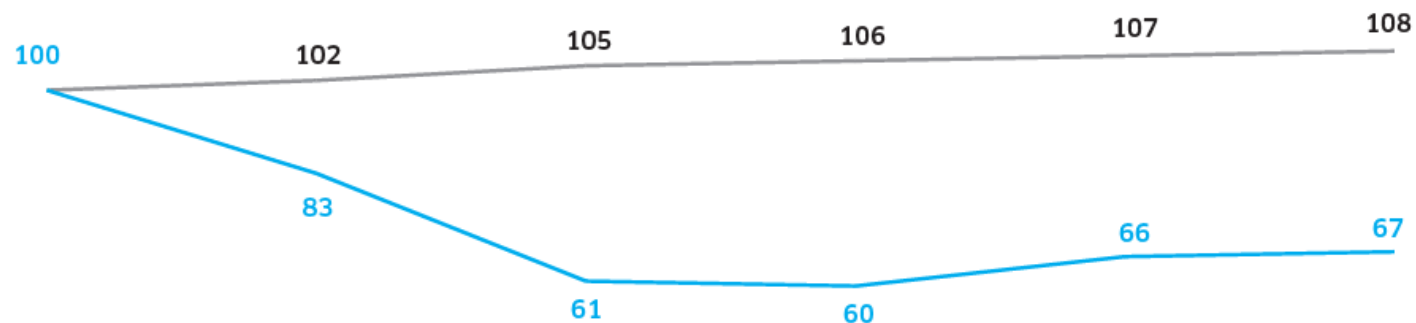
- En 2019, la rémunération du Directeur général est égale à **55,7x** la rémunération moyenne des salariés d'ENGIE en France

55,7x

- Evolution du ratio d'équité ⁽¹⁾

2014	2015	2016	2017	2018	2019
90,3	73,7	52,7	50,9	55,1	55,7

- Evolution de la rémunération (index base 100 en 2014)



⁽¹⁾ Comparaison de la rémunération du DG avec la rémunération moyenne des salariés en France (Gérard Mestrallet puis Isabelle Kocher à partir du 3 mai 2016)

— Rémunération Moyenne totale (ENGIE FRANCE)
 — Rémunération Moyenne totale du DG (auparavant Président & DG)

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Un conseil d'administration engagé et compétent

Taux de participation **95%**

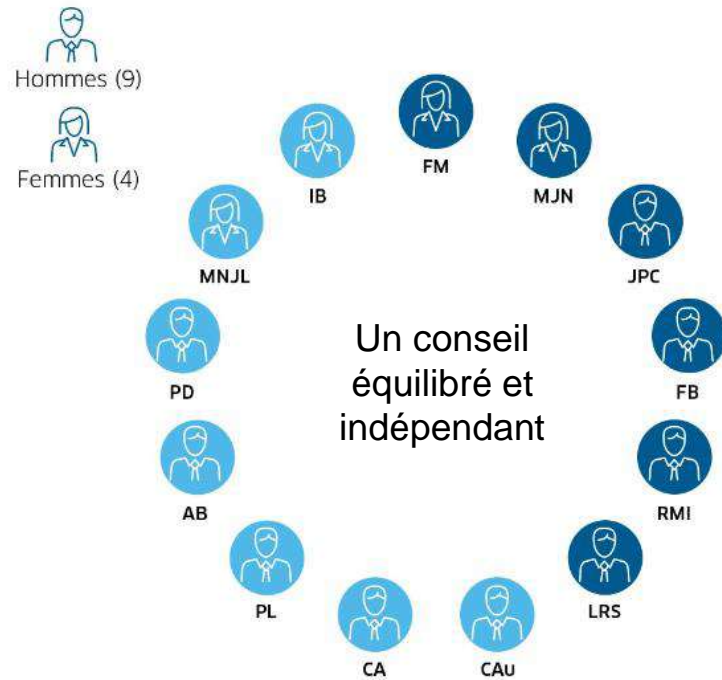
et par ordre alphabétique :

- A** Jean-Pierre Clamadieu (JPC), Président du Conseil d'Administration
- B** Christophe Agogue (CA)
- C** Christophe Aubert (CAU)
- D** Alain Beullier (AB)
- E** Fabrice Brégier (FB)
- F** Isabelle Bul (IB)
- G** Patrice Durand (PD)
- H** Mari-Noëlle Jégo-Laveissière (MNJL)
- I** Philippe Lepage (PL)
- J** Françoise Malrieu (FM)
- K** Ross McInnes (RMI)
- L** Marie-José Nadeau (MJN)
- M** Lord Ricketts of Shortlands (LRS)

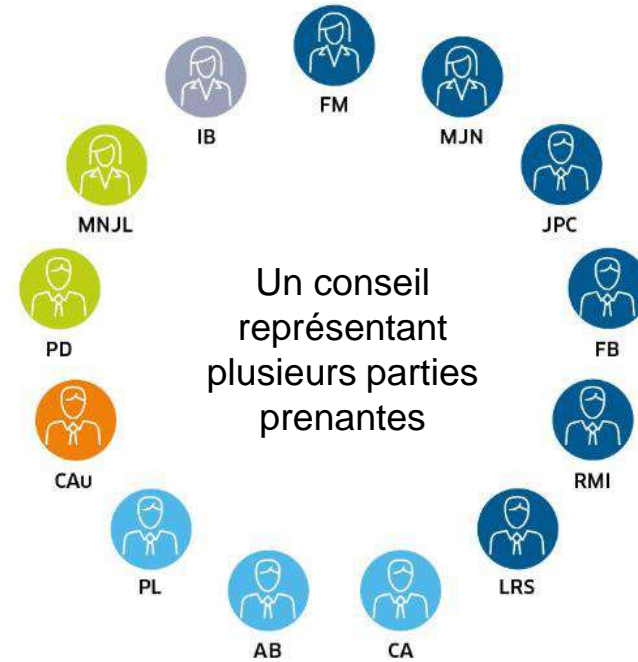
Secteurs clés de compétences

Administrateur d'une grande société	JPC – RMI – FM – MJN - IB
Direction Générale	JPC – FB - MJN
Secteur industrie	JPC – FB – RMI - PD
Secteur de l'énergie	CA – AB – PL - MJN
Secteur des services	PD – CAU - MNJL
Secteur public	LRS - IB
Finance	RMI – PD – CA – CAU – FM - IB
RSE, changement climatique, gestion des parties prenantes	AB – FM - MNJL
Dialogue Social / ressources humaines	LRS – CA - AB
Digital, innovation, nouvelles technologies	FB – PL - MNJL
Enjeux géostratégiques	LRS
Environnement réglementaire	PL - CAU

Un conseil d'administration diversifié



- Administrateurs indépendants
- Administrateurs non indépendants



- Administrateurs élus par l'Assemblée Générale des actionnaires
- Administrateurs représentant les salariés élus par les salariés
- Administrateurs représentant les salariés élus par l'Assemblée Générale des actionnaires
- Administrateurs élus par l'Assemblée Générale des actionnaires sur proposition de l'Etat Français
- Administrateur représentant l'Etat français nommée par arrêté

Réélection de membres indépendants du Conseil d'administration

Taux de participation : 100%
CNRG: 100%



Lord Ricketts of Shortlands

67 ans
Nationalité britannique
Administrateur depuis 2016
Actions détenues : 750

Participation à des comités du Conseil

- Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance

Principales activités exercées hors de la Société

- Membre de la House of Lords, (Royaume-Uni)
- Président du Normandy Memorial Trust (Association bénévole) (Royaume-Uni)
- Membre de la Royal Academy

Mandats et fonctions hors du Groupe

Conseiller stratégique de Lockheed Martin (Royaume-Uni)

Compétences

- Dialogue social/ Ressources humaines
- Enjeux Macro économiques et géostratégiques
- Secteur public

Attendance : 92%
CNRG: 100%



Fabrice Brégier

59 ans
Nationalité française
Administrateur depuis 2016
Actions détenues : 500

Participation à des comités du Conseil

- Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance

Principales activités exercées hors de la Société

- Président du Conseil d'Administration de Palantir Technologies France





Mandats et fonctions hors du Groupe

- Président du Conseil d'Administration de Palantir Technologies France
- Membre du Conseil d'Administration de SCOR

Compétences

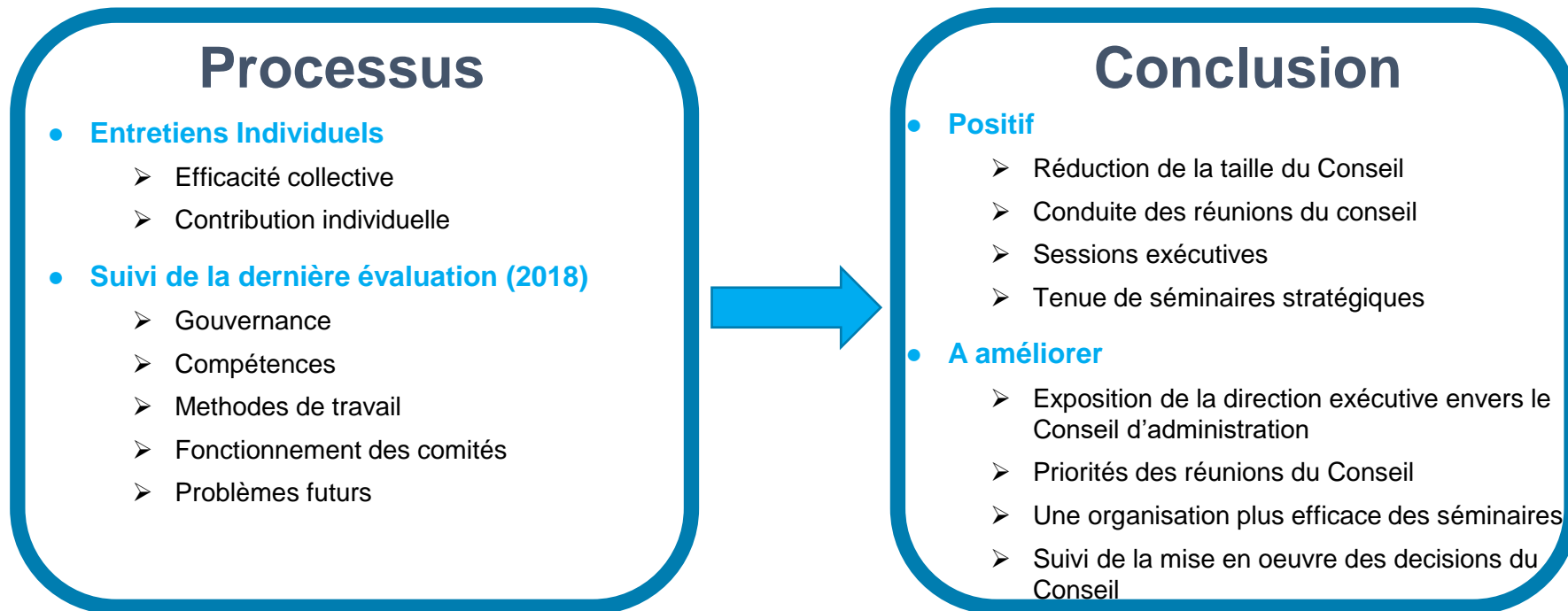
- Direction Générale
- Transformation digitale, Innovation, Ruptures technologiques
- Secteur Industrie

Des comités du conseil très actifs

Comité d'Audit	Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance	Comité pour l'Éthique, L'Environnement et le développement durable	Comité de la Stratégie, des Investissements et des Technologies
<p>Présidente Marie-José Nadeau</p>  <p><i>Examine les états financiers, surveille le contrôle externe et interne et la revue des risques</i></p> <p>Activités principales en 2019</p> <ul style="list-style-type: none"> États financiers annuels et communiqués de presse financiers Hypothèses annuelles et semestrielles et documents prévisionnels et prospectifs Politique de dividendes et guidance Evolution des indicateurs opérationnels clés communiqués au marché Rapports d'activité pour l'audit interne, suivi des recommandations d'audit et plan d'audit 2020 Examen du contrôle interne Groupe, y compris le nucléaire en Belgique Comptes de fonctionnement de la présidence et du Conseil d'Administration Résolutions financières présentées à l'Assemblée Générale des actionnaires Approbation préalable des travaux des commissaires aux comptes en dehors de leur mission d'audit Examen des risques et des assurances du groupe Impact des opérations de fusion et d'acquisition sur la notation financière du groupe 	<p>Présidente Françoise Malrieu</p>  <p><i>Examine et formule des recommandations sur les évolutions possibles de la composition du conseil d'administration, sur les plans de successions, sur les politiques de rémunération des administrateurs et des dirigeants mandataires sociaux et sur le bon fonctionnement des organes de gouvernance</i></p> <p>Activités principales en 2019</p> <ul style="list-style-type: none"> Politique de diversité au sein du conseil d'administration Réduction de la taille du conseil d'administration et indépendance de ses membres Evolution de la rémunération et des objectifs de détention de titres des administrateurs Bon fonctionnement du conseil et de ses comités Roadshows gouvernance menés par le président du Conseil Rémunération des dirigeants mandataires sociaux et plans de succession Evolution de l'équipe dirigeante Politique de rémunération des cadres dirigeants Plans d'actions de performance Actionnariat salarié Projets de résolutions relevant de sa compétence soumis à l'Assemblée générale des actionnaires 	<p>Président Ross McInnes</p>  <p><i>S'assure que le Groupe a le bon niveau d'engagement en matière d'éthique, de conformité extra-financière et de responsabilité sociale, environnementale et d'entreprise</i></p> <p>Activités principales en 2019</p> <ul style="list-style-type: none"> Incidents éthiques Rapport d'activité de la Direction Ethique, Compliance et Data privacy Examen de la performance RSE du Groupe et rapport d'un des Commissaires aux Comptes sur celle-ci Projets de nouveaux objectifs RSE devant succéder aux objectifs 2016-2020 Projet de Rapport intégré Démarchage commercial BtoC en France Diverses questions liées au climat notamment l'évolution des chantiers des <i>Science Based Targets</i> et des recommandations de la <i>Task force on Climate-related Financial Disclosure</i> (TCFD) L'examen, avant communication à tous les administrateurs, du reporting RSE interne avec un focus spécifique sur le climat, l'eau et la biodiversité. Risques psycho-sociaux Plan d'action RH 2019 Politique d'égalité professionnelle et salariale Rapport annuel santé et la sécurité Examen des accidents mortels. 	<p>Président Jean-Pierre Clamadiou</p>  <p><i>Donner un avis sur les principales orientations stratégiques de la Société, notamment en matière de stratégie, l'examen de tous les projets de croissance externe et interne, de cessions, d'accords stratégiques, d'alliances ou de partenariat soumis au Conseil</i></p> <p>Activités principales en 2019</p> <ul style="list-style-type: none"> Enjeux stratégiques Projets d'investissement et de cession Budget et plan d'affaires à moyen terme. Discussions avec les autorités belges sur les provisions nucléaires Transformation digitale et contribution du digital à l'excellence opérationnelle Retour d'expérience sur les acquisitions et le look-back sur une série de projets acquis Préparation et suivi du séminaire stratégique annuel du Conseil

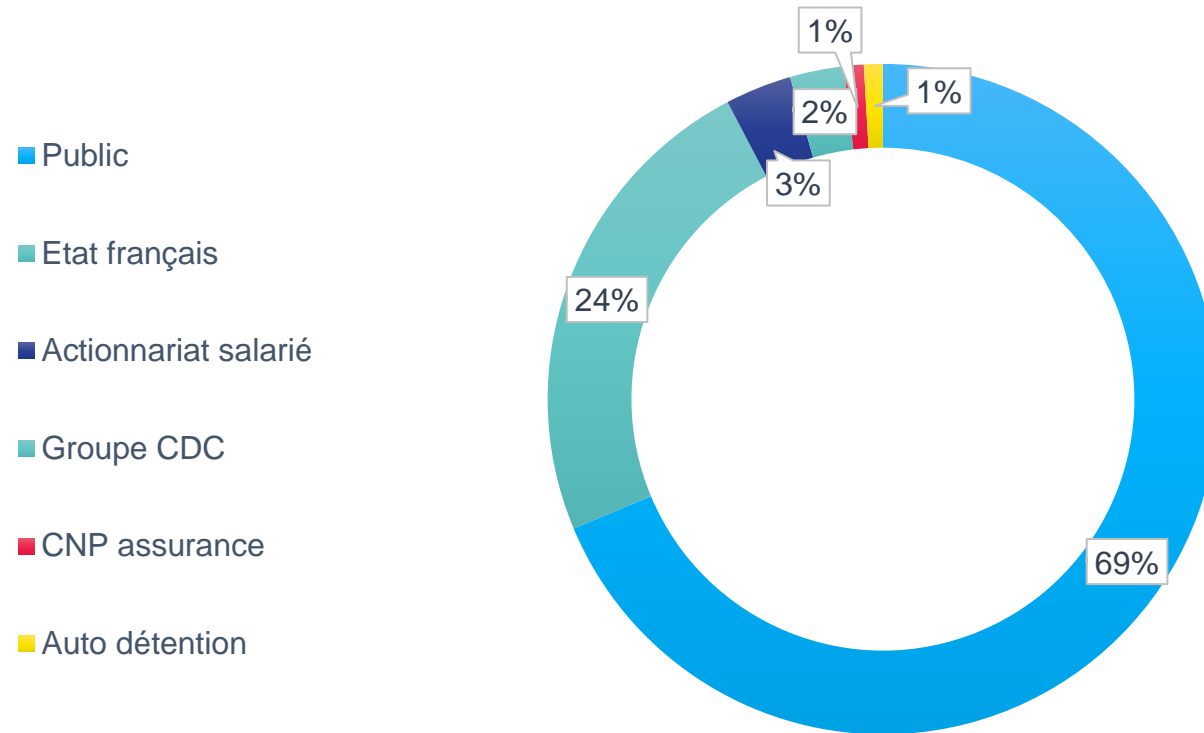
Evaluation externe du conseil d'Administration

- Sous l'autorité du Comité des **Nominations, des Rémunération set de la Gouvernance**
 - Une évaluation externe détaillée a eu lieu en 2019



ANNEXES

Répartition du capital au 31 Décembre 2019



En savoir plus sur ENGIE

Code Mnémonique : ENGI

+33 1 44 22 66 29

ir@engie.com

<http://www.engie.com/en/investors-area/>

Télécharger la nouvelle application ENGIE Investor relations



PLUS D'INFORMATIONS SUR LES RESULTATS 2019 :
Communiqué de presse- résultats annuels 2019

Avertissement

Déclarations prospectives

Cette communication contient des informations et des déclarations prospectives. Ces déclarations comprennent des projections financières, des synergies, des économies de coûts et des estimations, des déclarations concernant les plans, les objectifs, les économies, les attentes et les avantages des transactions et des attentes concernant les opérations, produits et services futurs, et des déclarations concernant les performances futures. Bien que la direction d'ENGIE estime que les attentes reflétées dans ces déclarations prospectives soient raisonnables, les investisseurs et les détenteurs de titres ENGIE sont avertis que les informations et déclarations prospectives ne sont pas des garanties de performances futures et sont soumises à divers risques et incertitudes, dont il est difficile de prévoir et généralement hors du contrôle d'ENGIE, qui pourraient faire en sorte que les résultats, développements, synergies, économies et avantages réels diffèrent sensiblement de ceux exprimés, implicites ou projetés par, les informations et déclarations prospectives. Ces risques et incertitudes incluent ceux discutés ou identifiés dans les documents publics déposés par ENGIE auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), y compris ceux repris sous la rubrique «facteurs de risque» du Document d'enregistrement universel déposé par ENGIE (ex GDF SUEZ) à l'AMF le 18 mars 2020 (sous le n ° D.20-0141). Les investisseurs et les détenteurs de titres ENGIE doivent considérer que la survenance de tout ou partie de ces risques peut avoir un effet défavorable significatif sur ENGIE.