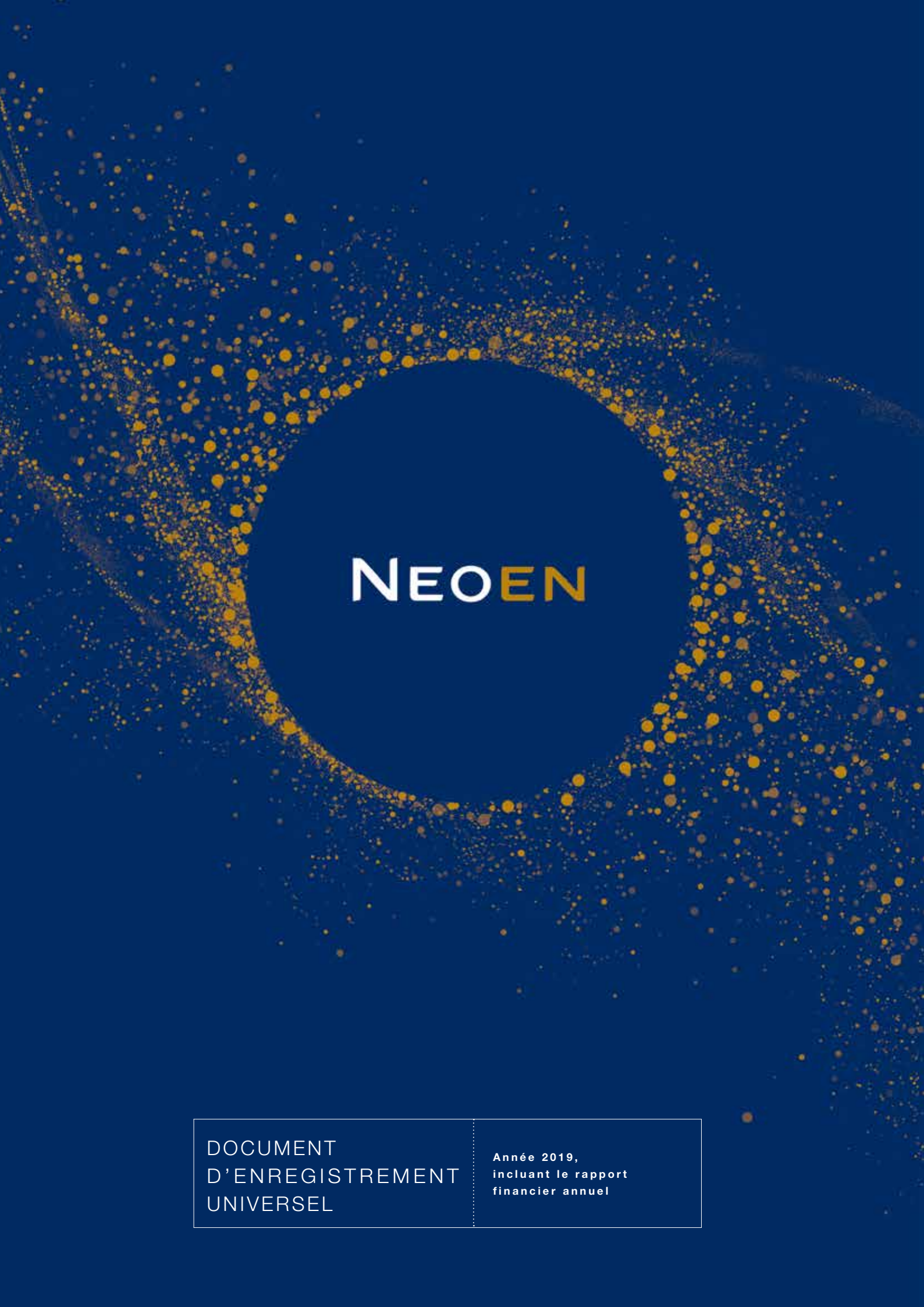


The background of the entire page is a deep blue. A large, circular trail of golden-yellow particles, resembling a nebula or a galaxy, swirls around the center. The particles vary in size and brightness, creating a sense of depth and movement. In the center of this circular trail, the word "NEOEN" is displayed in a clean, sans-serif font. The letters "NEO" are white, and the letters "EN" are a golden-yellow color that matches the particles in the background.

NEOEN

DOCUMENT
D'ENREGISTREMENT
UNIVERSEL

Année 2019,
incluant le rapport
financier annuel

INTRODUCTION	1	5 DEVELOPPEMENT DURABLE ET RESPONSABILITE SOCIETALE*	198
Qui sommes-nous ?	2	5.1 Vision, politiques et organisation*	200
Le mot du président	3	5.2 Principaux risques en matière de responsabilité sociale et environnementale*	201
Performance du groupe en 2019	4	5.3 La santé et la sécurité au cœur des préoccupations du Groupe*	202
Les faits marquants 2019	6	5.4 Un dialogue de qualité engagé avec les communautés*	204
Un leader multi-local	8	5.5 Des pratiques éthiques et responsables sur l'ensemble de la chaîne de valeur*	205
Producteur d'énergies exclusivement renouvelables	10	5.6 Une politique proactive en matière environnementale*	206
Focus sur le stockage	12	5.7 Attirer et développer les talents*	207
Responsabilité sociale et environnementale	14	5.8 Rapport de l'organisme tiers indépendant*	212
Nos actionnaires	16	5.9 Plan de vigilance*	213
Gouvernance	18		
1 PRESENTATION	20	6 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE*	214
1.1 Présentation générale*	22	6.1 Etat de la gouvernance*	216
1.2 Description du marché des énergies renouvelables	28	6.2 Organisation du gouvernement d'entreprise*	223
1.3 Description des activités du Groupe	34	6.3 Rémunérations des mandataires sociaux*	235
1.4 Propriété intellectuelle*	54	6.4 Autres informations*	256
2 COMPTE-RENDU D'ACTIVITE	56	7 CAPITAL ET ACTIONNARIAT	262
2.1 Indicateurs alternatifs de performance et données opérationnelles	58	7.1 Renseignements concernant la Société*	264
2.2 Analyse de l'activité et du résultat	60	7.2 Capital*	265
2.3 Financements et investissements	73	7.3 Actionnariat*	270
2.4 Informations sur les tendances et les objectifs	83	7.4 Marché du titre et relations avec les actionnaires	272
2.5 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	84		
2.6 Autres informations	84	8 ASSEMBLEE GENERALE	276
3 FACTEURS DE RISQUES*	92	8.1 Projet de résolutions	278
3.1 Risques et incertitudes*	94	8.2 Rapport du Conseil d'administration sur les projets de résolutions	302
3.2 Assurances et gestion des risques*	110	8.3 Rapport des commissaires aux comptes sur les opérations sur valeurs mobilières	319
4 ETATS FINANCIERS ET RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES*	118	8.4 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	326
4.1 Comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2019*	120	9 INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES	328
4.2 Rapport de certification des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2019*	171	9.1 Personnes responsables	330
4.3 Comptes annuels de Neoen S.A. au 31 décembre 2019*	174	9.2 Commissaires aux comptes	330
4.4 Rapport de certification des commissaires aux comptes sur les comptes annuels de Neoen S.A. au 31 décembre 2019*	194	9.3 Informations financières historiques incluses par référence	331
		9.4 Documents accessibles au public	331
		9.5 Tables de concordance	332
		9.6 Glossaire*	338

Le sommaire détaillé des chapitres figure au début de chaque chapitre.

* Ces informations font partie intégrante du Rapport Financier Annuel, tel que prévu par l'article L. 451-1-2 du Code Monétaire et Financier.

2019

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Incluant le rapport financier annuel



Le Document d'Enregistrement Universel a été déposé auprès de l'AMF le 28 avril 2020, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

Des exemplaires du présent document d'enregistrement universel (le « Document d'Enregistrement Universel ») sont disponibles sans frais auprès de Neoen, 6, rue Ménars, 75002 Paris, France, ainsi que sur les sites internet de Neoen (www.neoen.com) et de l'AMF (www.amf-france.org).

Créé en 2008, Neoen s'est imposé sur les onze dernières années comme un acteur indépendant et incontournable des énergies renouvelables dans le monde.

Notre croissance rapide et rentable est fondée sur une stratégie de diversification géographique et technologique de nos actifs et de notre portefeuille de projets, rendant notre dynamique de développement et notre performance plus robustes.

Premier producteur indépendant français d'électricité à base d'énergies 100% renouvelables, nous développons nos propres projets, en assurons le financement et la maîtrise d'ouvrage, et les opérons dans la durée. Notre modèle est de garder le contrôle de nos actifs, avec un taux moyen de détention supérieur à 89% en 2019. Cette stratégie nous permet d'être garant de la qualité et de la performance de nos actifs à long terme.

A fin 2019, nous sommes présents dans 14 pays, premier producteur indépendant d'énergies renouvelables en Australie, au Salvador, au Mozambique et en Zambie, et premier producteur solaire en Jamaïque.

Nos valeurs guident nos relations et nos actions avec l'ensemble de nos interlocuteurs, partenaires, clients et populations locales. Partagées par nos plus de 200 collaborateurs de 30 nationalités différentes, elles sont le socle de notre identité et les repères intangibles de notre comportement au quotidien.

NOS VALEURS

AUDACE

Nous croyons en notre capacité à devenir l'un des leaders mondiaux des énergies renouvelables. Nous nous développons avec audace à travers le monde en imaginant, concevant et déployant des solutions énergétiques innovantes, compétitives et performantes.

ENGAGEMENT

Nous tenons nos engagements envers chacune de nos contreparties, internes et externes. Nous avons le goût de l'effort et du travail bien fait.

INTÉGRITÉ

Nous sommes d'une intégrité absolue, partout et en toutes circonstances. Nous choisissons des partenaires qui agissent selon ce même principe. Cette intégrité nous permet de conduire nos projets en toute transparence, partout dans le monde.

ESPRIT DE CORPS

Nous faisons preuve de loyauté et de solidarité entre nous. Nous sommes fiers de notre société, de nos réalisations et de nos projets.

« Neoen est le premier producteur indépendant français d'énergies renouvelables et l'un des plus dynamiques au monde »

XAVIER BARBARO

Président-directeur général

Neoen compte désormais parmi les grands acteurs mondiaux des énergies renouvelables. Cotée depuis 2018 sur Euronext Paris, Neoen est avec plus de 3 GW en opération ou en construction à fin 2019, l'un des principaux producteurs indépendants d'énergie exclusivement renouvelable, et l'un des plus dynamiques au monde.

En 2019, Neoen se distingue par sa croissance, sur ses trois technologies. Durant l'année écoulée, Neoen a ajouté 369 MW de nouvelles capacités installées, lancé la construction de 745 MW et remporté près de 1 GW de nouveaux projets. En parallèle, le développement se poursuit en 2019, avec le lancement de projets et l'ouverture de deux nouveaux pays : Irlande et Équateur. Enfin, entre 2018 et 2019 notre effectif est passé de 184 à 213 collaborateurs, soit une croissance de plus de 15%.

Année après année, Neoen confirme le dynamisme de son développement et sa capacité à renouveler le pipeline de projets susceptibles d'alimenter à terme son portefeuille. Cette croissance à la fois robuste et rentable repose sur notre modèle develop-to own. Cultivant nos ancrages locaux, nous conservons nos actifs dans la durée et en assurons l'opération nous-mêmes.

Pure player des énergies renouvelables, nous disposons d'expertises de pointe avec un mix technologique complet (solaire, éolien, stockage) ; c'est ce qui nous permet de mener de bout en bout des projets ambitieux, comme à Cestas (France), à Hornsdale (Australie), ou à El Llano (Mexique).



Grâce au dynamisme de nos équipes et à la robustesse de notre stratégie, nous continuons d'offrir un potentiel de croissance élevé et une forte visibilité dans un secteur structurellement porteur. Pour les années à venir, nous souhaitons à Neoen de continuer à grandir, avec un objectif de 5 GW en opération ou en construction à fin 2021. Cette croissance se fera en restant fidèles à notre modèle existant, tout en proposant des solutions innovantes, qui intègrent solaire, éolien, stockage et gestion de l'énergie.

C'est en combinant esprit entrepreneurial, discipline financière et excellence opérationnelle que nous poursuivons notre mission : concevoir et mettre en œuvre les moyens de produire, durablement et à grande échelle, l'électricité renouvelable la plus compétitive.

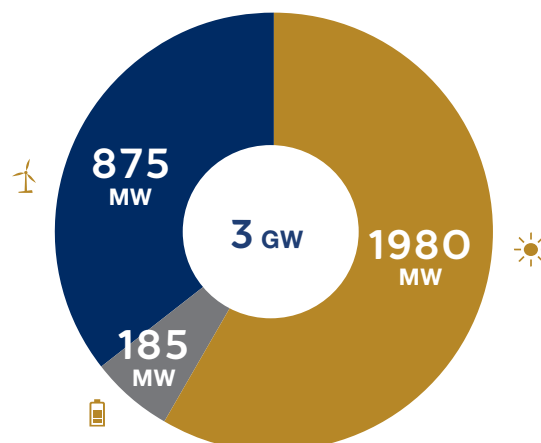
Neoen a enregistré une nouvelle forte croissance de ses résultats annuels en 2019 et a atteint ses objectifs. Le chiffre d'affaires est ressorti à 253 millions d'euros, en hausse de 22% par rapport à 2018. Cette croissance, portée par tous les segments d'activité comme par toutes les zones géographiques, s'explique principalement par la contribution en année pleine des actifs mis en service au cours de l'année 2018 et par celle des nouvelles centrales mises en service en 2019.

L'activité de Neoen se caractérise par sa forte récurrence : près de 85% du chiffre d'affaires provient des « ventes d'énergie sous contrat », réalisées dans le cadre de contrats d'achat de l'électricité produite. A fin décembre 2019, la durée résiduelle moyenne de ces contrats était de plus de 14 ans et le montant total des revenus cumulés garantis au titre des contrats d'achat sécurisés s'élevait à 6 milliards d'euros.

L'EBITDA s'est établi à 216 millions d'euros, en hausse de 30% par rapport à 2018, en ligne avec l'objectif annoncé par le Groupe. Les trois activités de Neoen contribuent à cette forte augmentation. Celle-ci s'explique plus particulièrement par la hausse de l'activité solaire qui a bénéficié de la contribution des nombreuses mises en service 2018 et 2019 dans les trois zones géographiques du Groupe ainsi que par la forte progression de l'activité éolienne dans la zone Europe-Afrique. La marge d'EBITDA ressort à 85% du chiffre d'affaires consolidé. Elle se compare à une marge d'EBITDA de 80% en 2018. Cette amélioration est notamment liée à la reconnaissance d'indemnités contractuelles compensant en partie la perte de chiffre d'affaires liée aux retards de mise en service de certains projets.

Le Groupe dispose par ailleurs d'une liquidité robuste, avec 460 millions d'euros de trésorerie disponible au 31 décembre 2019. Cette liquidité a encore été renforcée par la mise en place d'un crédit syndiqué de 200 millions d'euros en mars 2020. Le bilan de Neoen, en hausse de 32 % à 3,3 milliards d'euros, est solide et illustre la croissance de l'activité de la société.

Enfin, Neoen a réalisé une excellente performance opérationnelle. Au cours de l'année, le Groupe a ajouté 369 MW de nouvelles capacités, lancé la construction de 745 MW et gagné près de 1 GW de nouveaux projets. Neoen dispose ainsi de 4,1 GW de projets sécurisés à fin décembre 2019, en ligne avec la trajectoire de 5 GW en opération ou en construction à fin 2021. Le total du portefeuille s'établit quant à lui à 10,7 GW. Il a continué à croître de manière très significative avec une hausse de près de 3 GW par rapport à fin décembre 2018.



Capacité en opération ou en construction

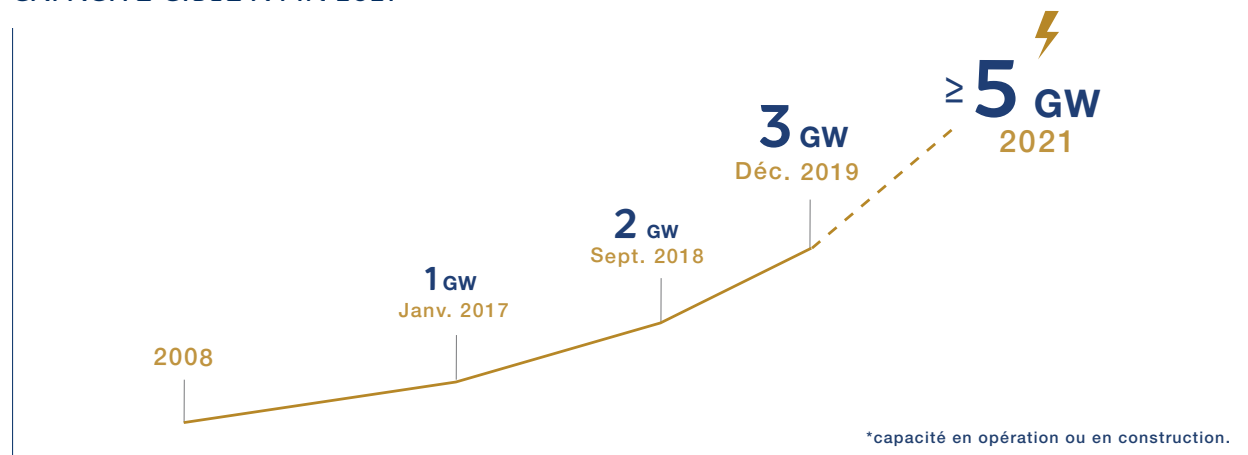

+ 3 GW
 Croissance du portefeuille
 sur l'année 2019


+ 22 %
 Chiffre d'affaires 2019,
 par rapport à 2018

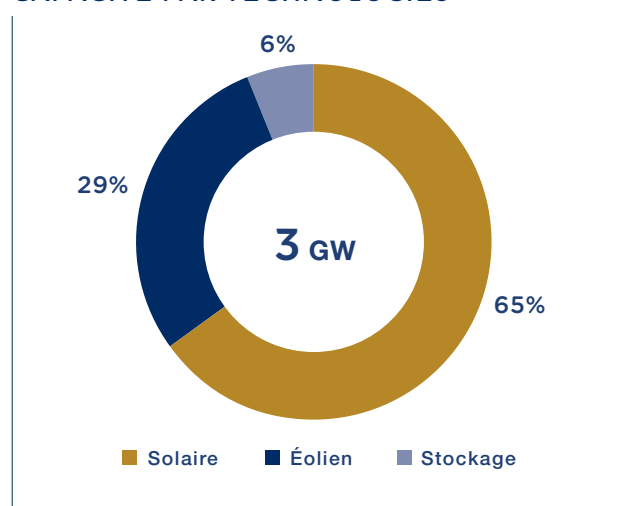

85 %
 Marge d'EBITDA 2019,
 par rapport à 80 % en 2018


+ 48 %
 Croissance du résultat net
 des activités poursuivies vs 2018

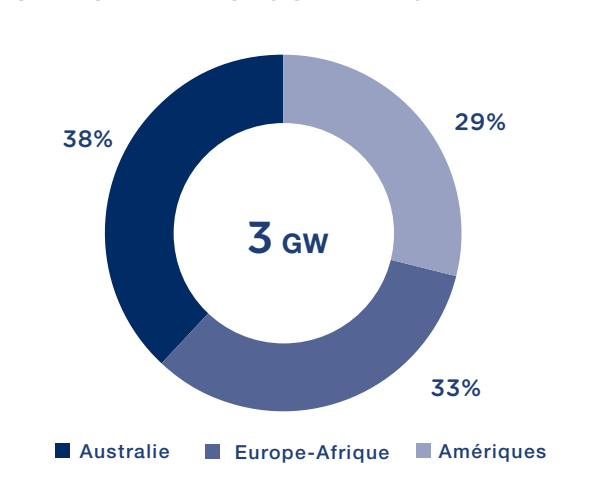
CAPACITÉ CIBLE À FIN 2021*



CAPACITÉ PAR TECHNOLOGIES



CAPACITÉ PAR GÉOGRAPHIES



253 M€

Chiffre d'affaires
2019



216 M€

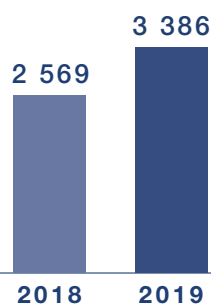
EBITDA
2019



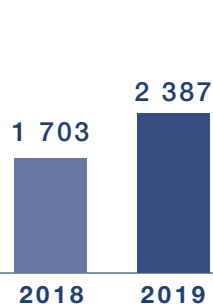
36 M€

Résultat net (part du groupe)
2019

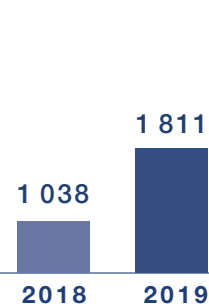
Bilan (M€)
au 31 décembre



Immobilisations corporelles (M€)
au 31 décembre



Dette nette consolidée (M€)
au 31 décembre





PROJETS DE GRANDE AMPLEUR EN AMÉRIQUE LATINE

Premier semestre 2019. Neoen lance la construction de plusieurs projets de grande ampleur en Amérique latine : El Llano, parc photovoltaïque de 375 MWc dans l'état d'Aguascalientes au Mexique et l'un des plus compétitifs au monde avec une électricité à moins de 19\$/MWh, et Altiplano, centrale solaire de 208 MWc dans la province de Salta en Argentine et bénéficiant de l'un des meilleurs ensoleillements au monde.

ACQUISITION DE 8 PARCS ÉOLIENS EN IRLANDE

Août 2019. Neoen acquiert huit parcs éoliens en opération en Irlande, pour une capacité cumulée de 53,4 MW. Neoen disposait déjà d'une plateforme de développement en Irlande, mais ces huit parcs éoliens sont les premiers actifs en opération détenus par Neoen, qui matérialise ainsi sa présence dans ce pays.



NOUVEAU PPA AVEC GOOGLE EN FINLANDE

Septembre 2019. Neoen signe un nouveau contrat de vente d'électricité avec Google en Finlande pour 130 MW, après celui d'Hedet, 81 MW, en 2018. L'électricité achetée par Google sera produite par le futur parc éolien de Mutkalampi, détenu à 80% par Neoen.



CROISSANCE RÉGULIÈRE EN FRANCE

2019. Avec 146 MW remportés sur des projets solaires et éolien, Neoen conforte sa position de leader indépendant français des énergies renouvelables. En parallèle, sur l'année, 8 projets français sont entrés en service, pour une capacité cumulée de 82 MW.

EMISSION D'UNE OBLIGATION CONVERTIBLE

Octobre 2019. Neoen réalise avec succès une émission obligataire à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) pour un montant nominal d'environ 200 millions d'euros. Le produit net de l'émission sera affecté aux besoins généraux de la Société et aura notamment pour but de financer son développement.



DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS EN AUSTRALIE

2019. Avec une capacité en opération ou en construction de plus de 1,1 GW, l'Australie représente une part importante des activités de Neoen. En 2019, entre autres, Neoen a mis en service la centrale solaire de Numurkah, 128 MWc, et annoncé une extension de 50% de sa batterie HPR (+50 MW / 64,5 MWh).

Le Groupe privilégie une croissance organique par le biais d'une stratégie de leadership multi-local, en s'appuyant sur des équipes locales qui sont autant de moteurs pour le développement de nouveaux projets.

Le développement dans un nouveau pays suit toujours trois étapes :

- d'abord, l'identification d'un marché à fort potentiel, en évaluant ses besoins énergétiques et la possibilité de les satisfaire avec des renouvelables. Lors de cette première étape sélective, le Groupe applique une liste de critères exigeants préétablis, notamment quant à la possibilité de construire des actifs à « parité réseau », c'est-à-dire intrinsèquement compétitifs, ainsi que sa capacité à occuper une position de leader sur le marché et à obtenir une visibilité auprès des acteurs locaux ;
- puis, la pénétration du marché, grâce à la participation à des procédures d'appel d'offres, ou par des discussions bilatérales avec des acheteurs potentiels ; cette étape peut être pilotée depuis la France ou par des équipes locales ;
- enfin, la consolidation et l'expansion de sa présence à travers le renforcement des équipes locales et la constitution des compétences nécessaires pour générer et gérer de manière autonome les projets de développement, permettant à Neoen de se positionner comme leader sur ce marché. Le Groupe se donne pour objectif de développer une présence de premier plan sur chacun de ses marchés cibles, à ce jour répartis sur trois zones : Europe-Afrique, Australie et Amériques, avec une implantation essentiellement dans des pays appartenant à l'OCDE et en monnaie forte.



UN LEADER MULTI-LOCAL



14
Pays



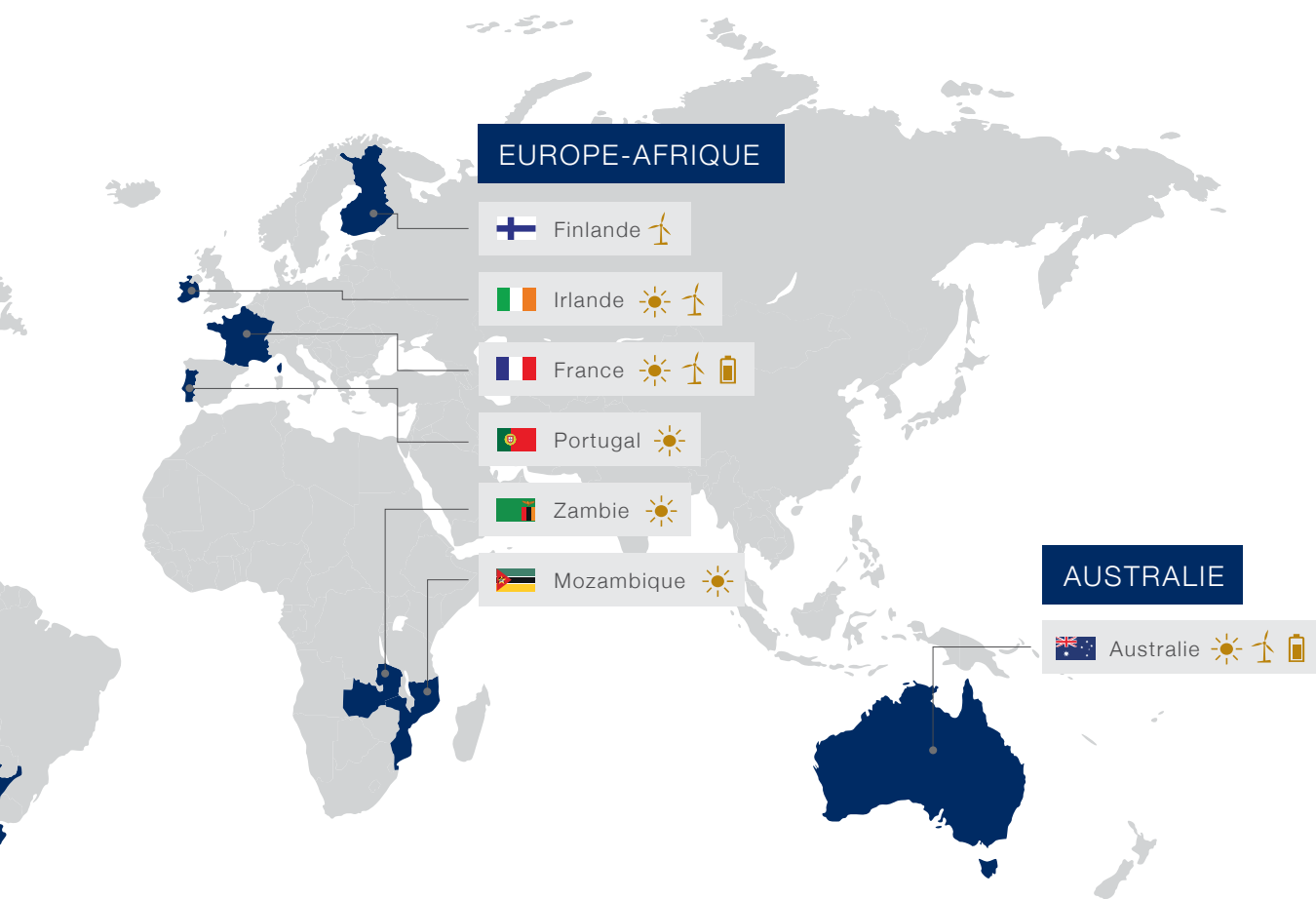
4
Continents



213
collaborateurs



1^{ER}
Producteur français
indépendant
d'énergies renouvelables



70
Centrales en opération

19
Centrales en construction

1^{ER}
Producteur indépendant d'énergies
renouvelables en Australie, au Salvador,
en Zambie et au Mozambique

1^{ER}
Producteur
d'énergie solaire
en Jamaïque

Nous sommes un producteur indépendant d'électricité à base d'énergies 100% renouvelables, qui développe ses propres projets, en assure le financement et la maîtrise d'ouvrage, et les opère dans la durée.

Notre modèle est de garder le contrôle de nos actifs, avec un taux moyen de détention supérieur à 89% ⁽¹⁾. Cette stratégie nous permet d'être garant de la qualité et de la performance de nos actifs à long terme.



1980 MWc

SOLAIRE

Le solaire est l'énergie renouvelable la plus abondante sur Terre, et la plus rapide à déployer. Intrinsèquement compétitive dans un grand nombre de pays, l'énergie solaire est la première technologie que nous ayons historiquement développée et reste aujourd'hui la première activité du Groupe.



⁽¹⁾ Actifs en opération ou en construction (en tenant compte des co-investissements) par MW, au 31 décembre 2019.



875 MW

ÉOLIEN

L'éolien terrestre est également une énergie renouvelable mature, à la compétitivité avérée. Nous concentrons aujourd'hui nos installations éoliennes en France, en Australie, en Finlande et en Irlande, où nous disposons par ailleurs d'un important portefeuille de projets en développement.



185 MW / 237 MWh

STOCKAGE

Le stockage est la meilleure réponse à l'intermittence des énergies renouvelables. Nous avons développé en partenariat avec Tesla la plus grande unité de stockage par batteries lithium-ion au monde en Australie (Hornsedale Power Reserve), et opérons depuis 2019 la plus grande batterie de France métropolitaine.



TOTAL UNITÉS DE STOCKAGE EN OPÉRATION OU EN CONSTRUCTION


237 MWh
Énergie stockée


185 MW
Puissance en opération
ou en construction

Le Groupe estime qu'à l'avenir, le stockage d'énergie se développera pour devenir un élément essentiel des réseaux électriques, complémentaire aux installations de production d'énergies renouvelables. Certains appels d'offres en Australie et en Jamaïque, imposent aux candidats de s'engager à mettre en place une installation de stockage d'énergie couplée à l'installation principale. Le Groupe estime que ce type d'appels d'offres va se développer.

Avec l'évolution du marché du stockage d'énergie, le Groupe estime que la réussite de son business model en matière de développement et d'opération d'installations photovoltaïques et éoliennes peut être transposé dans le cadre d'appels d'offres pour des installations de stockage d'énergie.

Il existe des synergies importantes entre les projets de stockage d'énergie et les activités solaires et éoliennes du Groupe : activités de développement communes (gestionnaires de réseau, administrations), mutualisation en phase d'opération et mutualisation des points d'accès aux réseaux électriques (par exemple, Hornsdale Power Reserve en Australie).

À la date du présent document, le Groupe opère deux installations indépendantes de stockage d'énergie (directement raccordées au réseau) : Hornsdale Power Reserve en Australie et Azur Stockage en France. A cela s'ajoute une solution de stockage couplée à l'installation solaire hors-réseau de DeGrussa, en Australie.

Enfin, le parc éolien de Bulgana en Australie, et le parc solaire de Capella au Salvador, en cours de construction, intégreront une installation de stockage d'énergie.

HORNSDALE POWER RESERVE


193,5 MWh
Énergie stockée


150 MW
Puissance


En opération


AUSTRALIE
Méridionale

AZUR STOCKAGE



6 MWh

Énergie stockée



6 MW

Puissance



En opération



FRANCE

Région Nouvelle Aquitaine

BULGANA STORAGE



34 MWh

Énergie stockée



20 MW

Puissance



En construction



AUSTRALIE

État de Victoria

DEGRUSSA STORAGE



1,4 MWh

Énergie stockée



6 MW

Puissance



En opération



AUSTRALIE

Occidentale

ALBIREO POWER RESERVE



2 MWh

Énergie stockée



3 MW

Puissance



En construction



SALVADOR

ENGAGEMENTS ENVIRONNEMENTAUX

En tant qu'acteur responsable dans le domaine des énergies renouvelables, Neoen participe activement, par la nature même de son activité, aux enjeux mondiaux en matière de lutte contre l'émission de gaz à effet de serre et le changement climatique.

Sur les phases de construction et d'exploitation de ses actifs, Neoen est particulièrement attentif aux enjeux liés à la protection de l'environnement, et à la façon dont ses activités et celles de ses co-contractants s'y inscrivent. Cette exigence du Groupe se traduit par la réalisation systématique d'études d'impact environnemental pour tous ses projets, et par la mise en place de mesures spécifiques allant au-delà de la réglementation lorsque le Groupe estime que c'est nécessaire. Le Groupe a recours à des technologies innovantes et respectueuses de l'environnement, ce qui lui permet de limiter au strict minimum son impact potentiel sur celui-ci. L'engagement environnemental du Groupe se caractérise également par une politique de protection de la biodiversité et des espèces présentes sur les différents sites.

ENGAGEMENTS SOCIAUX

Le Groupe a à cœur de veiller, dans toute sa chaîne de valeur, au respect par lui-même, ainsi que par les personnes dont il répond, des principes environnementaux et sociaux qu'il s'est fixé ou auxquels il est astreint. Tous les collaborateurs de Neoen et ses co-contractants s'engagent à respecter les standards les plus élevés en termes d'éthique des affaires et en matière sociale. Neoen porte une attention particulière au droit du travail et aux conditions d'hygiène et de sécurité : les enjeux HSE sont pris en compte en amont de la contractualisation, la sélection des sous-traitants dépendant notamment de leur capacité effective à délivrer un matériel et un service de qualité conformes aux valeurs du Groupe. L'identification des risques potentiellement engendrés par son activité a permis la mise en place de processus stricts de contrôle et de suivi faisant l'objet d'une revue trimestrielle.

ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX ET CULTURELS

L'activité de production d'électricité de Neoen participe à la fourniture d'une énergie propre et durable. Elle permet aux populations locales de bénéficier des effets économiques positifs des installations par le biais des taxes, la location du foncier et la création d'emplois. Engagé dans une démarche de soutien au développement des territoires sur lesquels il s'implante, le Groupe participe à la réalisation de projets porteurs de sens au bénéfice des communautés en soutenant des projets d'économie sociale et solidaire, en promouvant les énergies renouvelables, et en favorisant l'accès à l'électricité.

Par la nature même de son activité, Neoen est un acteur de proximité. Le Groupe est engagé dans une démarche concertée avec les acteurs locaux qui va au-delà de la réponse aux seules obligations réglementaires. En effet, dans tous les pays, l'implantation de chaque installation est décidée en concertation avec les autorités et communautés locales. Au-delà des dispositions réglementaires, Neoen s'engage à mener des échanges préalables avec les élus locaux et les communautés pour assurer la compatibilité du projet avec les orientations des territoires.

NOTATION ESG

En cohérence avec ses convictions, le Groupe a très tôt intégré la composante environnementale dans les modes de financement de ses projets. Dans ce cadre, Neoen a réalisé une première émission de 40 millions d'euros d'obligations vertes (green bonds) en octobre 2015, puis une nouvelle émission de 245 millions d'euros en décembre 2017. Enfin, début 2020, le Groupe a annoncé la signature d'un crédit syndiqué de 200 millions d'euros intégrant des indicateurs ESG.

En septembre 2018, le Groupe a volontairement initié une démarche de corporate rating auprès de Vigeo Eiris, renouvelée sur l'exercice 2019. L'obtention de la note 61/100, en progression par rapport à 2018 (+1 point à périmètre constant), confirme l'appartenance du groupe au 1^{er} quartile des entreprises notées par Vigeo Eiris et encourage Neoen à continuer sa politique de développement ESG.



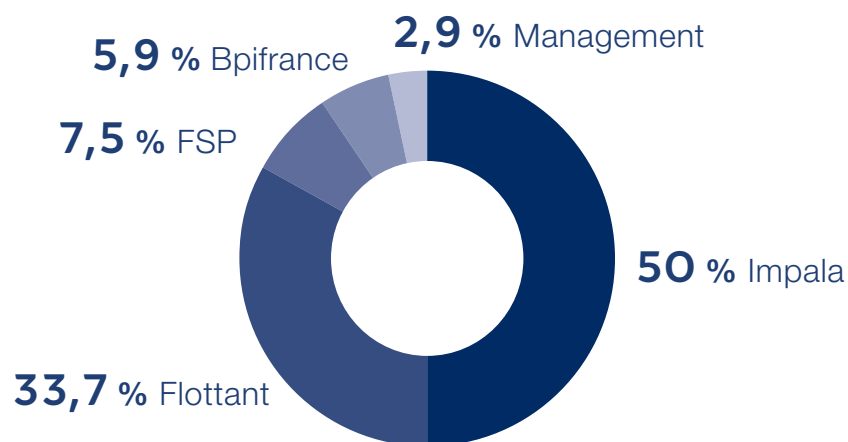
61
100

En 2019, le Groupe s'engage volontairement dans une démarche de publication d'une Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF).

Se référer au chapitre 5 du présent document.



ACTIONNARIAT



50 %
IMPALA

Impala, groupe détenu et dirigé par Jacques Veyrat et sa famille, investit dans des projets à fort potentiel de développement, principalement dans cinq secteurs : l'énergie (détention de participations dans Neoen, Albioma et Castleton Commodities International), l'industrie (détention de participations dans Technoplus Industries, Electropoli, Arjo Solutions), la cosmétique (détention de participations dans P&B Group et Augustinus Bader), les marques (détention de participations dans Pullin et Maison Lejaby), la gestion d'actifs (détention d'une participation dans Eiffel Investment Group, dans des projets de très forte croissance en Chine, des projets immobiliers résidentiels en région parisienne et un groupe hôtelier au Portugal). Impala est un investisseur durable ainsi qu'un actionnaire de contrôle flexible.

7,5 %
FSP

Le Fonds Stratégique de Participations (FSP) est une société d'investissement à capital variable enregistrée auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, destinée à favoriser l'investissement de long terme en actions. L'objet du FSP est de prendre des participations qualifiées de « stratégiques » dans le capital de sociétés françaises et de siéger à leur gouvernance. Le fonds est financé par sept grandes compagnies d'assurance désireuses d'investir à long terme dans les entreprises françaises et de les accompagner dans leurs phases de développement ou de transition.

5,9 %
bpi**france**

Bpifrance est une filiale de la Caisse des Dépôts et Consignations et de l'État, qui accompagne les entrepreneurs et les entreprises, en crédit et en fonds propres, de l'amorçage jusqu'à la cotation en bourse. Le fonds ETI 2020 est un fonds professionnel de capital investissement (FPCI), géré par Bpifrance Investissement, dont l'objectif est d'accompagner sur le long terme les entreprises de taille intermédiaire à potentiel pour accélérer leur émergence et leur développement, renforcer leurs capacités d'innovation et favoriser leur développement à l'international.

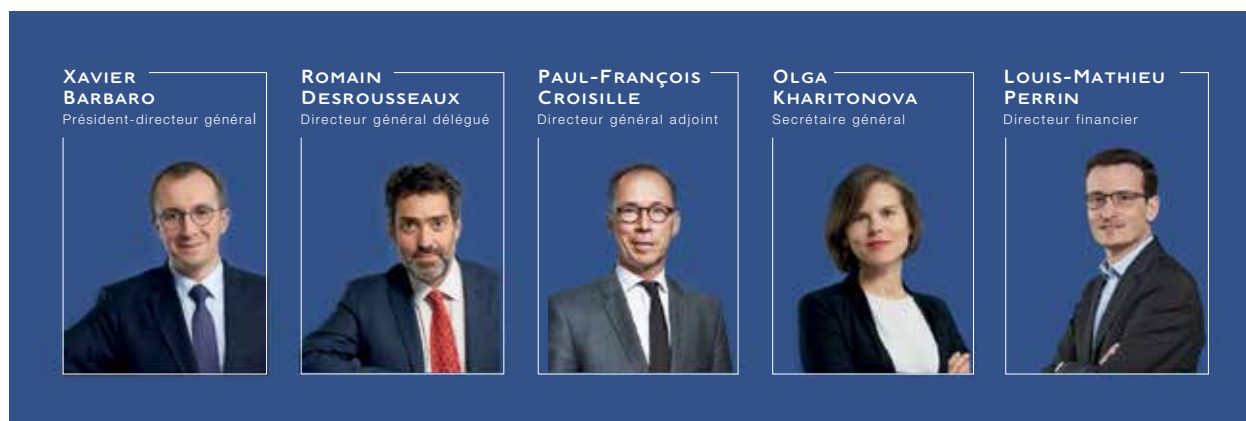
ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE



CALENDRIER FINANCIER

- 15.05.2020** ○ Chiffre d'affaires du premier trimestre 2020 et données opérationnelles
- 26.05.2020** ○ Assemblée générale annuelle
- 28.07.2020** ○ Chiffre d'affaires du premier semestre 2020 et données opérationnelles
- 23.09.2020** ○ Résultats du premier semestre 2020
- 09.11.2020** ○ Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2020 et données opérationnelles

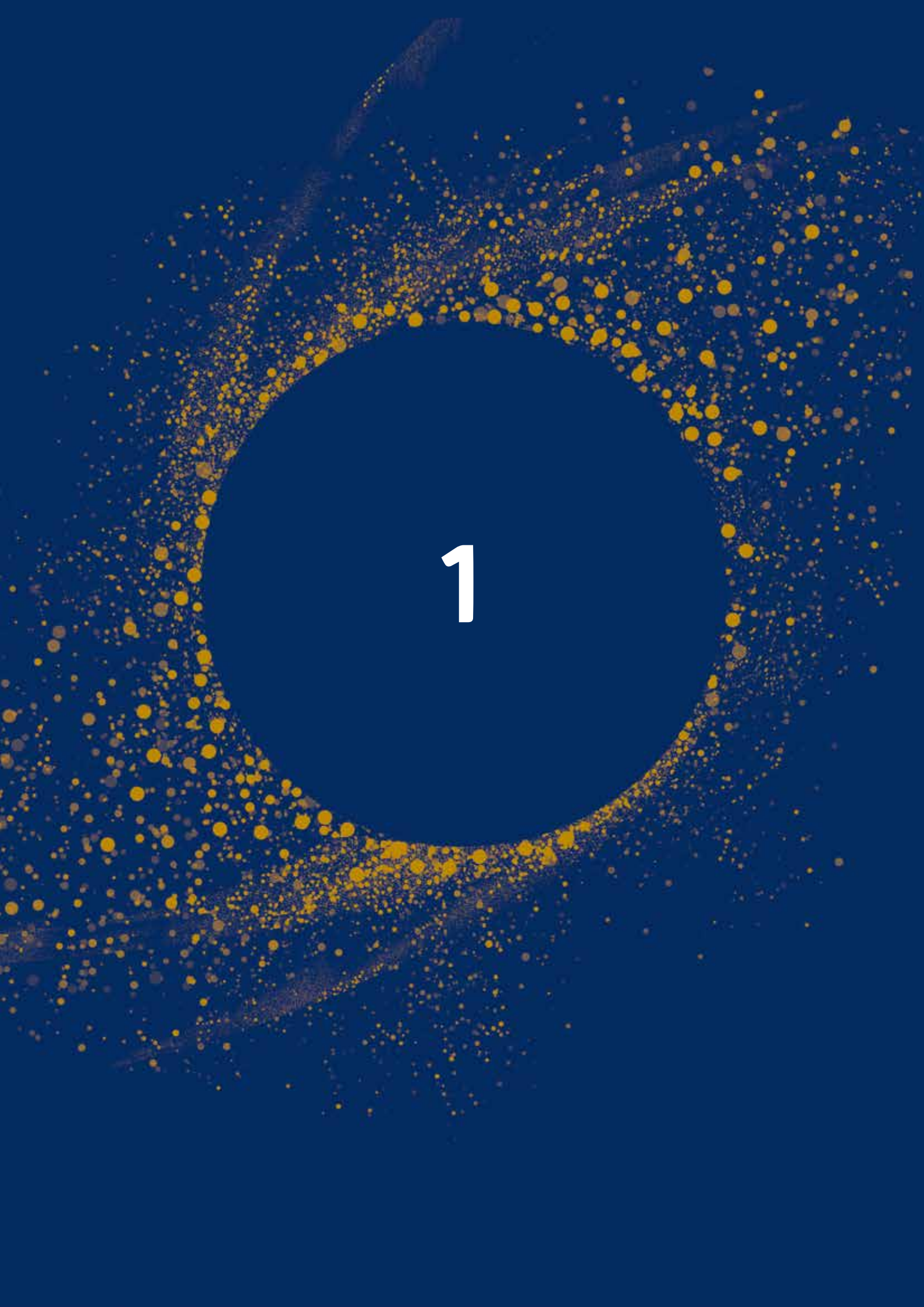
MANAGEMENT



CONSEIL D'ADMINISTRATION

 XAVIER BARBARO Président du conseil d'administration Impala	 HELEN LEE BOUYGUES Administrateur indépendant Administrateur référent	Au 31 décembre 2019* 42 % Membres indépendants 42 % Membres féminins 43 ans Moyenne d'âge 96 % Taux moyen de présence *Statistiques 2019 établies sur la base des administrateurs, sans prise en compte du censeur
CHRISTOPHE GÉGOUT Représentant du FSP Administrateur indépendant Président du comité d'audit 	BERTRAND DUMAZY Représentant de Sixto Administrateur indépendant Président du comité des nominations et des rémunérations 	
 STÉPHANIE LEVAN Impala	 SIMON VEYRAT Impala	
CÉLINE ANDRÉ Représentante Bpifrance Investissement 	JACQUES VEYRAT Censeur 	





1

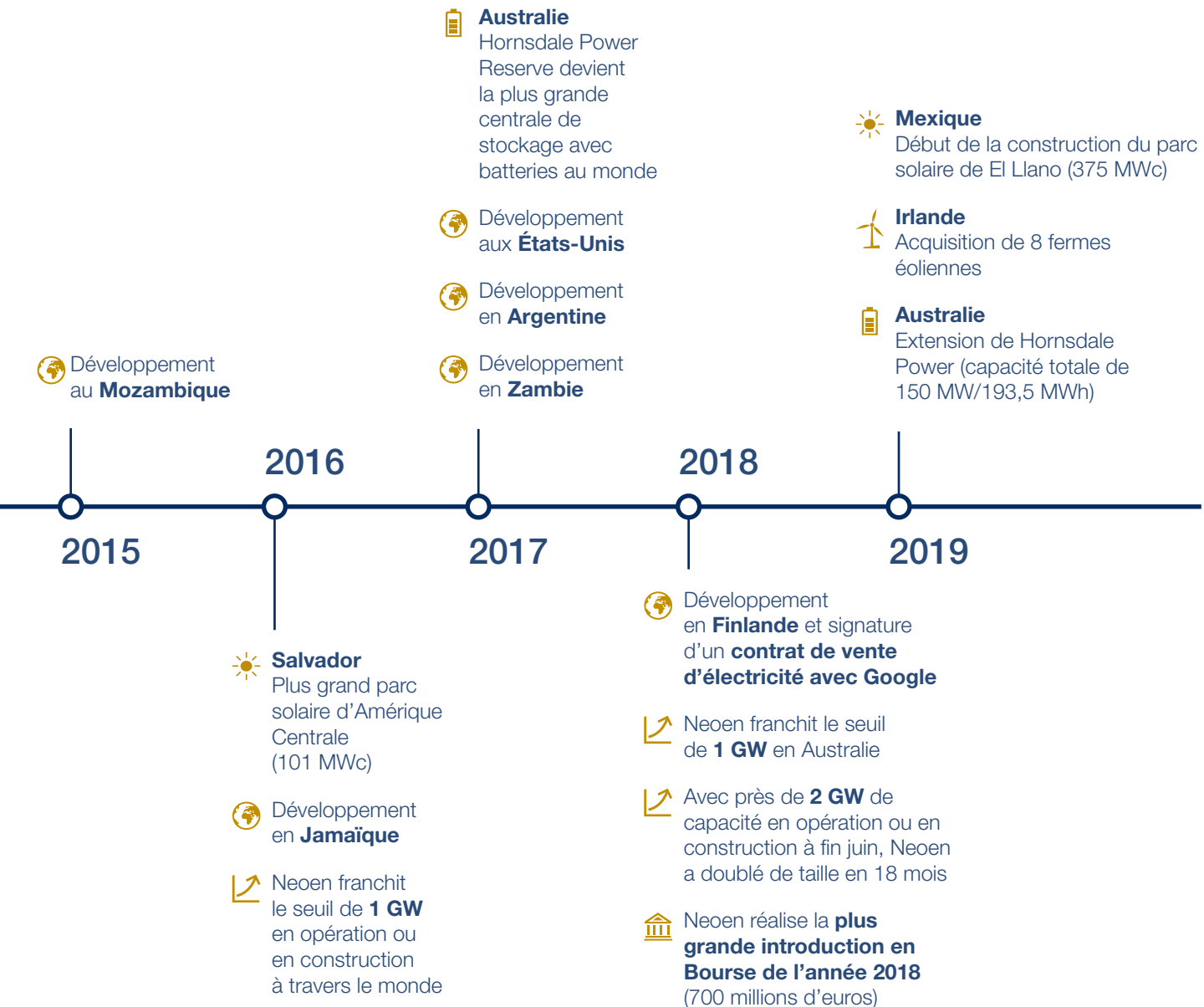
PRÉSENTATION

1.1	PRÉSENTATION GÉNÉRALE	22
1.1.1	Histoire et évolution du Groupe	22
1.1.2	Stratégie	24
1.1.3	Modèle opérationnel	26
1.2	DESCRIPTION DU MARCHÉ DES ÉNERGIES RENOUVELABLES	28
1.2.1	Un marché mondial des énergies renouvelables en forte croissance	28
1.2.2	L'impact grandissant des solutions de stockage	29
1.2.3	Structure des marchés	30
1.2.4	Environnement concurrentiel	31
1.3	DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DU GROUPE	34
1.3.1	Activités et chiffres clés	34
1.3.2	Secteurs opérationnels	36
1.3.3	Marchés géographiques	41
1.3.4	Clients, fournisseurs et contrats du Groupe	50
1.4	PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE	54
1.4.1	Recherche et développement	54
1.4.2	Éléments de droits de propriété intellectuelle	54
1.4.3	Licences	54

1.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE

1.1.1 HISTOIRE ET ÉVOLUTION DU GROUPE





1.1.2 STRATÉGIE

Notre vision

Le remplacement des énergies fossiles par les énergies renouvelables est la révolution économique, écologique et sociale de ce siècle.

Seuls les énergéticiens spécialisés, indépendants, implantés localement et financièrement solides, apporteront les solutions les plus durables et les plus performantes pour accomplir cette révolution.

Notre mission

Partout où nous sommes présents, penser et mettre en œuvre localement les moyens de produire durablement et à grande échelle, l'électricité renouvelable la plus compétitive.

Notre stratégie

Être implanté localement

Nous sommes un acteur diversifié géographiquement, ne dépendant pas d'un seul pays ou projet. Nous avons une vraie présence sur le terrain, des bureaux dans chacun de nos pays et des équipes locales.

Nous nous développons par zones géographiques (stratégie dite cluster), à la fois dans les zones voisines et dans les pays proches des marchés sur lesquels nous sommes déjà présents. Cette stratégie de cluster nous permet de bénéficier de la proximité géographique des ressources existantes et de tirer parti d'une base de connaissance locale ou régionale, ou de celle de nos partenaires locaux.

A fin 2019, nous sommes présents dans 14 pays et autour de 3 clusters régionaux (Amériques, Europe-Afrique, Australie). Nous investissons pour au moins 80 % dans des pays OCDE (capacités en opération ou en construction). Nous choisissons des marchés présentant des environnements politiques stables, où le solaire et l'éolien sont des énergies intrinsèquement compétitives, et avec des contrats libellés en devises fortes.

Croître de façon organique

Notre croissance est très majoritairement organique, nous permettant de créer de la valeur tout au long du développement des projets, de leurs structurations industrielle et financière jusqu'à leur mise en opération et au-delà.

Garder nos actifs sur le long-terme

Notre modèle est de garder le contrôle de nos actifs, avec un taux moyen de détention supérieur à 89 %⁽¹⁾. Cette stratégie *develop-to-own* nous permet d'être garants de la qualité et de la performance de nos actifs à long terme.

Se positionner comme un acteur intégré solaire, éolien et stockage

Nous sommes un acteur intégré, avec un mix technologique complet (solaire, éolien, stockage). Cette présence sur les trois segments, de pair avec notre diversification géographique, permet de diminuer notre exposition aux aléas climatiques et de stabiliser notre production. Notre approche en matière d'intégration du stockage s'inscrit dans une stratégie plus large d'intégration, dès la conception et la structuration des projets, d'éléments qui améliorent l'attractivité globale des projets. Le

stockage permet alors de lisser l'intermittence du solaire et de l'éolien, tout en fournissant des services au réseau.

Vendre notre énergie via différents canaux de revenus

Nous continuons à chercher de nouvelles sources de revenus, toujours essentiellement à long terme, par l'intermédiaire d'acheteurs autres que la base historique que sont les entités publiques et les distributeurs d'électricité. Des contrats de vente d'électricité privés ont déjà été conclus pour certaines de nos installations, telles que le parc éolien de Hedet en Finlande, qui revend 100 % de l'électricité produite à Google, le parc solaire de Numurkah en Australie, auquel le réseau de tramway de Melbourne achète des certificats verts (LGCs), ou encore l'installation hors réseau de DeGrussa en Australie, qui fournit de l'électricité au titre d'un contrat de vente d'électricité avec une mine de cuivre.

De plus, tout en continuant à se concentrer sur la sécurisation de revenus stables et à long terme par le biais de contrats de vente d'électricité, nous ciblons de manière stratégique des revenus de marché additionnels en tirant parti des prix favorables du marché, dans les pays où les marchés spot sont développés.

Maintenir une diversité de fournisseurs

Nous veillons à ne pas dépendre d'un unique fournisseur ou sous-traitant pour nos panneaux solaires, turbines éoliennes et autres composants du système.

Soucieux d'engager une relation pérenne, nous travaillons avec des fournisseurs de composants majeurs ou critiques qui sont tous tiers one et respectent les normes les plus exigeantes de santé, sécurité, environnement et qualité. Quel que soit le pays dans lequel le projet se situe, nous travaillons uniquement avec des contractants EPC de premier rang qui ne pourront être choisis qu'après un processus rigoureux de pré-sélection.

Mettre en place des financements protecteurs

Nous nous finançons essentiellement par endettement au niveau des actifs. Nous souscrivons majoritairement une dette sans recours, à long terme, à taux fixe autant que possible et dans les mêmes devises fiables que les revenus des projets, afin de préserver la stabilité de la structure du capital et, à l'avenir, de minimiser les risques connexes.

(1) Actifs en opération ou en construction (en tenant compte des co-investissements) par MW, au 31 décembre 2019.

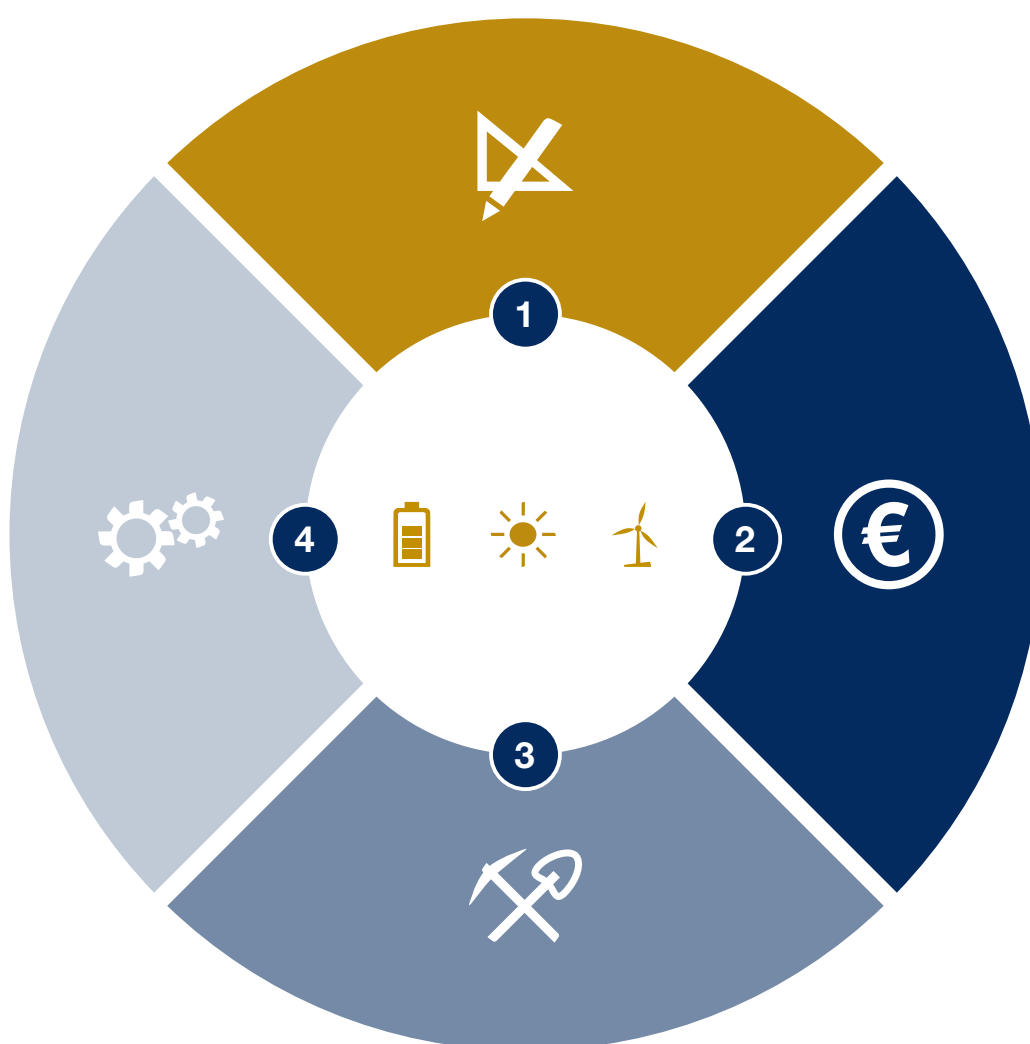


1.1.3 MODÈLE OPÉRATIONNEL

Nous sommes un producteur indépendant d'électricité à base d'énergies 100 % renouvelables, qui développe ses propres projets, en assure le financement et la maîtrise d'ouvrage, et les opère dans la durée.

Notre modèle est de garder le contrôle de nos actifs, avec un taux moyen de détention supérieur à 89 % ⁽¹⁾.

Cette stratégie nous permet d'être garant de la qualité et de la performance de nos actifs à long terme.



(1) Actifs en opération ou en construction (en tenant compte des co-investissements) par MW, au 31 décembre 2019.

UNE STRATÉGIE « DEVELOP TO OWN »

1  Développement Conception	Un savoir-faire sur le développement de projets La phase de développement permet de valider la faisabilité technique, économique, sociétale et environnementale de chaque projet (études de potentiel, études de sol, études d'impact sur l'environnement et la biodiversité). La phase de conception permet de configurer le projet en fonction des caractéristiques du site et de la ressource disponible. C'est durant cette phase qu'a lieu la concertation avec les parties prenantes concernées, riverains et communautés, élus et administrations.
2  Financement	Une expertise dans le financement de projets Nous finançons nos projets, pour leur vaste majorité, à travers une combinaison d'apports en fonds propres et d'emprunts à long terme. Nous fonctionnons très majoritairement sur un principe de financement sans recours, avec constitution d'une société distincte pour chaque projet développé. Nos fonds propres augmentent régulièrement, nous donnant une assise financière solide et pérenne et de ce fait une capacité d'investissement croissante.
3  Maîtrise d'ouvrage	Une supervision étroite de la construction Nous nous impliquons directement, en tant que maître d'ouvrage, dans le suivi des travaux de construction de nos centrales. Nous validons ainsi que les conditions sont réunies pour faire de chacune de nos centrales un actif fiable, durable et compétitif. Nous travaillons avec des constructeurs et fournisseurs de premier rang, et faisons largement appel à des industriels locaux pour la construction.
4  Opérations	Une gestion active de nos centrales en opération Producteur d'énergie, nous accordons une attention particulière au fonctionnement de nos centrales à travers le monde. La supervision de celles-ci est assurée, en temps réel, par notre équipe de spécialistes, et la maintenance est assurée par nos sous-traitants dans le cadre de contrats O&M. Nous assurons également la vente d'électricité sur certains marchés.

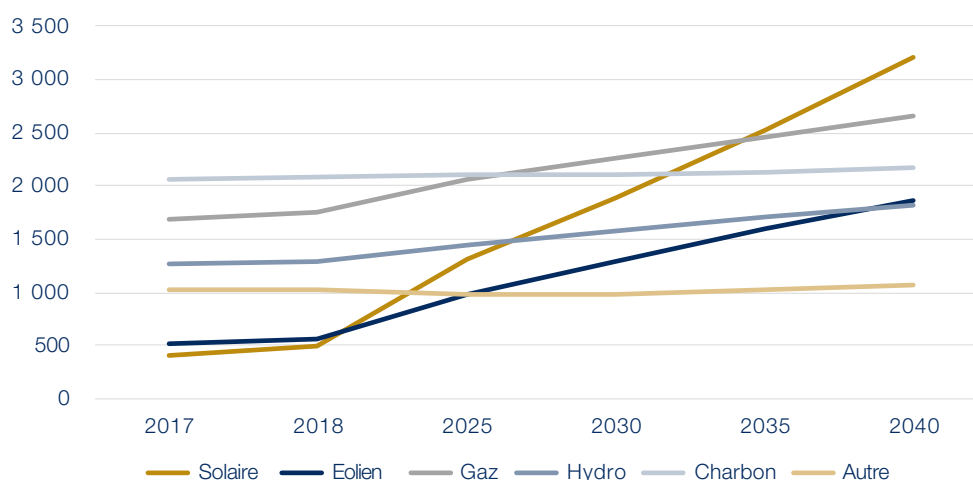
1.2 DESCRIPTION DU MARCHÉ DES ÉNERGIES RENOUVELABLES

1.2.1 UN MARCHÉ MONDIAL DES ÉNERGIES RENOUVELABLES EN FORTE CROISSANCE

La croissance des énergies renouvelables est tirée par une croissance sous-jacente des besoins en énergie toutes sources confondues, couplée à une volonté de plus en plus marquée d'alimenter l'outil de production et les populations en énergie verte et à des prix compétitifs.

Dans son dernier *World Energy Outlook (2019)*, l'Agence internationale de l'énergie (IEA) estime que les capacités de production d'énergie, toutes sources confondues, devraient passer de 7,2 TW en 2018 à 13,1 TW en 2040, soit presque deux fois plus. Parmi ces sources d'énergie, le solaire connaît la plus forte croissance, avec un taux de croissance annuel moyen de 9 % sur la période, suivi de l'éolien à près de 6 %. Au sein de ces capacités de production, la part du solaire et de l'éolien devrait passer de 15 % environ en 2018 à 39 % en 2040.

Prévisions de la capacité en opération globale (en GW)



Source : International Energy Agency (2019), *World Energy Outlook 2019*, IEA, Paris

Cette augmentation attendue de la part du solaire et de l'éolien dans le mix énergétique résulte de plusieurs dynamiques positives, avec notamment :

- un verdissement du mix énergétique demandé par les distributeurs d'électricité, les acheteurs publics, et avec un intérêt croissant des acheteurs privés électro-intensifs ;

Neoen s'attend à ce qu'un marché important des contrats de vente d'électricité privés portant sur les énergies renouvelables se développe dans les années à venir, à mesure que la parité réseau s'étend et que ces parties deviennent des acheteurs d'énergie de plus en plus sophistiqués. Le recours aux énergies renouvelables permet à ces entreprises de réduire leurs coûts et leur risque lié aux prix concernant leurs besoins en électricité. Cela leur permet également d'être reconnues comme des entreprises « vertes » engagées dans des politiques d'énergie propre. De fait, en 2019, le marché des contrats de vente d'électricité avec des acheteurs privés (*corporate PPAs*) a représenté un volume de 19,4 GW, avec plus de 100 entreprises dans 23 pays différents. Cela représente une augmentation de 70 % par rapport aux 13,6 GW de 2018, et plus du triple de l'activité observée en 2017 (Source : *BNEF's 1H 2020 Corporate Energy Market Outlook*).

- une compétitivité grandissante des énergies renouvelables du fait de facteurs technologiques et opérationnels ;

Baisse des coûts par technologie depuis 2010



85 %



49 %



85 %

Source : BNEF, New Energy Outlook 2019

- une dérégulation accélérée de l'environnement du marché des énergies renouvelables. ;
- l'impact des solutions de stockage d'électricité.

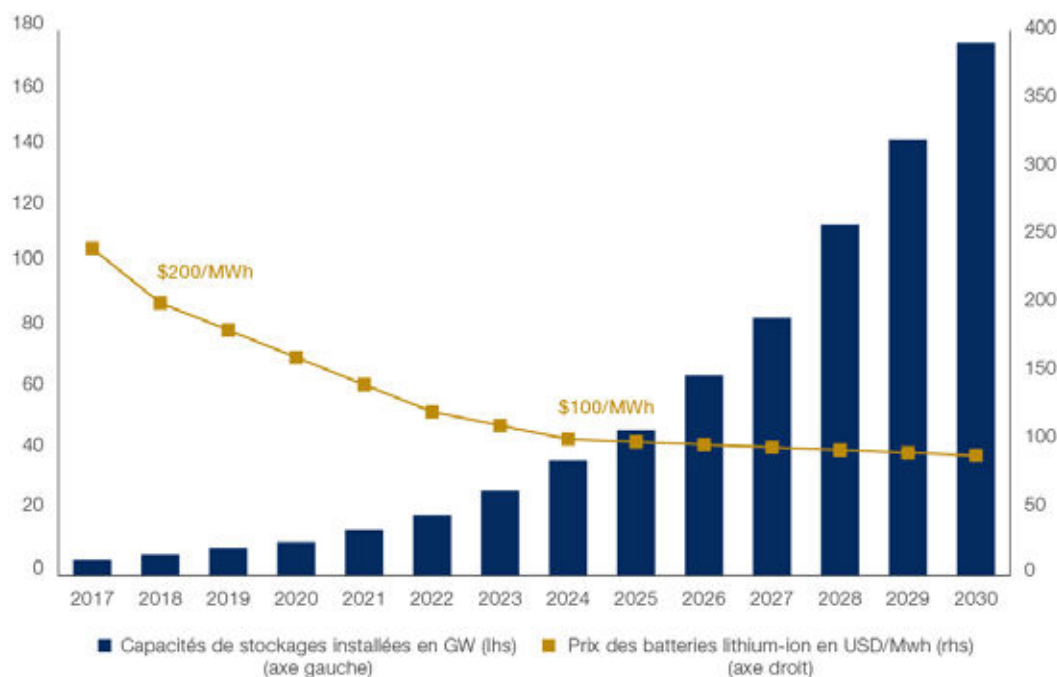
1.2.2 L'IMPACT GRANDISSANT DES SOLUTIONS DE STOCKAGE

Traditionnellement, l'inconvénient majeur associé aux sources d'énergie renouvelable était leur intermittence. Ainsi, un réseau comprenant une part importante de solaire ou d'éolien se voyait exposé à de potentiels problèmes de stabilité et de maintien de l'équilibre entre offre et demande. Pour faire face aux aléas, imparfaitement prévisibles, de la production d'énergies renouvelables, les gestionnaires de réseaux devaient recourir à d'autres moyens de production : hydroélectricité ou centrales conventionnelles. Les technologies de stockage ont vocation à se substituer à ces centrales thermiques. Elles présentent le double avantage de pouvoir répondre aux déséquilibres entre l'offre et la demande avec plus de réactivité qu'une centrale à cycle combiné gaz, et d'utiliser, après l'avoir stockée, l'énergie produite par les installations solaires et éoliennes alors que cette production excédait la demande sur le réseau et aurait normalement été « effacée » (*curtailment*).

Les capacités de stockage représentent donc un facteur facilitateur important pour le développement des énergies renouvelables, qui, à leur tour, contribuent à la très forte progression des capacités de stockage dans les années à venir.

Prévisions d'évolution mondiale des capacités de stockage (en GW et USD/MWh)

Le marché mondial du stockage d'énergie devrait être multiplié par vingt-six entre 2017 et 2030 afin d'atteindre une capacité totale d'environ 180 GW.



Source : BNEF, New Energy Outlook 2018

Selon qu'elles soient directement raccordées au réseau ou liées à un projet d'énergies renouvelables, les solutions de stockage seront configurées selon différents *business models* et généreront différents types de revenus. Neoen estime qu'il existe aujourd'hui quatre modèles de revenu des solutions de stockage (capacité de réserve, services de régulation de fréquence, *load shifting* et arbitrage). Pour plus de détails, se reporter à la section 1.3.2.3 « stockage d'énergie ».

1.2.3 STRUCTURE DES MARCHÉS

1.2.3.1 MODALITÉS DE VENTE DE L'ÉLECTRICITÉ

Les producteurs d'énergies renouvelables peuvent vendre l'électricité produite par leurs installations selon différents types de contrats long terme avec un ou plusieurs acheteurs qui peuvent être des entreprises de distribution d'électricité (*utilities*), publiques ou privées, des administrations publiques ou des acheteurs privés. Ces contrats sont décrits plus en détail aux sections 1.3.4.1 « clients du Groupe » et 1.3.4.2 « contrats de vente de l'électricité » du présent document.

Cette typologie peut être résumée comme suit :

- des contrats de vente d'électricité remportés dans le cadre d'appels d'offres, conclus pour une durée de 10, 15, 20 ou 25 ans et portant généralement sur une capacité déterminée d'électricité à un prix donné ;
- des contrats de gré à gré avec des acheteurs sophistiqués, tels que des entreprises énergétiques ou des entreprises privées ayant des besoins énergétiques spécifiques. Ces contrats portent généralement sur une quantité déterminée d'électricité, à des prix contractuellement définis, livrée directement ou indirectement, à la contrepartie. Ils ont une durée plus courte que les contrats avec des acheteurs publics ou parapublics ou entreprises privées de distribution d'électricité, en général de 5 à 12 ans.

Dans leur très large majorité, les contrats sont de type *take-or-pay* et ne présentent pas de risque volume puisque l'engagement porte sur un prix au MWh, quel que soit le volume injecté dans le réseau.

Les contrats de vente ne sont pas indexés sur les prix de l'électricité, du pétrole ou du gaz, mais peuvent être indexés totalement ou partiellement sur l'inflation. Ils peuvent également contenir une protection contre les variations des taux de change dans les pays émergents : par exemple sous forme de paiement direct en devise stable, ou bien sous forme de paiement en devise locale mais avec clause d'ajustement en fonction de l'évolution du taux de change avec une devise forte de référence.

Les producteurs peuvent compléter les revenus qu'ils tirent des contrats ci-dessus par des ventes d'électricité sur les marchés spot (section 1.3.4.1 (iv) « vente sur le marché de l'électricité (marché spot) et contrats à court terme » du présent document). Ces ventes peuvent être réalisées au moyen de contrats à court terme et peuvent être utilisées stratégiquement pour exploiter la capacité des installations qui n'est pas destinée à être vendue via des contrats long terme de type contrats de vente d'électricité.

Ces ventes peuvent intervenir :

- entre la mise en service de la centrale et avant l'entrée en vigueur du contrat de vente d'électricité ;
- à l'issue des contrats de vente d'électricité réglementaires ou privés pour tout ou partie des volumes de production ;
- pour l'excédent des volumes de production qui dépasse le montant maximum contractualisé ou remporté à l'issue d'un appel d'offres.

Ces situations sont de plus en plus fréquentes. Elles sont facilitées par l'arrivée d'acteurs de type agrégateurs ou *route-to-market off-takers*, simplifiant pour les producteurs renouvelables indépendants l'accès et les ventes sur le marché libre. Par ailleurs, la possibilité de pouvoir réaliser ces ventes est de plus en plus prise en compte par les prêteurs dans l'analyse du profil financier d'un projet.

En sus des revenus générés par les ventes d'électricité, les exploitants de centrales de production d'électricité solaire ou éolienne et d'installations de stockage peuvent percevoir des revenus complémentaires au titre de :

- primes de capacité, en présence de marchés de capacité, (en général proportionnelles à la capacité disponible) ;
- la vente de certificats verts proportionnels à la production, selon la réglementation applicable, par exemple les *Large-scale Generation Certificate* en Australie ;
- la rémunération de réserve de capacité, lorsque la centrale est couplée avec une capacité de stockage : il s'agit en général d'une rémunération contractualisée envers un gestionnaire de réseau ou un État, qui prend la forme d'un paiement de disponibilité ;
- la rémunération de régulation de fréquence : il s'agit de rémunérer des services de stabilisation vendus aux gestionnaires de réseaux ;
- la rémunération liée au report de production : l'électricité produite est stockée pendant les heures creuses puis revendue en période de pointe pendant les périodes de prix élevés ;
- l'exonération du paiement d'une pénalité : dans certains marchés, l'opérateur réseau peut facturer des pénalités ou coûts d'équilibrage du réseau. Dans la mesure où la centrale couplée à une centrale de stockage va participer à l'équilibrage du réseau, elle s'affranchit du paiement de cette pénalité.

À noter que les 3 premières catégories de rémunérations précitées peuvent également être réalisées par des installations de stockage indépendantes (directement connectées au réseau).

1.2.3.2 TENDANCES AFFECTANT LA STRUCTURE DES MARCHÉS

Évolution vers une combinaison de plusieurs business models pour un même actif. Les actifs intègrent des modes de rémunération de plus en plus complexes. Il peut y avoir plusieurs contrats de vente d'électricité, avec des acheteurs différents, conclus à des conditions et pour des durées différentes. En particulier, une partie de l'électricité peut être vendue à des acteurs privés. Par ailleurs, les ventes sur les marchés spot, même si elles restent opportunistes, permettent

de bénéficier d'un potentiel d'*upside* par rapport aux tarifs de rachat contractualisés à l'issue de l'appel d'offres. C'est particulièrement le cas dans les géographies clés du Groupe que sont le Mexique, l'Australie ou la Finlande, et qui présentent une situation intrinsèque de prix spot élevés par rapport aux prix contractualisés à l'issue de l'appel d'offres. Elles peuvent aussi améliorer le profil financier du projet en intervenant entre la mise en service de la centrale et l'entrée en vigueur du contrat de vente d'électricité. En outre, l'intégration avec des installations de stockage permet de percevoir des rémunérations au titre des réserves de capacité et de la régulation de fréquence, et renforce les opportunités d'effectuer des ventes sur les marchés spot via le report de production.

Développement de l'activité de stockage. Les progrès technologiques et la baisse des coûts de production des équipements de stockage d'électricité permettent le développement par les producteurs d'installations de stockage, pour répondre aux déséquilibres liés à l'intermittence des énergies renouvelables. Par ailleurs, les gestionnaires de réseaux devraient de plus en plus faire appel aux batteries pour fournir des services d'équilibrage et de lissage de la production.

Développement de projets multi-technologies.

Additionnellement aux batteries installées indépendamment de tout autre actif, de plus en plus de projets éoliens ou solaires sont couplés à une solution de stockage, permettant de contrer les impacts négatifs liés à l'intermittence des énergies renouvelables. Dans ce contexte, un acteur, comme Neoen, qui maîtrise plusieurs technologies est naturellement avantagé par rapport à un producteur spécialisé sur l'une des sources d'énergie.

Amélioration de la compétitivité des projets. Les énergies renouvelables sont de plus en plus compétitives, avec un nombre de pays à parité réseau qui ne cesse d'augmenter. Cette compétitivité découle de la baisse des coûts de capex et des coûts de financement, alliés à deux dynamiques aux effets positifs sur la compétitivité des projets. D'une part une tendance à aller vers des projets de plus grande ampleur, générant des effets d'échelle. D'autre part la pénétration du solaire résidentiel dans de nombreux pays, avec une consommation au plus près de la production.

Ainsi, des distributeurs d'électricité (*utilities*) historiques nationaux, déjà leaders régionaux ou mondiaux de l'électricité et sortis depuis longtemps de leur marché domestique, ont développé un savoir-faire dans les énergies renouvelables et disposent de filiales dédiées avec des implantations internationales (EDP Renováveis, EDF Énergies Nouvelles, Enel). À ceux-ci s'ajoutent des acteurs internationaux spécialisés dans le domaine des renouvelables, comme Neoen ou encore Scatec, Volterra ou Boralex, et des acteurs de petite taille opérant localement, dont la proportion tend à se réduire. Enfin, des entreprises énergétiques de premier plan, telles que Engie ou Total, ont renforcé leurs positions sur le marché des énergies renouvelables par des acquisitions récentes de développeurs et producteurs indépendants d'électricité solaire ou éolienne. D'autres concurrents ont aussi cherché à augmenter leurs parts de marché à travers des opérations de fusions et rapprochements d'entreprises qui ont donné naissance à des acteurs plus importants, possédant des ressources financières significatives.

Neoen est le premier producteur français indépendant d'énergies renouvelables, le premier producteur indépendant d'énergie exclusivement renouvelable en Australie, au Salvador et en Zambie et le premier producteur indépendant d'énergie photovoltaïque en Jamaïque.

La concurrence pour l'octroi des projets reste forte. Mais si les autorités en charge des appels d'offres poussent les acteurs à faire porter la concurrence sur le tarif, elles tiennent également de plus en plus compte de l'expérience et de l'historique de l'opérateur, notamment en matière de capacité à avoir déjà su mener à bien dans les délais et dans les coûts, des projets importants. La capacité à préqualifier les projets (obtention des terrains, études environnementales, études techniques, obtention des permis de construire), c'est-à-dire à soumettre une réponse à un appel d'offres avec le moins d'incertitudes possibles quant à sa réalisation technique et juridique, est aussi clé, ce qui est bénéfique à Neoen. Enfin, l'accès au financement à des conditions acceptables et la solidité financière témoignent de la capacité à faire face aux aléas de la construction et de l'opération, et constituent, avec les éléments ci-dessus des barrières à l'entrée grandissantes.

1.2.4 ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Le marché des énergies renouvelables reste encore très ouvert et très fragmenté, composé dans de nombreux pays d'acteurs de toutes tailles. Des barrières à l'entrée grandissantes et le souhait des acteurs historiques de l'électricité, mais aussi plus largement du secteur de l'énergie, de faire évoluer rapidement leur mix énergétique, devraient contribuer à une dynamique de concentration. À cela vient s'ajouter l'intérêt croissant des investisseurs pour la détention de portefeuilles d'actifs renouvelables.

Principaux acteurs sur les marchés nationaux les plus importants du Groupe

Pays	Marché	Acteurs	Capacité des installations en opération (en MW)
Argentine	Energie éolienne et solaire 2019	Genneia S.A.	364
		Pampa Energy	206
		Central Puerto	205
		360 Energy	114
		Energia y Minerai Sociedad del Estado	100
Australie	Energie éolienne et solaire 2019	Neoen	856
		Infigen	726
		FRV Australia	534
		CWP Renewables	518
		Pacific Hydro	485
Finlande	Energie éolienne 2019	Tuuliwatti Oy	423
		Taaleri Pääomarahastot Oy	290
		EPV Tuulivoima Oy	233
		Suomen Hyötytuuli Oy	187
France	Energie éolienne et solaire 2019	Engie	3 700
		EDF Renewables	1 987
		Boralex	1 811
		Neoen	675
		Total Quadran	560
Mexique	Energie éolienne et solaire 2019	Enel	1 422
		Acciona Energia	860
		Sempra Energy	679
		EDF Renewables	511
Portugal	Energie éolienne et solaire 2019	EDP Renewables	1 164
		Finerge	1 040
		Iberwind	726
		Trustenergy	489
		Generg	454
Salvador	Energie éolienne et solaire 2019	Neoen	244
		AES	143
		Ventus	50
		Real Infrastructure	50
		Grupo Borja	39



1.3 DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DU GROUPE

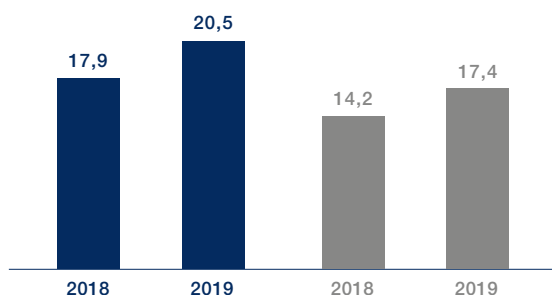
1.3.1 ACTIVITÉS ET CHIFFRES CLÉS

L'activité du Groupe se concentre sur la production d'énergie solaire et éolienne, ainsi que sur le développement de solutions de stockage d'énergie. Au 31 décembre 2019, le Groupe comptait 213 collaborateurs. L'activité se déploie dans 14 pays et sur 4 continents. Les principales zones géographiques sur lesquelles le Groupe opère sont les suivantes : Europe-Afrique, Australie et Amériques.

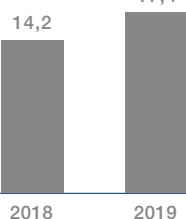


Ce secteur d'activité tel que reporté dans nos chiffres financiers comprend uniquement les centrales de stockage indépendantes qui sont directement raccordées au réseau (par opposition aux solutions de stockage *behind the meter* dont l'action est couplée, en amont du réseau, à l'activité de production d'énergie de centrales solaires ou éoliennes). Au 31 décembre 2019, le portefeuille du Groupe était composé de 6 installations de stockage en opération ou en construction, d'une capacité cumulée de 185 MW pour 237 MWh de capacité de stockage, dont 3 directement raccordées au réseau.

Chiffre d'affaires
En millions d'euros



EBITDA
En millions d'euros



AMÉRIQUE

USA



Mexique



Salvador



Jamaïque



Équateur



Colombie



Argentine

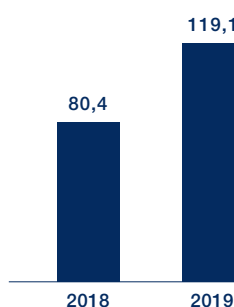


Projets en opération ou en construction

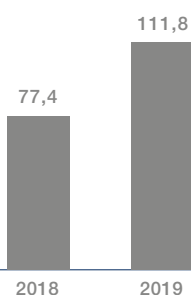
Projets en développement



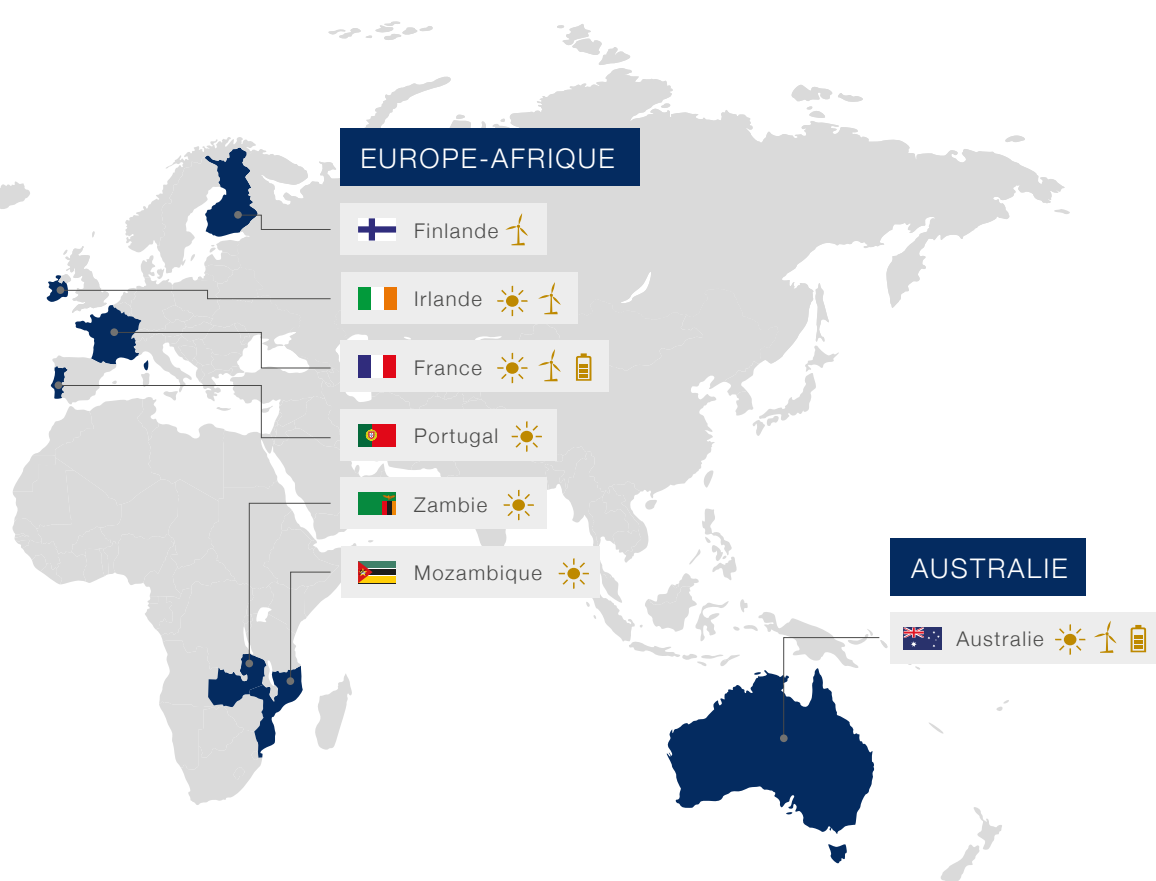
Chiffre d'affaires
En millions d'euros



EBITDA
En millions d'euros



Le Groupe développe et opère des installations photovoltaïques dans de nombreux pays, dont le parc photovoltaïque de Cestas, qui est la plus puissante installation photovoltaïque de France. Au 31 décembre 2019, le portefeuille du Groupe était composé de 50 installations solaires en opération ou en construction d'une capacité cumulée de 1 980 MW.

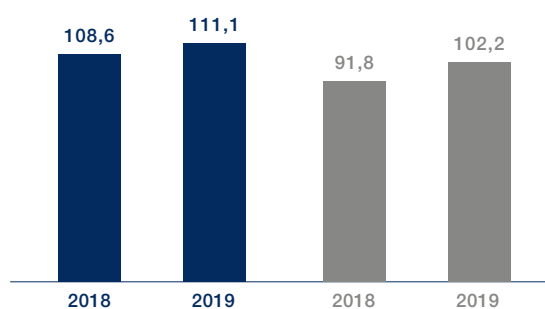


Le Groupe développe et opère des parcs éoliens situés à ce jour en Australie, en Irlande, en Finlande et en France. Au 31 décembre 2019, le portefeuille du Groupe était composé de 33 parcs éoliens en opération ou en construction, d'une capacité cumulée de 875 MW.



Chiffre d'affaires
En millions d'euros

EBITDA
En millions d'euros



1.3.2 SECTEURS OPÉRATIONNELS

1.3.2.1 INFORMATIONS FINANCIÈRES ET OPÉRATIONNELLES CLÉS

Le tableau ci-dessous présente les informations financières et opérationnelles clés pour les filières solaire, éolienne et de stockage du Groupe par zone géographique au 31 décembre 2019 :

Activité	Zone géographique	Nombre d'installations en opération au 31.12.2019	Capacité des installations en opération (en MW)	Disponibilité moyenne des installations en opération en 2019	Production des installations en opération en 2019 (en GWh)	Nombre d'installations en construction au 31.12.2019	Capacité des installations en construction (en MW)
Solaire	Europe - Afrique	28	552	99,5%	404	8	95
	Australie	6	458	97,6%	752	-	-
	Amériques	4	152	98,8%	225	4	723
Eolien	Europe - Afrique	26	256	98,6%	563	3	109
	Australie	3	317	99,2%	1 037	1	194
	Amériques	-	-	-	-	-	-
Stockage	Europe - Afrique	1	6	n.a	n.a	-	-
	Australie	2	106	n.a	n.a	2	70
	Amériques	-	-	n.a	n.a	1	3
TOTAL		70	1 847	98,4%	2 982	19	1 193

1.3.2.2 PLANIFICATION ET DÉVELOPPEMENT DES PROJETS SOLAIRES ET ÉOLIENS

(i) Identification des opportunités

Dès le début du processus de développement d'un projet, une équipe de prospection est constituée sur le marché cible et prend en charge la recherche de sites. L'équipe est généralement composée de collaborateurs du Groupe. Elle peut, selon le marché visé, inclure des acteurs locaux pouvant tirer parti de leurs connaissances du terrain afin de mieux identifier de nouvelles opportunités (par exemple via des partenariats de co-développement en Irlande ou du travail préliminaire en Finlande) et d'anticiper les complexités locales (telles que les procédures d'obtention de permis et la gestion des parties prenantes). Lorsqu'un site à fort potentiel est identifié, l'équipe de prospection mandate des experts reconnus qui réalisent les études préliminaires, par exemple d'interconnexion, et effectuent les démarches préparatoires en vue de l'obtention des permis et autorisations.

Au fur et à mesure qu'elle progresse et obtient les résultats des études et des enquêtes préliminaires, l'équipe en informe la direction. Ainsi, dès les premières phases de développement, la direction est en mesure d'apprécier si le profil risque-rendement du projet justifie des investissements supplémentaires.

La possibilité d'obtenir des informations détaillées sur les sites des projets auprès des équipes et des partenaires locaux tôt dans le processus confère au Groupe l'avantage de mieux anticiper d'éventuels obstacles et de surmonter les difficultés qui pourraient survenir en lien avec l'exécution et la qualité des projets, plus particulièrement lorsque le délai entre l'annonce de procédures d'appels d'offres et les échéances de soumission est limité. De plus, le Groupe est capable d'effectuer ces démarches préliminaires à un coût initial relativement faible, avec des équipes resserrées et efficaces, minimisant ainsi son exposition financière au risque d'abandon du projet.

Parmi les dépenses relatives à ces investissements initiaux figurent les frais liés aux déplacements, aux ressources humaines, aux études techniques et d'interconnexion préalables, aux études d'impact environnemental, aux permis de construire et autorisations d'exploitation. Ces dépenses de développement sont supportées par le Groupe et activées au moment où un projet rentre dans le portefeuille de développement du Groupe. Elles peuvent être dépréciées ou mises au rebut si un projet est reporté ou abandonné.

Une fois que le Groupe s'est assuré de la possibilité de conclure un contrat de vente d'électricité ou de vendre son électricité sur les marchés, le projet passe en phase d'exécution durant laquelle des ressources plus importantes sont mobilisées, notamment via la modélisation financière et budgétaire du projet.

(ii) Participation aux procédures d'appel d'offres

Les procédures d'appel d'offres auxquelles le Groupe participe sont structurées de façon différente selon les pays ou les types d'énergie concernés. Le Groupe cible généralement des procédures d'appel d'offres à l'issue desquelles il se voit offrir la possibilité de conclure des contrats de vente d'électricité avec de solides contreparties. Ces contrats de vente d'électricité assurent au Groupe une source de revenus relativement stable à long terme et transforment le risque de marché en un risque limité de contrepartie. En outre, ces éléments facilitent l'obtention de financements à des conditions favorables, ce qui permet au Groupe d'améliorer la compétitivité de ses offres.

Les procédures d'appel d'offres auxquelles le Groupe participe sont lancées soit par des entités publiques soit par des acheteurs privés. Les entités publiques comprennent les gouvernements qui

organisent ou soutiennent de telles procédures et les entreprises contrôlées par l'État, telles que les distributeurs nationaux ou régionaux d'électricité. Les contrats de vente d'électricité conclus dans ce cadre sont généralement long terme, sur 10, 15, 20 ou 25 ans. Ils sont généralement accordés sur la base de considérations de prix avec un levier faible, voire inexistant, de négociations. Pour les acheteurs privés et les entreprises de distribution (*utilities*), ces contrats de vente d'électricité peuvent avoir une durée plus courte, allant de 10 à 15 ans, mais offrent des leviers de négociation plus importants.

Le Groupe répond de plus en plus fréquemment aux appels d'offres émanant d'acheteurs privés, et considère ceux-ci comme une opportunité prometteuse pour l'avenir. Pour de plus amples détails relativement aux différents types de contrats de vente d'électricité conclus par le Groupe, se reporter à la section 1.3.4.2 « contrats de vente de l'électricité » du présent document.

(iii) Développement des projets

Les caractéristiques particulières de la phase de développement des projets varient sensiblement d'un projet à un autre selon le type d'énergie produite et le pays ou la région dans lequel le projet doit être développé.

En général, le Groupe structure entièrement ses projets (en s'appuyant sur les phases initiales de développement) aussitôt qu'une procédure d'appel d'offres est remportée. Ce processus de structuration de projet implique plusieurs aspects, notamment :

- l'obtention des permis et la délivrance des autorisations aux niveaux local et étatique (bien que dans certaines juridictions, comme le régime actuellement en vigueur en France, le permis de construire doit être obtenu préalablement à toute candidature à la procédure d'appel d'offres) ;
- la réalisation d'études de connexion pour comprendre les conditions de connexion au réseau, ainsi que les coûts associés ;
- la sélection de prestataires hautement qualifiés pour les services d'ingénierie, les services de conception, fourniture et installation (services EPC) et les services d'opération et maintenance (services O&M) par la négociation de contrats complets ;
- la recherche de financements de projets, très majoritairement sans recours, et l'organisation du package de sûretés et de garanties ;
- la couverture, en cas de nécessité, de l'exposition du Groupe au risque de taux, sur ses financements, et de change (par exemple, dans certains cas très rares, entre les devises dans lesquelles le Groupe paie ses dépenses de construction et celles utilisées pour le financement du projet) pour la période comprise entre la signature du financement du projet et le closing financier.

Le temps nécessaire à la structuration d'un projet (plus particulièrement entre le premier contact avec le prêteur et le closing financier) dépend du marché dans lequel il a vocation à être construit. Pour un marché mature tel que l'Australie ou l'Europe, les délais sont plus courts que pour les marchés moins matures, tels que certains pays d'Afrique et d'Amérique latine, en particulier lorsque le financement est assuré ou arrangé par des banques de développement. Le Groupe cherche constamment à réduire le délai de mise sur le marché d'un projet et estime à cet égard que tout le travail de développement fourni en amont est bénéfique par la suite. Par ailleurs, son réseau solide de partenaires et sa capacité à tirer profit de ses expériences passées réussies dans

des procédures précédentes sont un facteur d'accélération de la structuration des projets. En outre, pour les pays présentant des marchés spot matures ou dans le cadre de contrats de vente d'électricité, lorsque le Groupe peut structurer ses offres afin de bénéficier de revenus spot avantageux avant l'entrée en vigueur du contrat de vente d'électricité, un délai réduit de mise sur le marché d'un projet permet d'augmenter les revenus initiaux de ce projet. Le Groupe est ainsi en mesure de créer une valeur significative à partir de ses processus de structuration accélérée.

La gestion de projet est assurée par l'équipe de développement du Groupe qui est gérée par un chef de projet développement, lequel informe régulièrement la direction de l'avancement du processus. Ce chef de projet supervise la structuration du projet et coordonne différentes équipes telles que l'équipe achats, les spécialistes techniques, juridiques et en financement. Il travaille également en étroite collaboration avec des avocats, des ingénieurs, des fiscalistes, des conseillers financiers et autres.

D'un point de vue opérationnel, les équipes de développement de projet assurent la passation aux équipes de construction qui, à leur tour, transmettent le projet aux équipes en charge de l'opération. Sur le plan administratif, l'équipe de financement confie la gestion de la dette à une équipe de contrôle financier, en règle générale une fois le premier tirage de dette effectué.

(iv) Approvisionnement et construction

En dehors de la France, la construction commence généralement après le closing financier. En France, la construction peut débuter avant le closing financier (lorsqu'il est prévu qu'une série de projets sera regroupée à des fins de financement), mais seulement après la sécurisation de l'obtention des permis nécessaires et l'attribution d'une procédure d'appel d'offres. La construction du projet est prise en charge par un chef de projet construction qui prend la relève du chef de projet développement.

Le chef de projet construction est responsable de tous les aspects techniques et de construction du projet, et ce à partir du moment où l'instruction de procéder à la construction (*notice to proceed*) est notifiée au prestataire EPC, jusqu'au transfert de l'actif au gestionnaire d'actif, ainsi que de la gestion des relations avec les parties prenantes du projet.

Dans le cadre de ces missions et selon ses besoins, le chef de projet construction est soutenu par les équipes juridiques, financières et de développement du Groupe.

(v) Opération des actifs de production

En ligne avec sa stratégie *develop-to-own*, le Groupe accorde une grande importance au bon fonctionnement et à la préservation de ses actifs de production sur le long terme. Le Groupe sous-traite la maintenance de chaque actif dans le cadre de contrats O&M complets et protecteurs à long terme, et négocie les garanties contractuelles du prestataire O&M en ce qui concerne la disponibilité de l'installation et les paiements compensatoires dans l'éventualité où la disponibilité serait inférieure aux minimums spécifiés, ainsi que d'autres garanties de performance. En règle générale, les contrats O&M du Groupe ont une durée minimale de 10 ans et comprennent des options d'extension dans des conditions pré-agrées activables à la main du Groupe. Au titre de ces contrats, les prestataires O&M solaires sont généralement les mêmes que ceux qui se sont occupés de la construction de l'actif ; dans l'éolien, les turbiniers assurent la maintenance de leurs turbines.

CLASSIFICATION DES PROJETS



Le Groupe suit l'avancement de ses projets selon une nomenclature définie, à mesure qu'ils évoluent depuis leur planification initiale jusqu'à leur date de début des opérations de commercialisation (*commercial operation date* ou COD). Les différentes étapes des projets, dans toutes les zones géographiques, aussi bien pour le solaire, l'éolien et le stockage, sont les suivantes :

- Projets en phase *early stage* : projets (i) situés sur un terrain pour lequel le propriétaire a confirmé son intention de contracter avec le Groupe, (ii) situés à proximité d'un point de raccordement au réseau électrique, (iii) pour lesquels des études techniques ont été initiées mais non finalisées.
- Projets en phase *advanced development* : projets pour lesquels les éléments suivants devront être complétés :
 - immobilier : signature d'un contrat validant l'utilisation du terrain ;
 - accès au réseau : raccordement préliminaire au réseau confirmé ;
 - technique : études de préconceptions achevées.
- Projets en phase *tender-ready* : projets pour lesquels les conditions suivantes sont alternativement remplies :
 - un permis de construire a été obtenu et toutes les conditions préalables à la signature d'un contrat de vente d'électricité sont remplies, dans un pays qui :
 - dispose d'un programme de développement des énergies renouvelables par le biais de procédures d'appel d'offres récurrentes ; ou
 - présente un marché liquide de contrats de vente d'électricité auprès d'entreprises privées.
 - un tarif d'achat obligatoire est disponible et une demande de permis de construire a été soumise.

Sur la base de ces critères, un projet qui atteint la phase *tender-ready* ne sera pas reclassé à un stade moins avancé tant que :

- la dynamique de marché des énergies renouvelables du pays concerné reste inchangée ; et
- les exigences pour l'obtention d'un contrat de vente d'électricité demeurent les mêmes.

Les projets en phase *advanced development* et les projets en phase *tender-ready* forment l'*advanced pipeline*.

Les projets en phase *advanced development* qui remportent des procédures d'appel d'offres sont considérés comme des projets en phase *awarded* et ce, sans avoir été préalablement classifiés en tant que projets en phase *tender-ready*.

- Projets en phase *awarded* : une première demande d'autorisation pour le projet a été acceptée et n'est plus susceptible d'appel, et il existe une garantie de conclusion d'un contrat de vente pour l'électricité produite une fois le projet construit ou encore le projet a remporté une procédure d'appel d'offres. À ce stade, certaines autorisations additionnelles peuvent être requises pour autant que le Groupe les juge secondaires par rapport à l'autorisation obtenue. En fonction de ce qui pourrait être réalisé durant la phase initiale de développement, l'acquisition de droits fonciers et la réalisation d'études supplémentaires peuvent également être en cours. Les discussions avec le prestataire EPC, ainsi que les négociations relatives au financement du projet, sont généralement terminées à ce stade.
 - Projets en phase « en construction » : Pour ces projets, l'instruction de procéder à la construction (*notice to proceed*) a été notifiée au prestataire EPC. L'actif restera dans cette catégorie jusqu'à ce que la réception provisoire ait été signée, même si l'installation a déjà commencé à produire et à vendre de l'électricité.
 - Projets en phase « en opération » : la réception provisoire du projet (*provisional acceptance*) a été signée et la responsabilité de l'actif transférée par l'équipe de construction à l'équipe d'exploitation.
- Les projets en phase *awarded*, les projets en construction et les projets en opération forment le *secured portfolio*.

Enfin, il est possible pour un projet de passer directement de *tender-ready* à *under construction* dans le cas où l'électricité est vendue sur le marché de gros.

1.3.2.3 STOCKAGE D'ÉNERGIE

Le stockage d'énergie occupe une place importante au sein du Groupe pour accompagner l'essor de ses activités solaire et éolienne. Il s'agit à la fois d'un complément aux installations photovoltaïques et éoliennes existantes permettant de faciliter leur intégration dans les réseaux électriques, ainsi qu'un moyen de fournir des services à part entière, source de revenus indépendants.

Le Groupe estime qu'à l'avenir, le stockage d'énergie se développera pour devenir un élément essentiel des réseaux électriques, complémentaire aux installations de production d'énergies renouvelables. Certains appels d'offres en Australie et en Jamaïque, imposent aux candidats de s'engager à mettre en place une installation de stockage d'énergie couplée à l'installation principale. Le Groupe estime que ce type d'appels d'offres va se développer.

À la date du présent document, le Groupe opère deux installations indépendantes de stockage d'énergie (directement raccordées au réseau) : Hornsdale Power Reserve en Australie et Azur Stockage en France. A cela s'ajoute une solution de stockage couplée à l'installation solaire hors-réseau de DeGrussa, en Australie.

Enfin, le parc éolien de Bulgana en Australie, et le parc solaire de Capella au Salvador, en cours de construction, intégreront une installation de stockage d'énergie.

(i) Régulation de la fréquence

Les réseaux d'électricité transportent l'énergie du producteur aux consommateurs finaux par l'intermédiaire d'un courant alternatif oscillant à une fréquence spécifique (par exemple, 50 Hz en Europe). Les écarts entre la production et la consommation d'électricité font varier cette fréquence (en Hz) du réseau électrique :

- à la baisse (inférieur à 50 Hz) lorsque la consommation est plus importante que la production ;
- à la hausse (supérieur à 50 Hz) lorsque la production est plus importante que la consommation.

Des variations de fréquence brusques et incontrôlées sont susceptibles de perturber le bon fonctionnement du réseau électrique, de créer des pannes du réseau électrique (*black-out*), des coupures de courant ou d'endommager les équipements du réseau d'électricité.

Tous les réseaux électriques dans le monde ont besoin d'avoir une forme de régulation en continu de leur fréquence, pour éviter des variations incontrôlées et assurer la stabilité du réseau. Cela concerne donc tous les pays dans lesquels le Groupe est présent.

Le stockage d'énergie par des batteries connectées aux réseaux électriques et équipées de logiciels adéquats permet de fournir ce service de régulation de fréquence à la hausse ou à la baisse. Ainsi, les batteries peuvent absorber l'électricité excédentaire lorsque la fréquence est trop élevée ou injecter de l'électricité lorsque la fréquence est trop basse. Ce service, désigné en Australie sous la terminologie de *frequency control ancillary services* (FCAS) et considéré dans d'autres pays comme un instrument de régulation de la fréquence, présente deux aspects :

- réserve primaire (FCAS *regulation*). Les gestionnaires du réseau indiquent en permanence (par exemple, toutes les quatre secondes) aux fournisseurs de réserve (FCAS *providers*), les augmentations ou diminutions requises dans la production d'électricité afin d'atteindre ou de maintenir une fréquence adéquate ;
- réserve secondaire (FCAS *contingency*). En cas de variation soudaine et significative de la fréquence, le fournisseur de réserve (FCAS *provider*) réagit automatiquement au changement de fréquence en injectant de l'électricité dans le réseau ou en absorbant l'électricité afin de corriger le déséquilibre.

Les batteries étant très réactives, elles sont particulièrement performantes pour réaliser de façon automatique ce service de régulation de fréquence et souvent plus compétitives que les centrales thermiques qui étaient historiquement les principaux acteurs capables de fournir ce service.

À titre d'exemple, Hornsdale Power Reserve en Australie fournit le service de régulation des fréquences au profit du réseau d'électricité d'Australie Méridionale, en contrepartie d'une rémunération pour chaque MW disponible et réservé au titre de ce service et ce, indépendamment de l'électricité effectivement injectée ou absorbée sur le réseau. Il en est de même pour la centrale d'Azur Stockage en France.

Le Groupe estime qu'à l'avenir le service de régulation des fréquences sur les réseaux d'électricité par des batteries peut constituer une source régulière de revenus. Cette activité permettrait également d'accroître la viabilité financière des technologies de stockage d'énergie. À fin 2019, une part importante des revenus du segment d'activité stockage provenait de l'activité de régulation de fréquence.

(ii) Inertie

L'inertie est un service de stabilisation qui s'oppose aux mouvements brusques pouvant intervenir sur un réseau électrique. Pour assurer la sécurité de leurs réseaux électriques, les gestionnaires de réseau ont besoin d'avoir à tout moment d'un niveau d'inertie minimum. Cette inertie est historiquement fournie par les machines tournantes des générateurs d'électricité thermique, hydraulique ou nucléaire et ne peut pas être fournie par les centrales renouvelables.

Au fur et à mesure que ces générateurs sont remplacés par des centrales renouvelables, les gestionnaires de réseau doivent trouver de nouvelles sources d'inertie. Les batteries sont suffisamment réactives pour fournir l'équivalent d'une inertie synthétique aux réseaux électriques.

En 2020, le Groupe expérimentera pour la première fois la fourniture d'un service d'inertie sur la centrale d'Hornsdale Power Reserve en Australie. Cela permettra de valider un nouveau débouché aux installations de stockage et en même temps accompagnera la poursuite du développement des énergies renouvelables en Australie.

(iii) Réserve de capacité

Un autre service que peuvent fournir les installations de stockage est le mécanisme de capacité, qui consiste à être capable de ponctuellement fournir une puissance (en MW) au réseau électrique aux heures les plus critiques de l'année. Ce mécanisme est généralement organisé par le gestionnaire de réseau, qui s'assure ainsi d'avoir suffisamment de puissance en réserve en cas d'aléa sur le réseau électrique ou de pointe de consommation et qui n'appellera cette capacité que lorsqu'il en aura besoin.

Le mode de rémunération de cette capacité dépend de chaque gestionnaire de réseau, mais prend généralement la forme d'un paiement (annuel ou mensuel) au Groupe en fonction des MW ainsi réservés par le gestionnaire de réseau. Ces montants sont perçus indépendamment de la fourniture effective d'électricité ou de services par l'installation et sont généralement complémentaires des autres sources de revenus. Les appels d'offres de capacités varient d'un pays à l'autre. Par exemple, en France les appels d'offres sont initiés sur une base pluriannuelle.

(iv) Déplacement d'énergie (*Load shifting*)

Le stockage d'énergie permet également de réaliser une fonction de déplacement d'énergie (*load shifting*), afin de répartir plus uniformément la production d'électricité par les installations photovoltaïques et éolienne et d'avoir une meilleure adéquation entre les périodes de forte production renouvelable et les périodes de forte consommation en électricité.

Notamment la pointe de consommation d'électricité journalière se situe généralement en soirée, après la tombée de la nuit, période où les centrales photovoltaïques ne produisent pas. L'électricité doit dans ce cas être fournie par des moyens de production de pointe, dont la mobilisation est coûteuse.

Les installations de stockage peuvent remplacer cette production de pointe en stockant automatiquement l'excès d'électricité au cours de la journée, par exemple lorsque la production photovoltaïque est abondante et en se déchargeant ensuite lorsque la demande est la plus forte. Dans ces conditions de demande élevée, l'injection d'électricité par le Groupe se fait en contrepartie d'un prix au MWh plus élevé, pouvant permettre de rentabiliser le surcoût d'investissement que représente la batterie.

Cette problématique est amenée à se développer fortement dans les prochaines années, au fur et à mesure que les énergies renouvelables vont se développer. Pour ces raisons, le Groupe estime que la technique du *load shifting* présente un potentiel de croissance important pour le secteur du stockage d'énergie.

(v) Vente de l'énergie stockée sur le marché

Lorsque la capacité d'une installation de stockage n'est pas utilisée pour fournir des services de capacité, de régulation de fréquence ou de *load shifting*, elle peut être vendue sur le marché. L'installation Hornsdale Power Reserve en Australie, par exemple, est en mesure de se charger lorsque les prix sur le marché de l'électricité (marché spot) sont bas et de ensuite se décharger au moment où les prix sont les plus élevés. Le Groupe perçoit alors un profit égal à la différence entre le prix

haut auquel l'électricité a été vendue, moins le prix bas auquel elle a été achetée et moins les pertes électriques qui ont eu lieu dans la batterie.

Cette opération peut être répétée régulièrement, dès que les prix atteignent une volatilité suffisante. Dans le cas du projet Hornsdale Power Reserve, l'installation se positionne en temps réel, en fonction des conditions de marché, sur les sources de revenus qui sont les plus rémunératrices entre arbitrage et régulation de fréquence.

(vi) Politique de développement des installations de stockage d'énergie

Il existe des synergies importantes entre les projets de stockage d'énergie et les activités solaires et éoliennes du Groupe : activité de développement communes (gestionnaires de réseau, administrations), mutualisation en phase d'opération et mutualisation des points d'accès aux réseaux électriques (exemple : Hornsdale Power Reserve en Australie)

Même si le développement des solutions de stockage d'énergie du Groupe est plus récent que ses activités initiales en photovoltaïque et éolien, le Groupe consacre d'importantes ressources en faveur du déploiement de cette technologie. Le Groupe a acquis une expertise particulière grâce à une équipe de spécialistes et de responsables de développement collaborant avec les chefs de projet de stockage d'énergie. Cette équipe a noué des liens avec des fournisseurs et des intégrateurs, sans pour autant contractualiser leurs relations via des contrats-cadres, conservant ainsi une indépendance opérationnelle et industrielle ainsi que la flexibilité souhaitée par le Groupe dans le développement de ses installations photovoltaïques et éoliennes. Par ailleurs, le Groupe et ses partenaires s'approvisionnent chez des fournisseurs de batterie de premier rang, qui apportent une garantie dans le temps sur la capacité de stockage minimale de l'installation.

Avec l'évolution du marché du stockage d'énergie, le Groupe estime que la réussite de son business model en matière de développement et d'opération d'installations photovoltaïques et éoliennes peut être transposé dans le cadre d'appels d'offres pour des installations de stockage d'énergie. Le Groupe développe donc un portefeuille de projets de stockage dans plusieurs de ses implantations géographiques.

1.3.3 MARCHÉS GÉOGRAPHIQUES

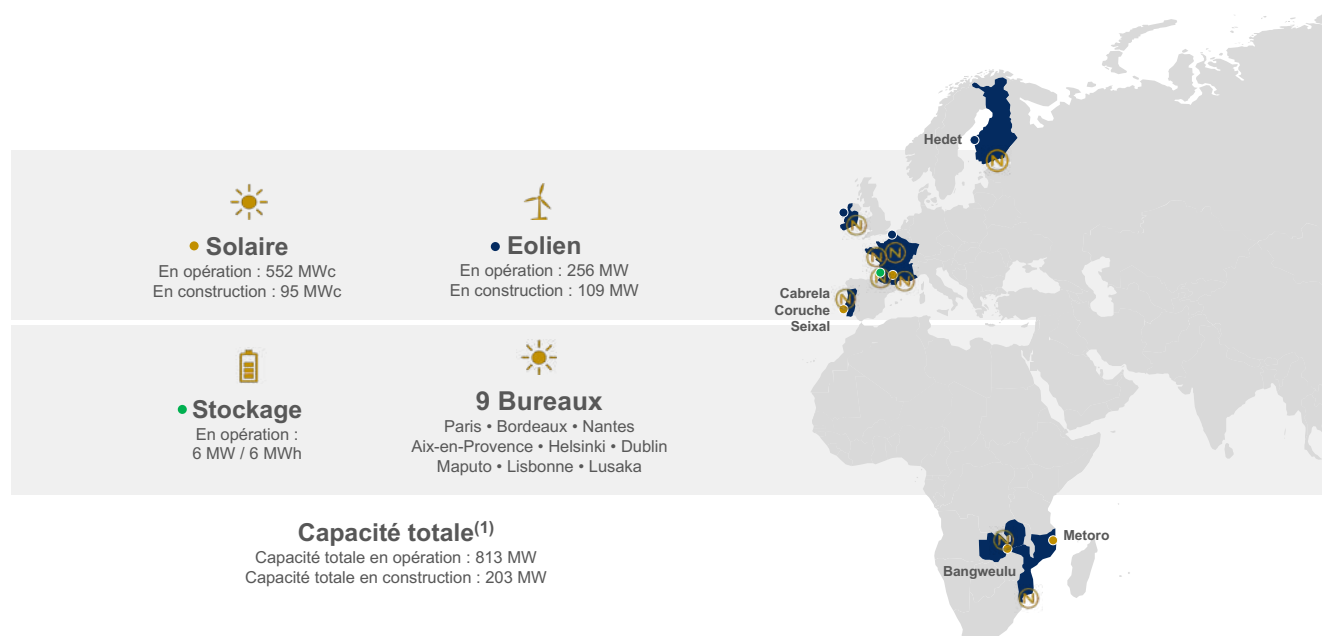
À la date du présent document, le Groupe est présent dans 14 pays à travers le monde : Argentine, Australie, Colombie, Equateur, Etats-Unis, Finlande, France, Irlande, Jamaïque, Mexique, Mozambique, Portugal, Salvador et Zambie. Le Groupe a diversifié ses implantations dans le monde au fil du temps en respectant une politique de répartition de sa présence internationale à hauteur de 80 % au moins de sa capacité en opération dans des pays membres de l'OCDE ou équivalent. L'objectif du Groupe est de continuer à se développer de manière sélective tout en maintenant cet équilibre d'exposition.

Au 31 décembre 2019, les projets initiés en Colombie, en Equateur et aux Etats-Unis étant toujours en phase de développement, le Groupe ne commercialise pas encore d'électricité sur ces marchés.

Les 11 marchés nationaux au sein desquels le Groupe possède des actifs en opération ou en construction en date du présent document sont présentés ci-après par zone géographique.

A noter que les éléments ci-après présentant les différents marchés de Neoen sont susceptibles de varier, à la baisse comme à la hausse, suite à l'impact du covid-19, notamment sur les trajectoires des pays et leurs politiques d'énergies renouvelables.

1.3.3.1 EUROPE – AFRIQUE



(1) Au 31 décembre 2019

A. PRINCIPAUX MARCHÉS NATIONAUX

1. France

Neoen a été créé en France en 2008, et est aujourd'hui le premier producteur français indépendant d'énergies renouvelables. Au 31 décembre 2019, le portefeuille du Groupe en France était composé de :

- 20 projets éoliens pour 230 MW en opération ou en construction ;
- 32 projets solaires pour 527 MWc en opération ou en construction ;
- 1 projet de stockage pour 6 MW / 6 MWh en opération ;
- 4 bureaux, situés à Aix-en-Provence, Bordeaux, Nantes et Paris et un total de 113 collaborateurs.

Contexte réglementaire

La France a adopté une série d'instruments juridiques pour encourager l'essor des énergies renouvelables dans son mix énergétique. Des mécanismes de soutien ont vu le jour dès 2003, avec le lancement des premiers *feed-in tariffs* jusqu'alors en application.

En novembre 2019, la Loi Energie Climat a mis à jour les objectifs du Plan d'Action National en Faveur des Énergies Renouvelables tel que précisé ci-après :

- porter la part des énergies renouvelables à 23 % de la consommation d'énergie d'ici 2020 ;
- porter la part des énergies renouvelables à 33 % de la consommation d'énergie et à 40 % de la production d'électricité d'ici 2030 ;
- réduire à 50 % la part du nucléaire dans le mix énergétique français d'ici à 2035 ;
- atteindre la neutralité carbone d'ici 2050.

Enfin, le projet de Programmation Pluri-annuelle de l'Énergie (PPE), qui devrait être arrêté par décret dans le courant de l'année, définit les nouvelles ambitions françaises en matière de production d'électricité d'origine renouvelable :

- réduire les émissions de gaz à effet de 40 % entre 1990 et 2030 ;
- réduire la consommation finale d'énergie de 20 % d'ici 2030 et en particulier la consommation d'énergies fossiles de 40 % d'ici 2030 ;
- porter la part des énergies renouvelables à 33 % de la consommation d'énergie d'ici 2030 ;
- réduire à 50 % la part du nucléaire dans le mix énergétique français d'ici à 2035.

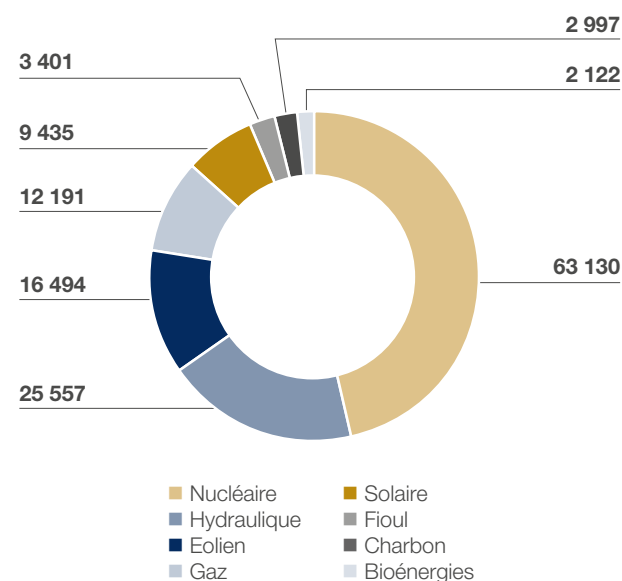
D'ici au 31 décembre 2028, la PPE prévoit d'atteindre entre 33,2 et 34,7 GW de capacité éolienne en opération et entre 35,1 et 44 GWc de capacité solaire en opération. Pour ce faire, la Commission de régulation de l'énergie entend allouer 1,85 GW de capacité éolienne et 2 GW de capacité solaire chaque année aux nouveaux appels d'offres qui seront lancés dès 2021.

Capacités de production électrique

A fin 2019, la capacité en opération en France était de 135,3 GW, comprenant notamment des capacités nucléaires (63,1 GW), hydrauliques (25,6 GW), éoliennes (16,5 GW), de gaz naturel (12,2 GW), solaires (9,4 GW) et biomasse (2,1 GW).

La demande d'électricité en France s'élevait en 2019 à 473 TWh.

Capacité installée par technologie (en MW)



Source : RTE Bilan électrique 2019 (Données 2019).

2. Portugal

Neoen a été créé au Portugal en 2010, et intervient principalement sur des projets photovoltaïques. Au 31 décembre 2019, le portefeuille du Groupe au Portugal était composé de :

- 3 projets solaires pour 24 MWc en opération ;
- 1 projet solaire pour 65 MWc en développement, remporté lors des appels d'offres de juillet 2019 ;
- 1 projet solaire pour 180 MWc en développement, dont Neoen est actionnaire minoritaire à hauteur de 49 %, remporté lors des appels d'offres de juillet 2019 ;
- 1 bureau, situé à Lisbonne et un total de 3 collaborateurs.

Contexte réglementaire

Le ministère de l'environnement a présenté en décembre 2019 son objectif de développement de capacité renouvelable à l'horizon 2030 (*Plano Nacional Integrado de Energia e Clima – PNEC 2030*). Au terme de ce programme, le Portugal porte l'ambition d'être neutre en émission carbone d'ici à 2050. Pour ce faire, le gouvernement portugais prévoit de soumettre à des appels d'offres biannuels de nouvelles capacités renouvelables et de stockage. Un premier appel d'offres pour une capacité de 1,35 GW a été lancé en juin 2019 et attribué en septembre 2019.

Dans cette perspective, deux futures phases d'appels d'offres pour des projets solaires sont planifiées :

- deuxième trimestre 2020 : appel d'offres pour une capacité de 700 MW à allouer dans les régions centre et sud du Portugal (Alentejo et Algarve) ;
- fin-2020 : appel d'offres pour une capacité de 700 MW.

En parallèle, en février 2019, le gouvernement portugais a approuvé un nouveau plan d'investissement en faveur de Redes Energéticas Nacionais (Programme 2018-2027) d'un montant total de 535 millions d'euros prévoyant la construction de lignes à haute tension afin de faciliter la connexion au réseau de nouvelles installations renouvelables.

La production de charbon devrait se terminer d'ici 2023, sous l'impulsion des engagements de décarbonisation pris par le Portugal dans le cadre de l'Accord de Paris.

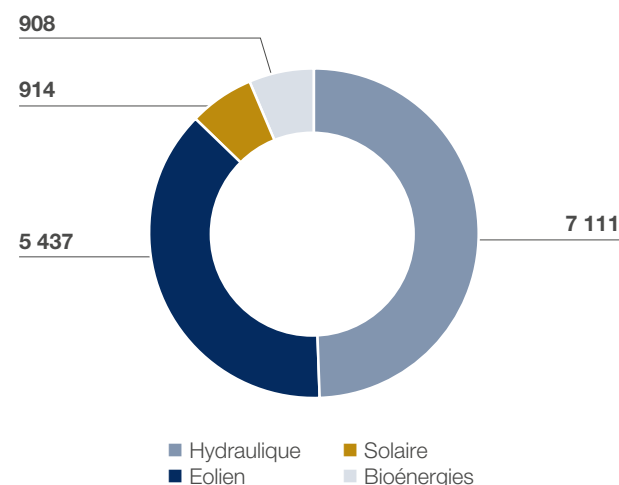
Les tarifs réglementés sont en voie de disparition progressive et les secteurs de l'électricité et du gaz naturel sont en cours de libéralisation afin de promouvoir la compétitivité du commerce de détail et de construire un marché de l'énergie domestique.

Capacités de production électrique

A fin 2019, la production d'électricité était de 48,7 TWh et se décomposait comme suit :

- production avec sources renouvelables (incluant les capacités hydrauliques) : 27,3 TWh ;
- production avec sources fossiles : 21,4 TWh.

Capacité installée par technologie (en MW)



Source : DGEG - Estatísticas rápidas Dez 2019 (Données 2019).

3. Finlande

Neoen a été créé en Finlande en mai 2018 suite à l'acquisition des projets éoliens de Hedet et Björkliden. Au 31 décembre 2019, le portefeuille du Groupe en Finlande était composé de :

- 1 projet éolien pour 81 MW en construction ;
- 2 projets éoliens pour 350 MW en développement ;
- 1 bureau, situé à Helsinki, et un total de 6 collaborateurs.

Contexte réglementaire

Le marché de l'électricité finlandais est ouvert à la concurrence depuis l'entrée en vigueur du *Finnish Electricity Market Act* en 1995.

La Finlande a fixé des objectifs ambitieux de pénétration des énergies renouvelables dans son mix énergétique :

- 50 % de la consommation globale d'énergie à partir d'énergies renouvelables d'ici à 2030 ;
- 5 TWh de production d'électricité d'origine éolienne d'ici à 2020 et 8 TWh d'ici à 2030 ;
- Neutralité carbone de la Finlande en 2035.

Dès 2011, la Finlande a créé un schéma *feed-in tariff* de support au développement des énergies renouvelables :

- *tarif premium* : Les producteurs d'électricité renouvelable de technologies éolienne, biomasse et biogaz perçoivent un bonus variable égal à la différence entre le prix spot et un tarif plafond fixé à 83,5 €/MWh. Ce bonus est versé aux développeurs de projets pour une durée de 12 ans.

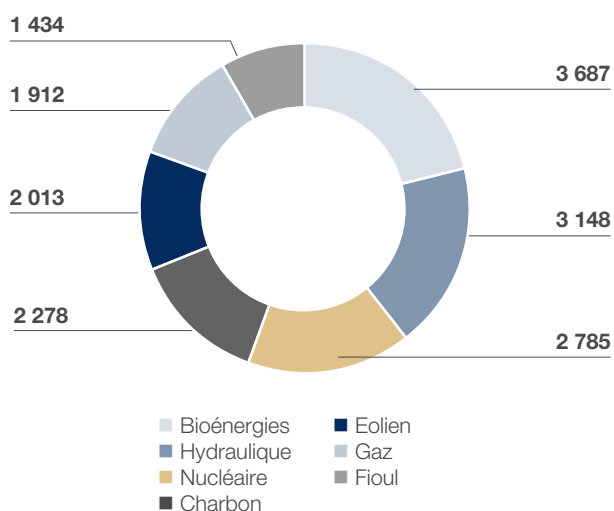
La capacité limite du *feed-in tariff* ayant été atteinte en 2016, un nouveau programme de support a été élaboré. Le parlement finlandais a approuvé en mai 2018 la mise en place d'un système d'appels d'offres d'une capacité totale de 1,4 TWh pour les technologies éolienne, solaire, biomasse et biogaz. Dans le cadre de cet appel d'offres, 7 projets se sont vu attribuer une capacité de 1,36 TWh.

Le gouvernement finlandais a annoncé l'interdiction de produire de l'énergie à base de charbon en 2029. Il prépare également des mesures incitatives pour soutenir les entreprises démantelant leurs installations de production d'énergie charbon avant 2025.

Capacités de production électrique

A fin 2019, la consommation en électricité de la Finlande s'élevait à 86 TWh tandis que sa production était de 67 TWh. La Finlande est importatrice nette d'électricité. La Finlande procède actuellement à la diversification de ses sources d'importation (principalement Suède et Russie).

Capacité installée par technologie (en MW)



Source : European Network of Transmission System Operators for Electricity (Données 2019).

En 2018, la production hydraulique équivalait à 19 % de la production totale d'électricité finlandaise, tandis que le nucléaire totalisait 32 % de la production.

La capacité nucléaire totale projetée à l'horizon 2030 est de 4,4 GW en tenant compte de la mise en service de la centrale Olkiluoto 3 en 2021. Il est prévu que les capacités de production d'électricité à base de charbon soient démantelées d'ici à 2030 pour assurer le respect de l'engagement finlandais à l'Accord de Paris.

B. AUTRES MARCHÉS NATIONAUX

(i) Irlande

En 2018, 28 % de la production électrique de la République d'Irlande est de source éolienne, de sorte que l'Irlande possède le second niveau le plus élevé de production éolienne en Europe (derrière le Danemark) et le niveau le plus élevé de production d'énergie éolienne terrestre.

En contraste, les émissions de CO₂ de la République d'Irlande restent 13 % au-dessus de la moyenne de l'UE étant donné sa dépendance au charbon et à la tourbe : globalement, ses besoins énergétiques restent dépendants à 86 % des combustibles fossiles.

Dans ce contexte, l'objectif de la République d'Irlande est de réduire ses émissions de 30 % entre 2021 et 2030 alors même

que ses besoins en énergie seront susceptibles de croître sous l'impulsion d'une économie en expansion et du développement de nouveaux centres de données.

Cet objectif et les moyens d'y parvenir sont décrits dans le Plan d'action pour le climat de la République d'Irlande, lequel a été publié en juin 2019. Selon le plan, la part des renouvelables dans la production électrique totale du pays devrait passer de 37 % en 2020 à 70 % en 2030 au moyen notamment de compléments estimés de 4,2 GW d'énergie éolienne terrestre, 3,5 GW d'énergie éolienne marine et environ 1,5 GW d'énergie solaire.

Le *Renewable Electricity Support Scheme* (RESS) sera le principal levier politique de cette augmentation de projets renouvelables, offrant des prix garantis pour le long terme au bénéfice de projets éoliens et solaires dans le cadre d'enchères annuelles. La première procédure RESS, attendue à l'été 2020, devrait servir de soutien à un volume de production renouvelable d'entre 1 TWh et 3 TWh, dont 300 GWh grâce à des projets solaires et à des initiatives communautaires devant dans les deux cas faire l'objet de mesures de soutien spécifiques.

Le plan national de taxe carbone représente un autre élément tangible contribuant à éliminer la production fossile : la taxe devrait se relever progressivement au cours des prochaines années pour passer de 20 €/tonne à 80 €/tonne d'ici 2030.

Alors que le taux de pénétration maximum des énergies renouvelables intermittentes en République d'Irlande devrait atteindre 90 % d'ici 2030, le gestionnaire de transport Eirgrid a développé un programme pluriannuel dénommé DS3 (pour *Delivering a Secure and Sustainable Electricity System*) visant à permettre d'accroître la part de production intermittente au bénéfice du réseau tout en maintenant la qualité d'ensemble de l'approvisionnement en électricité au plan national, en partie grâce à une stratégie d'aide au déploiement massif de batteries de stockage.

(ii) Mozambique

Pour élargir l'accès de sa population à l'électricité, le président mozambicain a lancé le programme *Energia para Todos* en 2018. Celui-ci ambitionne l'extension de l'accès au réseau à 58 % de sa population en 2023, 85 % en 2028 et 100 % d'ici à 2030. À cet effet, le gouvernement entend installer 5 780 MW de capacité de production électrique à l'horizon 2033, moyennant un investissement de 34 milliards de dollars dont 18 milliards de financement de projets énergétiques.

S'agissant plus spécifiquement des énergies renouvelables connectées au réseau électrique (*on-grid*), deux programmes d'appels d'offres sont prévus pour contribuer au respect de l'échéancier mozambicain.

D'une part, l'Agence française de développement finance le déploiement d'un mécanisme d'appel d'offres structuré pour le développement de 3 centrales solaires et 1 ferme éolienne de production d'énergie (« PROLER »). Ce programme, mené par l'entreprise publique d'électricité EDM (Electricidade de Moçambique) avec le soutien de consultants internationaux et nationaux, vise à développer :

- une installation solaire d'une capacité totale de 40 MWc pour laquelle la phase d'expression d'intérêt (« Eol ») devrait être publiée au deuxième trimestre 2020 ;

- trois installations additionnelles de production d'électricité d'origine renouvelable d'une capacité totale de 30 à 40 MW à horizon 2022.

D'autre part, des travaux préliminaires entamés dès 2015 en prévision du lancement du programme GET FIT Mozambique planifient le développement d'installations de production d'énergie d'origine renouvelable pour une capacité totale comprise entre 130 MW et 180 MW. Bien que ne disposant pas d'échéances arrêtées à ce jour, ce processus se décomposera en trois phases :

- phase 1 : développement de 60 MWc de capacité solaire et d'une installation de stockage ;
- phase 2 : développement de 40 MW à 60 MW de petites installations hydrauliques ;
- phase 3 : développement de 30 MWc à 60 MWc de capacité solaire, accompagnée d'une installation de stockage.

La première phase prévoit un début des activités du programme pour le 3^{ème} trimestre 2020.

En parallèle de ces appels d'offres, Electricidade de Moçambique promeut le développement des renouvelables par l'attribution de contrats signés de gré à gré avec des développeurs de projets renouvelables. À date, deux contrats de gré à gré ont été signés pour une capacité totale de 81 MWc, dont 41 MWc ont été attribués à Neoen.

De nombreux programmes de développement d'installations d'énergies renouvelables *off-grid* (petites centrales solaires et *mini-grid* par exemple) sont par ailleurs soutenus au Mozambique par différentes institutions financières d'aide au développement (DFIs) pour permettre l'accès à l'électricité des zones éloignées des réseaux électriques.

Un projet de révision de la Loi de l'Electricité (Lei de Electricidade, Lei n°21/97, de 1 de Outubro) est en à l'étude et a fait l'objet de consultations publiques en 2018. Cette révision vise notamment à promouvoir une plus grande participation du secteur privé dans la génération et le transport d'énergie, redéfinir les rôles de différentes entités publiques (EDM, régulateur ARENE, FUNAE), redéfinir les processus d'attribution de licences et concessions et améliorer la coordination institutionnelle. Les élections nationales de 2019 ont reporté son processus de validation par le Gouvernement. Le calendrier de travail n'est pas encore connu.

À terme, le Mozambique ambitionne d'être un exportateur net d'électricité.

(iii) **Zambie**

La *Rural Electrification Authority* (REA) a été créée en 2003 pour fournir des infrastructures d'accès à l'électricité dans les zones rurales et faire progresser le taux d'accès dans ces zones. L'objectif est un taux d'électrification de la population porté à 51 % à horizon 2030 contre 3 % en 2017.

L'électricité en Zambie est à ce jour majoritairement produite à partir de capacités hydrauliques. Le gouvernement zambien se dit par ailleurs favorable à l'installation de nouvelles capacités d'énergies renouvelables comme en atteste l'instruction donnée en 2016 par le président Lungu de développer au moins 600 MWc de capacité solaire.

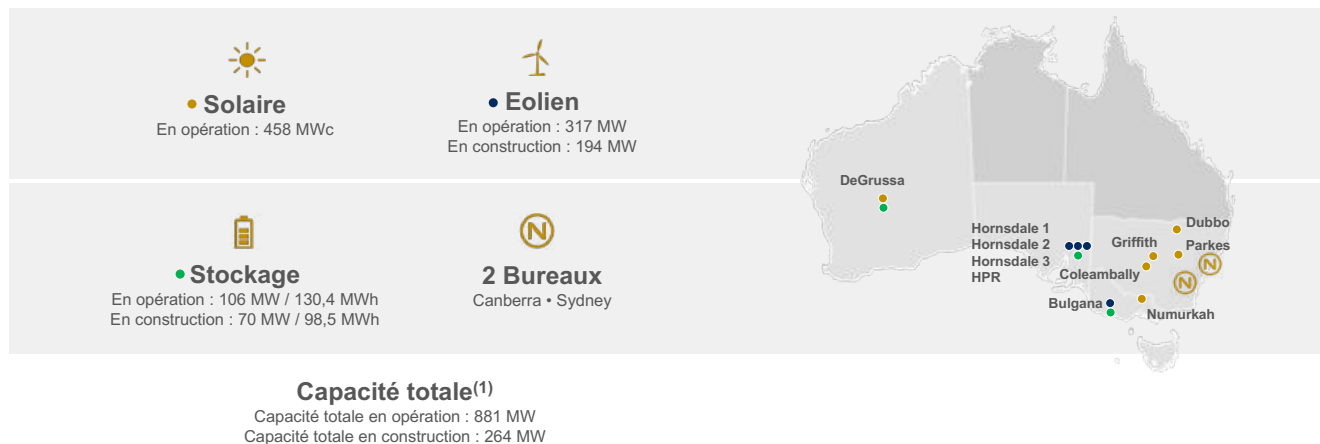
À ce jour, la pénétration des énergies renouvelables, hors technologie hydraulique, est donc soutenue par le programme *GetFit Zambia* lancé en 2015 ainsi que par le programme *IFC Scaling Solar* de la Banque Mondiale :

- l'*IFC Scaling solar* est un processus d'appel d'offres concurrentiel comprenant un financement préétabli ainsi que des produits d'assurance et de risque. Dans ce cadre, le Groupe a remporté en 2016 une capacité de 54 MWc sur les 100 MW proposés lors du premier volet du programme. En mai 2017, l'Industrial Development Corporation, avec le soutien de l'IFC a décidé de lancer un second appel d'offres pour une capacité de 200 à 300 MWc de projets solaires. Douze participants, dont le Groupe, ont été pré-qualifiés pour l'appel d'offres en juin 2017 - le calendrier d'appel d'offres n'est pas connu ;
- le programme *GetFit Zambia* en 2015 vise à soutenir le déploiement de 200 MW d'énergies renouvelables avant 2020, par le biais d'une série de projets d'une taille unitaire maximale de 20 MW. La première étape de ce programme a été lancée début 2018 : le 5 avril 2019, 6 projets solaires ont été lauréats de ce premier appel d'offres, pour une capacité totale de 120 MWc.

Par ailleurs, en février 2020, le gouvernement zambien a approuvé les nouvelles lois régissant le secteur de l'énergie du pays. Renforçant d'une part le rôle du régulateur, ce nouveau cadre réglementaire favorise d'autre part l'essor du secteur privé grâce à une ouverture du marché de l'énergie. Zesco, la société publique en charge de la production, transmission et de la distribution de l'électricité, doit dorénavant donner un accès au réseau aux producteurs privés qui auront l'opportunité de mettre en place des accords directs avec les grands consommateurs nationaux.

Ces nouvelles lois permettent également l'avènement de nouveaux acteurs tels qu'Africa Greenco, un agrégateur d'électricité, qui pourra faire le lien entre les producteurs et les consommateurs via l'actuel marché de l'électricité d'Afrique australe.

1.3.3.2 AUSTRALIE



4. Australie

Neoen a été créé en Australie en 2012 et se positionne aujourd'hui comme le premier producteur indépendant d'énergies renouvelables du pays. Il y exerce ses trois activités : solaire, éolien et stockage. Au 31 décembre 2019, le portefeuille du Groupe en Australie était composé de :

- 4 projets éoliens pour 511 MW en opération ou en construction ;
- 6 projets solaires pour 458 MW en opération ou en construction ;
- 4 projets de stockage pour 176 MW / 229 MWh en opération ou en construction ;
- 2 bureaux opérationnels situés à Sydney et Canberra, 1 bureau de représentation à Adélaïde et un total de 45 collaborateurs.

L'installation de stockage d'énergie de Hornsdale Power Reserve est gérée par un centre de contrôle des opérations situé à Canberra qui permet au Groupe d'intervenir en tant qu'opérateur de marché sur le marché électrique australien via la vente de services réseaux et d'opérations d'arbitrage.

Contexte réglementaire

Au terme de l'Accord de Paris, l'Australie s'est engagée à réduire ses émissions de CO₂ de 26 à 28 % d'ici à 2030 par rapport à leur niveau de 2005. Le Gouvernement australien s'est par ailleurs engagé à ce que 49 % de sa production d'électricité provienne, d'ici à 2030, de sources renouvelables, et 78 % pour 2050 (incluant l'hydraulique).

Pour ce faire, le programme *Renewable Energy Target* (RET), voté à l'assemblée, prévoit la production de 33 TWh supplémentaires d'électricité verte. Le programme RET a mis en place un système d'incitations financières, notamment pour les installations renouvelables de grande taille pour lesquelles elle accorde des certificats verts (*large-scale generation certificates*, LGCs) en fonction de la quantité d'électricité produite, et ce jusqu'en 2030.

En parallèle, le vieillissement du parc de centrales à charbon (dont certaines ont près de 50 ans d'opération) va entraîner leur démantèlement progressif. Il est projeté que près de la totalité du parc de centrales à charbon soit démantelée d'ici 2050.

À horizon 2030, devraient être démantelées près de 7 GW de centrales à charbon puis près de 20 GW supplémentaires après 2033.

Enfin, au-delà des objectifs nationaux, les États australiens ont la possibilité de poursuivre leurs propres objectifs et de structurer leur propre programme en faveur de la réduction des émissions carbone et/ou du développement des énergies renouvelables sur leurs territoires. L'État de Canberra a ainsi un objectif de mix énergétique composé à 100 % d'énergies renouvelables d'ici à fin 2020, l'État de Victoria vise une proportion de 40 % à horizon 2025, le Queensland vise 50 % en 2030 (contre 17 % aujourd'hui), l'État d'Australie méridionale vise 100 % d'ici 2030 et enfin la Nouvelle-Galles du Sud a un objectif de 46 % pour 2030.

En vue d'atteindre ces objectifs, les États ont initié le lancement de leurs propres appels d'offres, avec notamment, en 2019 :

- Queensland : reprise de l'appel d'offre *Renewables 400* pour une capacité de 400 MW et création de CleanCo, entreprise d'État missionnée pour gérer et coordonner l'expansion de l'approvisionnement en énergies renouvelables ;
- Australie méridionale : appel d'offres pour fournir en énergies renouvelables les entités gouvernementales de l'État (500 GWh/an) ;
- Nouvelle-Galles du Sud : appel d'offres (non restreint aux seules énergies renouvelables) pour couvrir les besoins des entités gouvernementales (1,8 TWh/an) ;
- État de Canberra : appel à projets en vue d'installer 250 MW de capacité renouvelable additionnelle, ainsi qu'une capacité de stockage de 20 MW / 40 MWh.

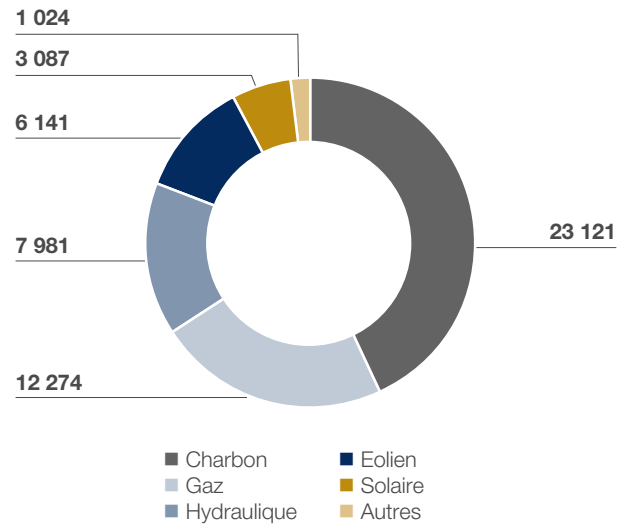
Certains grands groupes australiens et multinationales, à l'image de BHP (groupe minier), Telstra (télécommunications), Coles (grande distribution) ou encore Woolworths (grande distribution), ont également lancé des appels d'offres en vue de couvrir leur consommation énergétique par le biais d'accords bilatéraux d'acquisition d'énergie auprès de générateurs d'énergies renouvelables.

Capacités de production électrique

En 2019, la consommation d'électricité sur le principal réseau australien, le *National Electricity Market* (NEM), était de 182 TWh et devrait croître modérément d'ici 2030 avec un taux de croissance annuel moyen de 0,1 % avant de reprendre une croissance plus soutenue à 0,6 % annuel jusqu'à 2040.

Au 14 novembre 2019, la capacité électrique installée sur le NEM, était d'environ 53,6 GW, comprenant des capacités de charbon (23,1 GW), de gaz naturel (12,3 GW), hydrauliques (8,0 GW), éoliennes (6,1 GW), solaires (3,1 GW) et biomasse (0,6 GW).

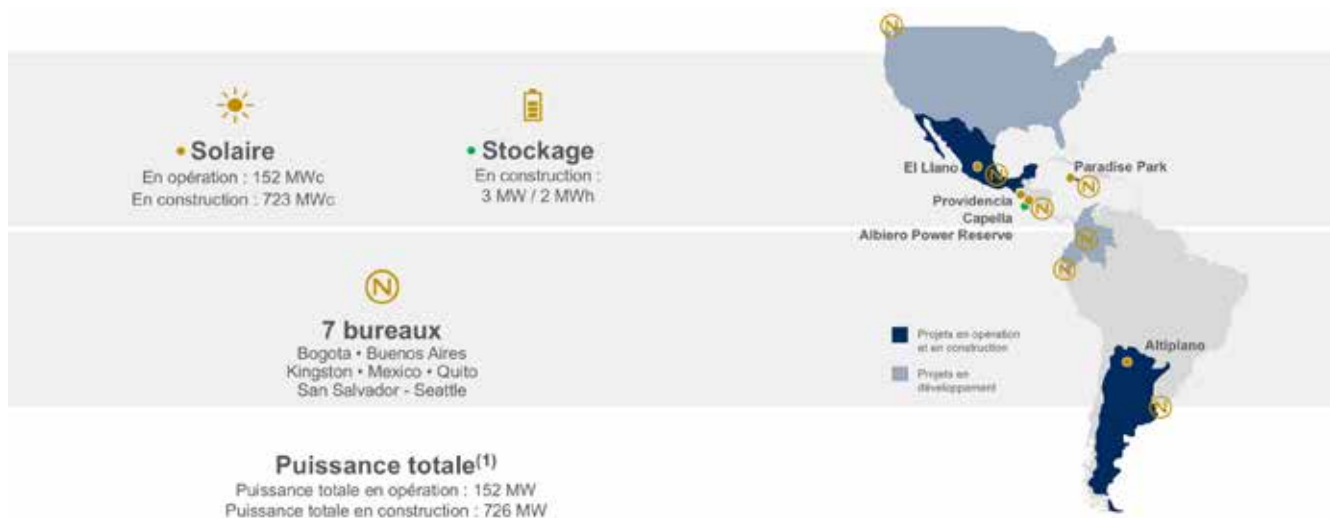
Capacité installée par technologie (en MW)



Source : AEMO (Données 2019).

À horizon 2030, les unités éoliennes et solaires devraient respectivement représenter 16,9 GW et 8,5 GWc de capacités installées, soit un accroissement de 10,7 GW et 5,4 GWc sur la période avec un taux de croissance annuel moyen de 5,8 % et 5,7 % respectivement (Source : Baringa 2020).

1.3.3.3 AMÉRIQUES



(1) Au 31 décembre 2019

A. PRINCIPAUX MARCHÉS NATIONAUX

5. Salvador

Neoen a été créé au Salvador en 2014 pour développer des installations photovoltaïques et des solutions de stockage. Au 31 décembre 2019, le portefeuille du Groupe au Salvador était composé de :

- 3 projets solaires pour 241 MWc en opération et en construction ;
- 1 projet de stockage pour 3 MW / 2 MWh en opération ;
- 1 bureau, situé à San Salvador et un total de 11 collaborateurs.

Contexte et données macroéconomiques

Le marché de l'électricité du pays est entièrement libéralisé et comptait 24 sociétés de production en décembre 2019. Les seuls producteurs publics sont la Comisión Hidroeléctrica del Río Lempa (CEL), LaGeo, et ses filiales, qui gèrent la totalité de la capacité hydraulique et géothermique raccordée au réseau du Salvador et représentent 34 % de la capacité en opération du pays.

Le Salvador s'est fixé l'objectif d'atteindre 100 % de capacité en opération de production renouvelable mais n'a pour le moment établi aucun planning pour y parvenir.

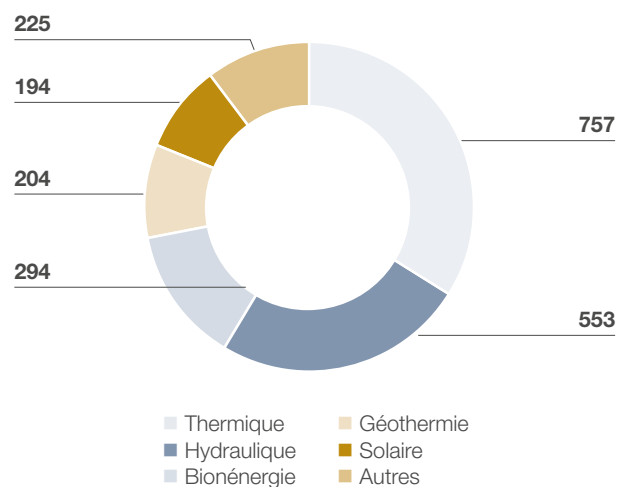
Le président récemment élu Nayib Bukele (du parti GANA de centre-droite) a souligné dans son programme de campagne les intentions suivantes :

- réaffirmation de l'objectif national d'un mix énergétique 100 % renouvelable (sans échéancier précis) ;
- promotion du géothermique, du photovoltaïque et de l'hydraulique ;
- augmentation de la présence d'ombrières en zones rurales et péri-urbaines.

Capacités de production électrique

Le pays est le premier producteur d'énergie géothermique d'Amérique centrale. A fin 2019, la capacité totale installée au Salvador était de 2 227 MW, répartie en 757 MW de capacité thermique, 553 MW de capacité hydraulique, 294 MW de capacité biomasse, 204 MW de capacité géothermique et 194 MWc d'énergie solaire.

Capacité installée par technologie (en MW)



Source : Consejo Nacional de Energía (CNE) - 2020 Report (Données 2019).

Selon le Consejo Nacional de Energía (CNE), la demande d'électricité devrait croître à un rythme moyen de 2,2 % par an, pour atteindre 7 964 GWh (+23 %) en 2030.

6. Argentine

Neoen a été créé en Argentine en 2017. Au 31 décembre 2019, le portefeuille du Groupe en Argentine était composé de :

- 2 projets solaires pour 208 MW en construction ;
- 1 bureau, situé à Buenos Aires et un total de 5 collaborateurs.

Contexte réglementaire

Le gouvernement argentin entend augmenter la capacité installée de production d'électricité de 14 GW d'ici à 2025 par rapport à son niveau de 2017 (36 GW). La capacité actuelle installée s'élève à 39,7 GW.

Afin d'atteindre cet objectif, le gouvernement a mis en place plusieurs mesures, notamment :

- le lancement d'appels d'offres portant sur des capacités de production d'électricité à partir d'énergies renouvelables ;
- le lancement d'appels d'offres portant sur des capacités de production d'électricité hydrauliques et thermiques ;
- le lancement d'appel d'offres portant sur la construction de nouvelles capacités de transmission (lignes électriques) ;
- des mesures d'incitation fiscale ;
- une exemption, illimitée dans le temps, des droits de douane pour les modules solaires.

En mai 2016, le gouvernement a ainsi lancé un programme d'appels d'offres « RenovAr » dédié au développement d'installations d'énergies renouvelables. Pour les tours 1 et 2 du programme RenovAr, une capacité totale de 2 424 MW et de 2 043 MW respectivement a été allouée.

Au tour 3 du programme dit « MiniRen » – nommé ainsi en raison des capacités réduites qu'il permet de proposer –, près de 260 MW de capacité a été adjudiquée en août 2019.

Enfin, le parlement argentin a voté en 2017 la résolution 281/2017 régulant le marché des énergies renouvelables (dit marché « MATER »). Cette loi contraint les grands consommateurs d'électricité à acheter, via des contrats bilatéraux avec des développeurs ou bien auprès de CAMMESA, un pourcentage d'électricité d'origine renouvelable équivalent aux objectifs nationaux de pénétration du renouvelable. Ces objectifs nationaux sont les suivants :

- 12 % de production d'électricité à partir d'électricité renouvelable pour 2019 ;
- 14 % de production d'électricité à partir d'électricité renouvelable pour 2020 ;
- 16 % de production d'électricité à partir d'électricité renouvelable pour 2021.

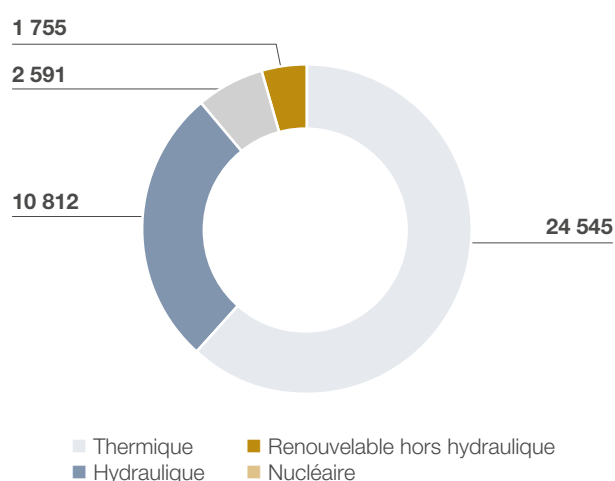
Alberto Fernandez, élu président de l'Argentine lors des élections de 2019, n'a pas annoncé de changement concernant les lignes directrices de la politique énergétique.

Capacités de production électrique

A fin 2019, la capacité installée totale électrique (39,7 GW) est composée de capacités thermiques (62 %), hydrauliques (27 %), nucléaires (4 %) et des sources renouvelables non hydrauliques (7 %).

Dans sa feuille de route énergétique à horizon 2025, le gouvernement argentin a pour objectif d'augmenter la capacité installée totale de 14 GW par rapport à 2017 (36 GW). Cet accroissement doit se décomposer de la façon suivante : +10 GW d'énergies renouvelables non hydrauliques, +2,5 GW de capacité thermique, +1,5 GW de capacité hydraulique et +0,6 GW de capacité nucléaire.

Capacité installée par technologie (en MW)



Source : CAMMESA (Données 2019).

7. Mexique 🇲🇪

Neoen a été créé au Mexique en 2013, et considère le pays comme un marché attractif pour l'expansion de ses activités et la croissance de son portefeuille d'actifs en raison de la forte teneur en carbone de son mix énergétique et de l'importance de son gisement d'énergies renouvelables qui permet de produire

une électricité verte à des prix très compétitifs. Au 31 décembre 2019, le portefeuille du Groupe au Mexique était composé de :

- 1 projet solaire pour 375 MWc en construction ;
- 1 bureau, situé à Mexico City et un total de 15 collaborateurs.

Contexte et données macroéconomiques

Quatre facteurs influencent la dynamique du marché de l'électricité :

- l'augmentation rapide (4,3 % par an) de la demande liée à la croissance économique du pays ;
- la réforme énergétique de 2013 libéralisant les marchés des hydrocarbures et de l'électricité ;
- la segmentation de la *Comisión Federal de Electricidad* (CFE), opérateur historique, en plusieurs entités indépendantes ;
- l'ouverture à la concurrence de la génération d'électricité et la création d'un opérateur indépendant de gestion et de contrôle du réseau (*Centro Nacional de Control de Energía*).

La réforme du secteur de l'énergie s'est en outre traduite par la mise en place de nouveaux objectifs en faveur du développement des énergies renouvelables :

- 30 % de renouvelables en 2021 et 35 % en 2024 (en proportion dans le mix énergétique mexicain) ;
- 50 % de production d'électricité d'origine renouvelable d'ici à 2050.

Pour soutenir ses ambitions de développement de la part du renouvelable dans le mix énergétique, le gouvernement mexicain a mis en place :

- une réglementation autorisant les producteurs à conclure des contrats bilatéraux à long terme avec des acheteurs privés ;
- la création de certificats d'énergie propre (*Certificados de Energía Limpia*) dont l'objectif est d'augmenter la demande d'électricité produite à partir de technologies propres ;
- l'organisation de séries d'appels d'offres publics débouchant sur des contrats de vente d'électricité à prix fixe et à long terme.

Bien qu'il ait réaffirmé ces objectifs chiffrés, Andrés Manuel Lopez Obrador, président à partir de décembre 2019, s'est en même temps donné pour priorité le renforcement de la CFE. Après le succès des trois premiers appels d'offres publics, le président a annulé le quatrième appel d'offres dont les résultats devaient être donnés peu après sa prise de fonctions.

En conséquence, et devant les prix de marché élevés de l'électricité et l'important gisement du pays en ressources renouvelables, nombre de développeurs s'orientent aujourd'hui vers des projets 100 % marchands ou mixant part marchande et contrats de vente privés.

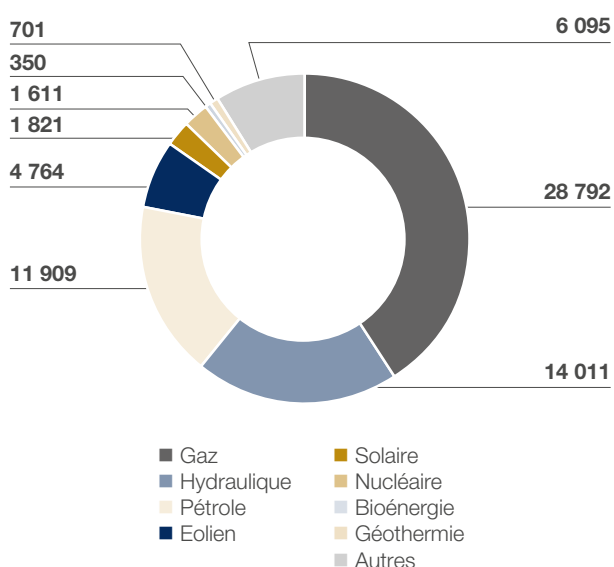
Fin 2019, le Ministère de l'énergie a modifié certaines dispositions administratives permettant à la CFE d'obtenir des CELs de ses centrales anciennes, contrairement à l'esprit de la réforme énergétique. En réponse les acteurs privés du secteur ont massivement présenté des recours légaux contre cette disposition, lesquels ont été admis par différentes cours et prendront plusieurs mois pour être résolus.

Capacités de production électrique

La production d'électricité au Mexique provient à ce jour principalement d'énergies fossiles.

À fin 2018, la capacité de production totale au Mexique s'élevait à 70 GW pour une demande de 318,2 TWh. Le Mexique est interconnecté avec les États-Unis (905 MW d'exportation et 1,8 GW d'importation), le Guatemala (240 MW d'importation et exportation) et le Belize (100 MW d'exportation).

Capacité installée par technologie (en MW)



Source : Prodesen 2019 (Données 2018).

B. AUTRES MARCHÉS NATIONAUX

(i) Jamaïque 🇯🇲

La Loi sur l'Électricité de 2015 a soutenu la politique énergétique jamaïcaine en réformant la réglementation pour privatiser et moderniser le marché national de l'électricité. En vertu de cette loi, la *Generation Procurement Entity* (GPE) a été créée pour être responsable du remplacement des anciennes capacités existantes par de nouvelles capacités de production. La GPE, logée au sein du ministère en charge de l'énergie, fonctionne en partenariat avec le régulateur *Office of Utilities Regulation* (OUR), qui portait précédemment ce mandat, et la *Jamaican Public Service* (JPS), société privée assurant le service public de génération, de transport et de distribution d'électricité. En octobre 2018, le premier ministre Andrew Holness a réhaussé l'objectif historique de 20 % de capacités renouvelables à horizon 2020, et a fixé pour cible que le mix énergétique jamaïcain comprenne 30 % d'électricité produite à partir d'énergies renouvelables d'ici à 2030 et 50 % d'énergies renouvelables tout secteur confondu (incluant le transport) d'ici à 2030.

Pour satisfaire à ces objectifs, deux appels d'offres successifs ont eu lieu en 2012 et 2015 pour une capacité totale de 152 MW. La publication du nouvel *Integrated Resource Plan* est attendue, à la suite duquel de nouveaux appels d'offres devraient être lancés.

Le gouvernement a développé un corpus de politiques incitatives en faveur des énergies renouvelables. À ce titre, les développeurs de projets d'énergies renouvelables peuvent bénéficier d'exemptions fiscales sur certaines importations d'équipements de production d'énergies renouvelables ainsi que de TVA.

En septembre 2019, le *Jamaica Energy Counsel* a été ré-établi avec pour objectif d'aborder les sujets de « politique énergétique, efficacité et conservation de l'énergie, communication au public, électricité, développement des ressources énergétiques, (incluant toutes les sources d'énergie notamment renouvelable) ».

Certains obstacles entravant la pénétration croissante des énergies renouvelables dans le mix énergétique font actuellement l'objet de mesures correctives. L'entrée en service au second semestre 2019 d'une capacité de stockage d'environ 25 MW (batterie lithium-ion et volant d'inertie) est venue par exemple mitiger les problèmes d'instabilité du réseau constatés par la *Jamaican Public Service*.

1.3.4 CLIENTS, FOURNISSEURS ET CONTRATS DU GROUPE

1.3.4.1 CLIENTS DU GROUPE

L'électricité produite par Neoen est vendue à une variété d'entités. La grande majorité des clients directs du Groupe sont des acteurs étatiques (États ou entités contrôlées par un État) et entreprises de distribution d'électricité (*utilities*), publiques ou privées. En plus de ces clients, le Groupe vend une partie de l'électricité produite à des sociétés spécialisées dans le secteur de l'énergie, à des acheteurs privés, ainsi que sur les marchés de l'électricité (marchés spot). Dans le cadre du développement de son activité de stockage d'énergie, le Groupe vend également un nombre de services auxiliaires à des gestionnaires de réseaux et aux États.

Le tableau ci-après présente une répartition de la capacité sécurisée contractée du Groupe en MW en fonction de ses différents clients directs au 31 décembre 2019 :

Catégorie d'acheteur	Capacité (en MW)	Capacité (en %)
Distributeurs d'électricité (utilities)	2419	59%
Gouvernements et acteurs étatiques	1029	25%
Acheteurs privés	254	6%
Marché	420	10%
TOTAL	4122	100%

Le tableau ci-après présente les clients principaux du Groupe pour la capacité en opération au 31 décembre 2019 :

Acheteurs	Pays	Capacité (en MW)	Capacité (en %)
EDF OA	France	675	37%
Territoire de la Capitale Australienne (ACT)	Australie	317	17%
Simply Energy (Engie Group)	Australie	132	7%
Energy Australia	Australie	102	6%
Autres (dont marchés)	-	621	34%
TOTAL		1847	100%

Au 31 décembre 2019, les quatre premiers acheteurs du Groupe, qui représentaient ensemble plus de 66 % de la capacité en opération, bénéficiaient tous d'une notation investment grade à cette date.

(i) Gouvernements et acteurs étatiques

Au 31 décembre 2019, environ 77 % de la capacité sécurisée du Groupe (en MW) était vendue dans le cadre de contrats d'appels d'offres publics (et dispositif à guichet ouvert ou tarifs réglementaires).

De nombreux pays dans le monde tendent à limiter leur empreinte carbone et à réduire leur consommation d'énergie. À ce titre, les gouvernements ont joué un rôle de premier plan pour favoriser les investissements dans les énergies renouvelables. En effet, les gouvernements et acteurs étatiques bénéficient d'une compréhension plus sophistiquée des technologies et des exigences en matière d'énergies renouvelables et disposent de l'autorité pour adopter des mesures en faveur du développement d'infrastructures de grande envergure. Historiquement et encore aujourd'hui, les entités publiques disposent de ressources et présentent des garanties de solvabilité dont ne peuvent bénéficier les acheteurs privés, ce que recherche le Groupe pour ses contreparties.

Ainsi, et même si les énergies renouvelables ne sont désormais plus subventionnées sur de nombreux marchés du fait de leur compétitivité, les gouvernements et acteurs étatiques demeurent des acteurs clés et des clients privilégiés en matière d'énergies renouvelables, notamment grâce à leur capacité à s'engager à long terme.

(ii) Distributeurs d'électricité (utilities)

Selon le marché, les distributeurs d'électricité peuvent être des entités publiques ou privées.

En France, l'électricité est vendue soit directement à EDF OA qui assure la gestion des contrats d'achat d'énergie, dans le cadre réglementaire de l'obligation d'achat, soit à des agrégateurs. Dans cette situation, le Groupe conclut un contrat de vente d'électricité prévoyant un mécanisme de contrat pour différence (*contract for difference*) par lequel le Groupe vend l'électricité sur le marché par l'intermédiaire de l'agrégateur et reçoit (ou paie selon le cas) un complément de rémunération de la part d'EDF OA couvrant la différence entre le prix du marché (marché spot) et le tarif de référence prévu dans le contrat d'achat.

En Australie, le Groupe vend directement l'électricité sur le marché et conclut un contrat pour différence avec les contreparties étatiques, ou avec des distributeurs d'électricité privés du secteur, tels que Simply Energy ou Energy Australia.

(iii) Acheteurs privés

Au fur et à mesure de la diminution du coût et de la prise de conscience par les entreprises des avantages des énergies renouvelables, le Groupe estime qu'un marché de vente d'énergies renouvelables a vocation à se développer auprès d'acheteurs privés. L'utilisation des énergies renouvelables permet à ces entreprises de réduire leurs coûts ainsi que le coût du risque de variation du prix de l'électricité, en plus des retombées en termes d'image. Même si la proportion d'acheteurs privés est limitée par rapport aux contreparties étatiques, le Groupe estime que cette proportion a vocation à s'accroître au fur et à mesure du développement du marché. À ce titre, le Groupe s'estime bien placé pour entrer en relation avec ces nouveaux clients du fait de son très bon positionnement sur les marchés sur lesquels il opère en tant que producteur indépendant d'énergies renouvelables, de son modèle *develop-to-own* qui assure aux acheteurs privés potentiels d'avoir un seul et même interlocuteur sur toute la durée de vie de leur contrat d'achat de l'électricité produite et de son expérience déjà substantielle auprès de grands acheteurs privés reconnus tels Google en Finlande.

(iv) Vente sur le marché de l'électricité (marché spot) et contrats à court terme

Sur certains marchés libéralisés (Australie, Finlande, France, Mexique, Salvador), le Groupe complète les revenus qu'il tire de ses contrats de vente d'électricité, qui constituent l'essentiel de ses revenus, par des ventes d'électricité (i) sur les marchés spot, en particulier sur les marchés où l'électricité d'origine renouvelable est en deçà de la parité réseau et peut être vendue avec un bénéfice significatif ou (ii) au titre de contrats de vente d'électricité à court terme qui peuvent être conclus avant et dont les prix fixes excèdent généralement ceux prévus par les contrats de vente d'électricité à long terme. Le Groupe vend de l'électricité sur le marché spot ou au titre de contrats court terme pour les raisons suivantes :

Revenus générés avant la date de début des opérations de commercialisation. Le Groupe génère un chiffre d'affaires au titre de la production initiale d'électricité de certaines de ses installations avant qu'elles ne soient pleinement opérationnelles. C'est notamment le cas pour les parcs éoliens du Groupe, où les éoliennes sont progressivement raccordées et où une ou plusieurs éoliennes peuvent commencer à produire de l'électricité avant que l'intégralité du parc éolien n'atteigne sa date de début des opérations de commercialisation (*commercial operation date* ou *COD*). Au cours de cette période, le Groupe peut vendre sur le marché spot l'électricité produite par les éoliennes déjà mises en service, en attendant le raccordement des autres installations. Toutefois, les délais de construction relativement courts des installations du Groupe ont tendance à limiter le montant de ces revenus.

Par ailleurs, pour des raisons stratégiques et de calendrier, il arrive que le Groupe démarre ses contrats de vente d'électricité après la date théorique de mise en service. Cela lui permet à la fois de se donner de la marge en cas de retard dans les délais de construction, tout en tirant parti de la prévisibilité relative des prix du marché spot pendant une période déterminée avant la prise d'effet du contrat de vente d'électricité, lorsque le prix de marché dépasse le prix des contrats de vente d'électricité.

Complément aux revenus tirés des contrats de vente d'électricité. Le Groupe construit ses centrales avec une capacité optimale adaptée au terrain, qui dépasse parfois les capacités contractuelles vendues par des contrats de gré à gré. Le Groupe complète donc ses revenus contractuels par la vente des capacités supplémentaires sur le marché.

Par ailleurs, sur certains marchés, le Groupe tire des revenus complémentaires de la vente de certificats verts (LGCs en Australie, CELs au Mexique), qui peuvent être couplés ou distincts de la vente d'électricité. Ainsi une contrepartie peut souhaiter n'acheter que les certificats verts, auquel cas l'énergie sera vendue sur le marché, ou à l'inverse souhaiter n'acheter que l'électricité, auquel cas les certificats peuvent être vendus séparément.

Mobilisation d'une capacité de stockage excédentaire.

Sur certains marchés dont la structure le permet, le Groupe fournit des services liés aux installations de stockage, sources de revenus indépendants, décrits à la section 1.3.2.3 « stockage d'énergie » du présent document.

1.3.4.2 CONTRATS DE VENTE DE L'ÉLECTRICITÉ

Le Groupe vend l'électricité produite par ses installations soit (i) dans le cadre de contrats de vente d'électricité principalement conclus avec des contreparties étatiques ou des distributeurs d'électricité (*utilities*), ainsi qu'auprès d'un nombre limité d'acheteurs privés, soit (ii) sur le marché spot aux prix de marché ou dans le cadre de contrats à court terme, soit (iii) dans le cas de certificats verts, au spot dans le cadre d'accords bilatéraux. Les principales caractéristiques de ces contrats sont résumées ci-dessous.

Contrats pour différence ou à guichet ouvert

La majeure partie des ventes d'électricité du Groupe est réalisée au titre de contrats de vente d'électricité remportés post-procédure d'appels d'offres, proposant un tarif d'achat obligatoire sur des durées pouvant aller de 15 ans (éolien français) à 20 voire 25 ans. Toutefois, les énergies renouvelables étant devenues de plus en plus compétitives, un nombre croissant d'appels d'offres visés actuellement par le Groupe propose la conclusion de contrats pour différence. Le premier projet du Groupe bénéficiant d'un contrat pour différence est entré en opération à la fin du premier semestre 2018.

Dans une configuration de contrat pour différence, le Groupe conclut un contrat de vente d'électricité à long terme (généralement d'une durée de 20 ans) à prix fixe (le « tarif de référence ») avec une contrepartie importante et pérenne, comme EDF OA en France. Contrairement aux contrats avec tarif d'achat obligatoire, le Groupe vend l'électricité qu'il produit sur le marché spot au lieu de la vendre directement à la contrepartie. La vente de l'électricité sur le marché se fait par l'intermédiaire d'un agrégateur, qui s'engage à revendre l'électricité produite par les centrales du Groupe sur le marché en échange d'une rémunération par MWh pour ses services et en compensation des éventuels risques de marché qu'il supporte. En contrepartie, l'agrégateur paie au Groupe l'électricité qu'il a vendue. La contrepartie au contrat pour différence paie au Groupe la différence entre le tarif de référence et un prix de marché de référence, exprimé en €/MWh sur un mois donné, connu sous le nom de prix « M_0 ».

Si ce prix M_0 dépasse le tarif de référence, le Groupe est alors tenu de payer à la contrepartie la différence.

Cette structure contractuelle crée donc deux composantes distinctes de rémunération pour le Groupe :

- les revenus provenant des ventes d'électricité sur le marché (par l'intermédiaire d'un agrégateur) au prix de marché ; et
- les revenus provenant des compléments de rémunération payés par la contrepartie correspondant à la différence entre le tarif de référence et le prix de marché de référence (prix M_0).

Les contrats pour différence fournissent au Groupe des revenus long terme et prévisibles, en garantissant effectivement un prix pour l'électricité produite par les actifs qu'il opère, tout en introduisant une exposition du Groupe au fonctionnement du marché.

En plus des contrats de vente d'électricité remportés dans le cadre de procédures d'appels d'offres, le Groupe conclut également des contrats pour différence par le biais de dispositifs à guichet ouvert pour les projets éoliens, en particulier en France. Le dispositif à guichet ouvert oblige l'État à verser un complément de rémunération aux producteurs dont les projets répondent à des critères prédéfinis en termes de coûts, de volumes et d'autres spécifications techniques. Toutefois, le complément de rémunération à guichet ouvert en France n'est actuellement disponible que pour des projets de petite capacité.

Contrats de vente d'électricité négociés de gré à gré

Le Groupe conclut également des contrats de vente d'électricité privés avec certains acheteurs sophistiqués, tels que des entreprises énergétiques spécialisées ou des entreprises privées ayant des besoins énergétiques spécifiques. Ces contrats portent généralement sur une capacité fixée, à des prix contractuellement définis, l'électricité produite étant livrée directement ou indirectement à la contrepartie. Les quantités d'électricité livrées dans le cadre de ces contrats de vente d'électricité sont généralement inférieures à celles livrées dans le cadre de procédures d'appel d'offres publics que le Groupe cible habituellement. Ces contrats de vente d'électricité représentent actuellement un pourcentage relativement faible du portefeuille du Groupe en opération ou en construction. Toutefois, le Groupe a pour but d'atteindre un pourcentage accru de contrats de vente d'électricité privés dans les années à venir afin d'augmenter ses revenus, de réduire sa dépendance à l'égard des contrats de vente d'électricité conclus avec des contreparties publiques et d'obtenir une plus grande flexibilité dans l'établissement des structures de prix et des conditions comparé aux appels d'offres publics.

Tarifs d'achat obligatoire

Certains contrats de vente d'électricité conclus par le Groupe dans le cadre d'appels d'offres passés ou à guichet ouvert reposent sur un mécanisme de tarif d'obligation d'achat (à la date du présent document, pour le Groupe, exclusivement en France). Dans les contrats avec tarifs d'obligation d'achat, le Groupe livre de l'électricité directement à un acheteur et reçoit un prix de référence, fixé à l'avance dans le cadre de l'appel d'offres ou par voie réglementaire dans le cadre du dispositif à guichet ouvert, pour toute l'électricité produite par la centrale correspondante et ce, quel que soit le prix du marché. Les contrats avec tarifs d'achat obligatoire ont été utilisés pour encourager les investissements dans les énergies renouvelables alors qu'il était encore relativement coûteux de produire de l'énergie solaire et éolienne.

1.3.4.3 CONTRATS ET FOURNISSEURS SIGNIFICATIFS

Les contrats les plus importants conclus par le Groupe sont les contrats pour différences (*contracts for difference*), les contrats de vente d'électricité décrits ci-dessus, les contrats de conception, fourniture et installation (contrats EPC) ainsi que les contrats d'opération et de maintenance (contrats O&M) et les contrats de financement des installations, conclus avec plusieurs prêteurs, décrits à la section 2.3.2 « financement des projets » du présent document.

Le Groupe a conclu ces conventions avec différentes contreparties et ne se trouve dans une situation de dépendance à l'égard d'aucune d'entre elles. Comme indiqué à la section 2.3.2 « financement des projets » du présent document, le Groupe assure le financement de ses installations très majoritairement par financement sans recours. En outre, comme indiqué à la section 1.3.2.2 (v) « opération des actifs de production » du présent document, s'il n'est pas rare que le Groupe fasse appel de manière récurrente à certains prestataires EPC, il reste néanmoins flexible d'un point de vue industriel et est en mesure de sélectionner ses entrepreneurs et prestataires O&M, projet par projet, plutôt que de conclure des conventions-cadres. En conséquence, le Groupe bénéficie d'une situation de dépendance limitée à l'égard de ses prestataires, en particulier en ce qui concerne les services EPC et les services O&M. Le Groupe a toutefois conclu, de façon indirecte *via* ses co-contractants, des contrats importants au cas par cas selon les projets.

1.3.4.4 CONTRATS IMPORTANTS

À la date du présent document, aucun contrat (autres que les contrats conclus dans le cadre normal des affaires) contenant des stipulations conférant à l'une quelconque des entités du Groupe une obligation ou un engagement important pour l'ensemble du Groupe, n'a été conclu par la Société ou toute autre entité du Groupe, à l'exception des contrats décrits à la section 1.3 « description des activités du Groupe », à la section 1.3.4.2 « contrats de vente de l'électricité », à la section 2.3 « financements et investissements » et à la section 8.4 « rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés » du présent document.

1.4 PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

1.4.1 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

L'activité du Groupe en matière de Recherche et Développement (R&D) se traduit par la mise en place de projets pilotes à grande échelle sur des technologies nouvelles pour le Groupe, ainsi que via le développement de nouveaux produits (développements informatiques, équipements additionnels) et de partenariats avec des sociétés actives dans le domaine du solaire innovant, du stockage ou de la prévision de production. Pour chaque partenariat, un accord porte sur une approche conjointe sur un ou plusieurs projets donnés mais ne contient pas d'engagements du Groupe au-delà du périmètre défini. En conséquence, le Groupe ne finance pas de recherche spécifique de R&D, à l'exclusion des frais de développement de ses différents projets solaires, éoliens ou de stockage. Enfin, le Groupe prend en compte l'innovation technologique dans ses développements de projets, notamment lorsqu'elle est un critère de sélection au titre d'appels d'offres gouvernementaux ou locaux.

A titre d'exemple :

- en 2019, le Groupe a lancé en France et en Australie des projets autour de la prévision météorologique dans le cadre d'une centrale solaire couplée à une unité de stockage ;
- une étude de faisabilité a été lancée, avec le soutien de l'Etat d'Australie méridionale, sur la capacité à produire de l'hydrogène et l'injecter dans le réseau ;
- dans le cadre du projet Hornsdale en Australie, le Groupe a aussi financé la construction d'une centrale de production d'hydrogène couplée à une station-service, en vue de développer un parc de véhicules à hydrogène.

Par ailleurs, et même si cela n'est pas directement une activité de R&D, le Groupe a créé son propre competence center, composé de cinq personnes en 2019, qui se consacre notamment à l'identification et au suivi des nouvelles technologies permettant de réduire le coût de l'énergie produite, d'améliorer le rendement des projets existants, ou la compétitivité du stockage d'énergie, tout en apportant leur expertise sur les projets en cours de développement.

1.4.2 ÉLÉMENTS DE DROITS DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Les droits de propriété intellectuelle du Groupe se composent principalement des droits sur des signes distinctifs tels que des marques et des noms de domaine, notamment les marques verbales et semi-figuratives « Neoen », « Neoen Renouvelle l'Énergie », « Neoen Renewing Energy » ou encore « Neoen Développement » et les noms de domaine comportant, notamment, la dénomination « Neoen » tels que **www.neoen.com**, **www.neoen.eu** et **www.neoen.fr**.

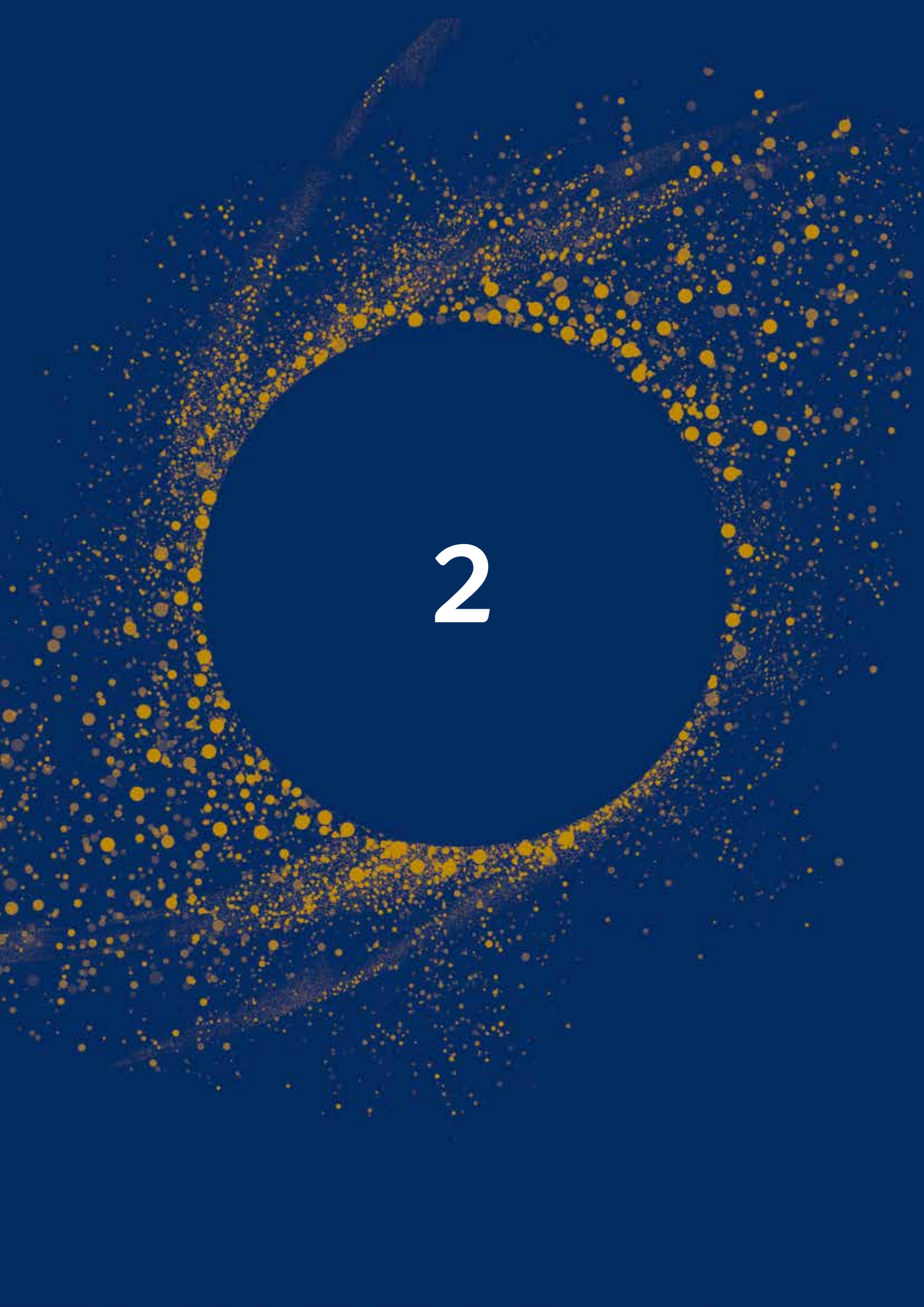
Ces droits de propriété intellectuelle détenus par le Groupe sont enregistrés ou en cours d'enregistrement dans les principaux pays où le Groupe exerce son activité, de façon à les protéger de manière adaptée. Ainsi, la marque verbale « Neoen » est enregistrée au sein de l'Union européenne, la Suisse, les États-Unis ainsi qu'en Australie.

Par ailleurs, la marque verbale « Boundless energy » a été enregistrée pour la France, l'Australie, l'Irlande, le Portugal et le Mexique. Elle est en cours d'enregistrement pour le Salvador.

1.4.3 LICENCES

Les sociétés du Groupe sont titulaires de licences nécessaires à l'utilisation des systèmes d'information dans le cadre normal de leurs activités. En dehors des licences précitées, aucun droit de propriété intellectuelle significatif n'a été concédé aux sociétés du Groupe.





2

COMPTE-RENDU D'ACTIVITÉ

2.1	INDICATEURS ALTERNATIFS DE PERFORMANCE ET DONNÉES OPÉRATIONNELLES	58
2.1.1	Indicateurs non Gaap	58
2.1.2	Informations sur les principales données opérationnelles	59
2.2	ANALYSE DE L'ACTIVITÉ ET DU RÉSULTAT	60
2.2.1	Éléments significatifs de la période	60
2.2.2	Commentaires sur l'activité	62
2.2.3	Retraitement de l'information comparative	72
2.3	FINANCEMENTS ET INVESTISSEMENTS	73
2.3.1	Politique de financement et gestion de la trésorerie	73
2.3.2	Financement des projets	73
2.3.3	Indicateurs suivis par le Groupe	74
2.3.4	Passage de l'endettement financier consolidé à la dette nette	76
2.3.5	Restrictions éventuelles à l'utilisation de capitaux	78
2.3.6	Sources de financements attendues pour les investissements futurs	79
2.3.7	Situation et flux de trésorerie	79
2.3.8	Investissements	81
2.4	INFORMATIONS SUR LES TENDANCES ET LES OBJECTIFS	83
2.5	CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE	84
2.6	AUTRES INFORMATIONS	84
2.6.1	Evènements postérieurs à la clôture	84
2.6.2	Autres informations relatives à la société mère Neoen S.A.	84

2.1 INDICATEURS ALTERNATIFS DE PERFORMANCE ET DONNÉES OPÉRATIONNELLES

2.1.1 INDICATEURS NON GAAP

Le Groupe présente, en complément des mesures IFRS, plusieurs indicateurs supplémentaires : l'EBITDA, la dette nette et le ratio de levier. Ces mesures ne sont pas des indicateurs prévus par les normes IFRS et n'ont pas de définitions standardisées. Par conséquent, les définitions utilisées par le Groupe pourraient ne pas correspondre aux définitions données à ces mêmes termes par d'autres sociétés. Ces mesures ne doivent pas être utilisées à l'exclusion ou en substitution des mesures IFRS. En particulier, la dette nette ne doit pas être considérée comme un substitut à l'analyse de la dette financière brute et de la trésorerie et équivalents de trésorerie tels que présentés selon les normes IFRS. Les tableaux ci-après présentent ces indicateurs pour les périodes indiquées ainsi que leurs calculs.

Réconciliation de l'EBITDA

(En millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018 retraité	Var	Var (en %)
Résultat opérationnel courant	135,9	106,0	+ 29,9	+ 28%
Amortissements et provisions opérationnels courants	(80,2)	(60,5)	+ 19,7	+ 33%
EBITDA⁽¹⁾	216,1	166,5	+ 49,6	+ 30%

(1) L'EBITDA correspond au résultat opérationnel courant retraité des dotations aux amortissements et provisions opérationnels courants. Il exclut donc les activités non poursuivies.

Dette nette

(En millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018 retraité	Var	Var (en %)
Total dettes financières⁽¹⁾	2 414,6	1 690,8	+ 723,8	+ 43%
Investisseurs minoritaires et autres ⁽²⁾	(30,4)	(45,4)	+ 14,9	+ 33%
Total dettes financières ajustées	2 384,1	1 645,4	+ 738,7	+ 45%
Total trésorerie et équivalents de trésorerie	(460,5)	(503,8)	+ 43,3	+ 9%
Dépôts de garantie ⁽³⁾	(111,0)	(97,8)	- 13,2	- 13%
Instruments dérivés actifs – effets des couvertures ⁽⁴⁾	(2,0)	(5,8)	+ 3,9	+ 66%
Autres créances	(0,0)	(0,0)	+ 0,0	N/A
TOTAL DETTE NETTE	1 810,6	1 037,9	+ 772,7	+ 74%

(1) Comprend essentiellement les dettes liées au financement des projets, la composante dette de l'emprunt obligataire convertible émis en 2019 (OCEANE), les instruments de couverture de risque de taux dont la valeur de marché est négative et les dettes locatives qui sont incluses dans le calcul de la dette nette, en regard d'un EBITDA qui n'inclut pas les charges de loyers (application d'IFRS 16). Les dettes financières sont détaillées dans la section 4.1 (note 18.2 « dette nette ») et au paragraphe 2.3.4 du présent document.

(2) Comprend notamment les prêts d'actionnaires octroyés aux sociétés de projets ou holdings de sociétés de projets par des actionnaires minoritaires. La baisse constatée au cours de la période s'explique par la cession de l'activité biomasse (la Caisse des dépôts et consignations détenait un compte courant envers Biomasse Energie Commeny d'un montant de 16,5 millions d'euros). Les incidences de l'opération de cession de l'activité biomasse sont détaillées dans la section 4.1 du présent document - note 10 « activités non poursuivies ».

(3) Comprend principalement des dépôts constitués dans le cadre de financements de projets, au titre de comptes de réserve du service de la dette (DSRA), ou dans le cadre de leur construction. L'augmentation constatée au cours de la période s'explique principalement par un dépôt effectué dans le cadre du financement de la construction de centrales solaires en Argentine.

(4) Instruments dérivés de couverture de risque de taux ayant une valeur de marché positive. Les instruments de couverture de risque de taux dont la valeur de marché est négative figurent dans le total des dettes financières (se reporter à la section 4.1 du présent document - note 18.2 « dette nette »).

Ratio de levier

Le tableau ci-après présente le ratio de levier aux dates indiquées. Ce ratio correspond au rapport entre la dette nette et l'EBITDA (calculé sur les 12 derniers mois).

	31.12.2019	31.12.2018 retraité
Ratio de levier	8,4x	6,2x

2.1.2 INFORMATIONS SUR LES PRINCIPALES DONNÉES OPÉRATIONNELLES

	31.12.2019	31.12.2018 retraité	Variations
Nombre de MW en opération ^{(1) (2)}	1 847	1 478	+ 369
Europe – Afrique	813	624	+ 189
Australie	881	753	+ 128
Amériques	152	101	+ 51
Nombre de MW en construction ⁽¹⁾	1 193	764	+ 429
Europe – Afrique	203	227	– 24
Australie	264	342	– 78
Amériques	726	195	+ 531
Nombre de MW des projets awarded ⁽¹⁾	1 082	899	+ 183
TOTAL DES MW DU SECURED PORTFOLIO	4 122	3 141	+ 981

	31.12.2019	31.12.2018 retraité	Variations
Nombre de MW des projets tender-ready et advanced development ⁽¹⁾			
Europe – Afrique	2 241	1 244	+ 997
Australie	2 287	1 668	+ 619
Amériques	2 001	1 613	+ 388
TOTAL DES MW DE L'ADVANCED PIPELINE	6 529	4 525	+ 2 004
Total Portefeuille	10 651	7 665	+ 2 986
Projets early stage	> 4 GW	> 4 GW	

(1) Pour une définition des différents stades de développement des projets du Groupe, le lecteur est invité à se reporter à la section 9.6 « glossaire » du présent document.

(2) Capacité retraitée de l'activité biomasse cédée en septembre 2019.

	31.12.2019	31.12.2018 retraité	Variations
Production (MWh) ⁽¹⁾	2 982	2 164	+ 38%
Disponibilité moyenne des installations en exploitation			
• photovoltaïque (%)	98,4%	98,9%	– 0,5 pt
• éolien (%)	99,0%	99,0%	-
Load factor ⁽²⁾ moyen des installations en exploitation			
• photovoltaïque (%)	18,8%	17,8%	+ 1 pt
• éolien (%)	33,6%	33,3%	+ 0,3 pt
Durée résiduelle des contrats de vente d'électricité			
• photovoltaïque (années, pondéré par MWc)	14,7	15,3	– 0,6
• éolien (années, pondéré par MW)	14,7	16,4	– 1,7

(1) Production retraitée de l'activité biomasse cédée en septembre 2019.

(2) Le facteur de charge (load factor) correspond au temps équivalent (en pourcentage de la période observée) pendant lequel il faudrait injecter à puissance maximale pour arriver à produire la même quantité d'énergie que celle fournie par la centrale.

2.2 ANALYSE DE L'ACTIVITÉ ET DU RÉSULTAT

2.2.1 ÉLÉMENTS SIGNIFICATIFS DE LA PÉRIODE

2.2.1.1 CROISSANCE DYNAMIQUE DU PORTEFEUILLE

Les capacités en opération ou en construction s'élèvent à plus de 3 GW à fin décembre 2019, en augmentation de près de 800 MW par rapport à fin 2018. Près de 370 MW de capacités ont été ajoutés en 2019 dans les trois zones géographiques du Groupe. Neoen a par ailleurs lancé la construction de 745 MW au cours de l'année et dispose de 1,2 GW d'actifs en construction à fin 2019, répartis entre la zone Amériques (61 %), l'Australie (22 %) et l'Europe-Afrique (17 %).

Le portefeuille sécurisé ressort à 4,1 GW à fin décembre 2019, en hausse de 981 MW par rapport à fin 2018. Neoen a remporté près de 1 GW de nouveaux projets en 2019 dont 563 MW au cours du quatrième trimestre :

- Le Groupe a signé un contrat de vente d'électricité avec un opérateur électrique pour un parc solaire d'une capacité de 352 MWc ;
- Neoen a par ailleurs acquis 49 % d'un parc solaire en développement à Rio Maior au Portugal d'une capacité de 180 MWc. Ce parc bénéficie d'un contrat de vente d'électricité avec le gouvernement portugais d'une durée de 15 ans.

Ces projets sont venus compléter les nombreux succès du Groupe depuis le début de l'année 2019 : le gain de contrats dans le cadre d'appels d'offres gouvernementaux en France (capacité totale de 88 MWc) et au Portugal (65 MWc), le parc solaire de Metoro au Mozambique (41 MWc) et l'extension de la batterie de Hornsdale Power Reserve (50 MW – 64,5 MWh) en Australie qui sont déjà en cours de construction, ou encore la

signature d'un deuxième contrat de vente d'électricité à Google en Finlande (130 MW).

Le total du portefeuille s'établit à 10,7 GW à fin décembre 2019. Il a continué à croître de manière très significative avec une hausse de près de 3 GW par rapport à fin décembre 2018.

2.2.1.2 REFINANCEMENT DU PÉRIMÈTRE ARENA SOLAR

Le 6 juin 2019, le Groupe a finalisé le refinancement des dettes du périmètre Arena (*Australian Renewable Energy Agency*) Solar, comprenant les centrales de Parkes, Griffith et Dubbo, pour un montant de 143,8 millions de dollars australiens, à échéance 2036. Cette opération a notamment permis au Groupe de réduire le taux effectif de financement tout en allongeant l'horizon de remboursement.

Conformément aux principes fixés par la norme IFRS 9, le Groupe a comptabilisé, dans ses comptes 2019, un produit financier de 5,9 millions d'euros en autres produits et charges financières au titre de ce refinancement (se référer à la section 4.1 du présent document - note 18.1 « résultat financier »).

2.2.1.3 PLAN D'ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES

Le 10 juillet 2019, le Conseil d'administration a décidé d'attribuer gratuitement 297 000 actions de Neoen S.A. à certains salariés du Groupe. L'attribution des actions ne sera définitive qu'au terme d'une période d'acquisition d'une durée de 3 ans, à condition que les bénéficiaires soient toujours présents dans le Groupe et que les conditions de performance fixées par le Conseil d'administration dans le règlement du plan, et portant notamment sur l'atteinte

d'objectifs financiers et de développement, soient remplies.

2.2.1.4 ACQUISITION D'UN ENSEMBLE DE PARCS ÉOLIENS EN IRLANDE

Le 1^{er} août 2019, le Groupe a annoncé l'acquisition de huit parcs éoliens en opération en Irlande d'une capacité cumulée de 53,4 MW, pour un montant total, payé en numéraire, de 25,8 millions d'euros. En application de la norme IFRS 3R – Regroupements d'entreprises, Neoen a qualifié de *business combination* l'acquisition de ce portefeuille d'actifs entraînant la comptabilisation d'un écart d'acquisition provisoire de 0,7 million d'euros (se référer à la section 4.1 du présent document - notes 3.4 « évolution du périmètre » et 11.1 « écart d'acquisition »).

2.2.1.5 CESSION DE L'ACTIVITÉ BIOMASSE

Le 4 septembre 2019, le Groupe a cédé son unité de cogénération de Commentry et sa filiale d'approvisionnement en biomasse. Le montant de l'opération s'est élevé à 37 millions d'euros (dont 26,8 millions d'euros pour Neoen, qui était actionnaire majoritaire de cette centrale). Cette cession a marqué la sortie de Neoen de son activité biomasse, traduisant le choix de Neoen de se concentrer sur son cœur de métier : le solaire, l'éolien et le stockage.

La plus-value constatée au titre de cette cession, d'un montant total de 21,3 millions d'euros, est présentée avec la contribution relative aux entités cédées, au sein des activités non poursuivies dans les comptes en 2019 (se référer à la section 4.1 - note 10 « activités non poursuivies » et au paragraphe 2.2.3 « retraitement de l'information comparative » du présent document).

2.2.1.6 NOUVEAU CONTRAT EN FINLANDE AVEC GOOGLE

Neoen a signé en septembre 2019 un nouveau contrat de vente d'électricité verte avec Google en Finlande pour une capacité de 130 MW. Cette électricité sera produite par le futur parc éolien de Mutkalampi, détenu à 80 % par Neoen et à 20 % par Prokon Finland, dont la construction devrait être lancée en 2021 pour une mise en service prévue fin 2022. Il s'agit du deuxième contrat de vente d'électricité verte en Finlande signé par Google avec Neoen, après celui signé il y a un an portant sur 81 MW (parc éolien de Hedet).

2.2.1.7 EMISSION OBLIGATAIRE

Le 7 octobre 2019, Neoen a réalisé avec succès une émission obligataire à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) pour un montant nominal d'environ 200 millions d'euros et un coupon annuel de 1,875 %, venant à échéance le 7 octobre 2024. Cette émission a été placée uniquement auprès d'investisseurs qualifiés. Le produit net de l'émission a pour but de financer le développement du Groupe en vue d'atteindre son objectif de capacité à fin 2021 (plus de 5,0 GW de capacité en opération ou en construction). Cette opération permettra également d'optimiser son bilan conformément à l'objectif d'un ratio de levier moyen d'environ 80-

85 % du capital investi incluant la totalité de la dette du Groupe, qu'elle soit corporate ou mise en place pour le financement de ses projets.

En application des principes fixés par la norme IAS 32, cette émission a été traitée comme un instrument composé, la composante dette (obligation sans option de conversion) s'élevant, hors frais, à environ 180 millions d'euros et la composante capitaux propres (option de conversion) à près de 20 millions d'euros (se référer à la section 4.1 du présent document - notes 16 « capitaux propres et détail des instruments dilutifs » et 18.2 « dette nette »). Le taux d'intérêt effectif de la composante dette s'élève à 4,27 %.

2.2.1.8 EXTENSION DE HORNSDALE POWER RESERVE EN AUSTRALIE, LA PLUS GRANDE CENTRALE DE STOCKAGE AU MONDE

Le 19 novembre 2019, Neoen a annoncé l'extension de 50 % de la puissance (50 MW) et de la capacité de stockage (64,5 MWh) de sa centrale Hornsdale Power Reserve (HPR) dans l'État de South Australia. Cette extension, dont la construction sera achevée au cours du premier semestre 2020, sera la première batterie raccordée au réseau en Australie à permettre au marché électrique national de bénéficier des avantages du stockage inertiel, accélérant ainsi l'intégration des énergies renouvelables dans la production d'électricité.

2.2.1.9 REFINANCEMENT DU PÉRIMÈTRE NEOEN PRODUCTION 1

Le 4 décembre 2019, le Groupe a procédé au refinancement, au niveau de la holding Neoen Production 1, de la dette de financement de projets de 13 centrales solaires et éoliennes françaises pour un montant de 169,5 millions d'euros, à échéance 2036. Ce refinancement a notamment permis de mutualiser les risques, au niveau du portefeuille de projets, et de bénéficier de conditions de financement plus avantageuses.

Au 31 décembre 2019, conformément aux principes fixés par la norme IFRS 9, s'agissant d'une modification substantielle, le Groupe a décomptabilisé les anciennes dettes, entraînant un remboursement de 145,1 millions d'euros (se référer à section 4.1 du présent document - note 18.2 « dette nette »). Les frais d'émission et les pénalités de remboursement anticipé liés à l'ancienne dette ont par ailleurs été enregistrés en résultat financier de la période à hauteur de (6,8) millions d'euros.

2.2.1.10 AUGMENTATIONS DE CAPITAL

Au cours du premier semestre 2019, 92 500 options de souscription d'actions à un prix d'exercice de 4,00 euros ont été exercées, pour un montant total de 370 000 euros, dont 185 000 euros de prime d'émission, portant le capital social à 170 099 996 euros.

Au cours du second semestre 2019, 38 750 options de souscription d'actions à un prix d'exercice de 4,00 euros ont été exercées, pour un montant total de 155 000 euros, dont 77 500 euros de prime d'émission, portant le capital social à 170 177 496 euros (se référer à la section 4.1 - note 16 « capitaux propres et détail des instruments dilutifs » et à la section 4.3 - note 2 « activité de la société et faits marquants de l'exercice »).

2.2.1.11 EXPOSITION DU GROUPE À L'ARGENTINE

Au 31 décembre 2019, la contribution de l'ensemble des entités argentines au bilan du Groupe s'élevait à 238,0 millions d'euros, et se décomposait notamment comme suit :

- immobilisations incorporelles et corporelles : 163,6 millions d'euros ;
- trésorerie et équivalents de trésorerie : 57,6 millions d'euros ;
- dettes au titre de financement de projets : 131,7 millions d'euros.

Par ailleurs, pour garantir les engagements de Neoen au titre du projet Altiplano, des garanties bancaires, sous forme de lettres de crédit, ont été émises par des établissements de crédit, dont 38,6 millions de dollars américains étaient en vigueur au 31 décembre 2019 (montant réduit de - 9,8 millions de dollars américains à la date du présent document), faisant l'objet, à titre de couverture, de dépôts de garantie en espèces effectués par le Groupe à hauteur de 28,9 millions de dollars américains (montant réduit de - 7,3 millions de dollars américains à la date du présent document). Neoen a aussi contre-garanti à hauteur de 55 millions de dollars américains, les garanties émises par un assureur au titre de la bonne exécution des obligations des sociétés de projets dans le cadre de contrats long terme (PPAs) signés avec CAMMESA (administrateur du marché de l'électricité), dont l'extinction est contractuellement prévue 6 mois après la date de mise en service commerciale des centrales.

La dépréciation du peso argentin contre le dollar américain, monnaie fonctionnelle des entités argentines, consécutive au résultat des élections primaires puis présidentielles, et à la mise en place d'une forme de contrôle des changes par les autorités argentines a quant à elle généré des pertes de change, relatives principalement à des crédits de TVA libellés en pesos argentins affectant le résultat financier consolidé. Le Groupe a ainsi comptabilisé 3,8 millions de dollars américains de pertes de change latentes associées à son exposition argentine au titre de l'exercice 2019.

Enfin, les règles mises en place par la Banque Centrale de la République d'Argentine au cours du second semestre 2019, visant à restreindre l'accès aux devises étrangères aux entreprises et particuliers argentins afin d'endiguer la dévaluation du peso argentin (ARS) par rapport au dollar américain (USD), ont pour conséquence, à la date de publication des comptes du Groupe, de restreindre substantiellement la possibilité d'achat de dollars sur le marché des changes argentins à des fins de (i) remboursements des comptes courants d'actionnaires libellés en dollars américains en faveur du projet Altiplano (s'élevant à 74,4 millions de dollars américains, y compris intérêts courus pour 6,2 millions de dollars américains, au 31 décembre 2019) et (ii) paiements de dividendes. Ces restrictions n'affectent pas en revanche les paiements, au titre du service des dettes libellées en dollars américains (remboursement en principal ou intérêt), en faveur des prêteurs étrangers sur ce projet.

Le projet étant actuellement encore en phase de construction, ces restrictions n'ont pas à date d'effet immédiat sur le Groupe. Elles seraient néanmoins susceptibles d'affecter sa capacité future à gérer ses flux de remontée de trésorerie depuis ce projet, dans l'hypothèse où elles seraient toujours en vigueur à l'issue de sa mise en service.

2.2.2 COMMENTAIRES SUR L'ACTIVITÉ

La présentation et les commentaires relatifs au compte de résultat consolidé pour les années 2019 et 2018 se déclinent en deux niveaux d'analyse pour le chiffre d'affaires, l'EBITDA et le résultat opérationnel courant : un premier portant sur le Groupe et un second portant sur les différents segments (Europe-Afrique, Australie et Amériques, au niveau géographique ; éolien, solaire, stockage, ainsi que développement - investissements et éliminations au niveau opérationnel).

Le résultat opérationnel, le résultat financier et les autres éléments du résultat net font l'objet d'une analyse globale.

Compte tenu de la nature de son activité et de son implantation géographique, les résultats du Groupe sont affectés par les variations des taux de change. Pour une analyse de l'exposition du Groupe au risque de change, se référer à la section 3.1.3 « risques liés à la situation financière du Groupe » du présent document.

La référence aux variations du chiffre d'affaires ou de l'EBITDA à changes constants ou taux de change constants (« tcc »), signifie que l'impact des variations de taux de change a été retraité, en recalculant les différents postes de l'agrégat concerné de l'exercice considéré sur la base des taux de change constatés au cours de l'exercice précédent.

Les comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 ont fait l'objet d'un audit par les commissaires aux comptes de la Société et sont présentés dans leur intégralité à la section 4 du présent document.

2.2.2.1 CHIFFRES CLÉS

(En millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2019 (tcc)	Exercice 2018 retraité	Var (tcc)	Var (tcc) (en %)	Var	Var (en %)
Chiffre d'affaires	253,2	254,4	207,0	+ 47,4	+ 23%	+ 46,2	+ 22%
• Dont ventes d'énergies sous contrat	214,7	215,2	173,9	+ 41,3	+ 24%	+ 40,7	+ 23%
• Dont ventes d'énergies sur le marché	32,7	33,2	27,8	+ 5,4	+ 19%	+ 4,8	+ 17%
• Dont autres produits	5,9	5,9	5,3	+ 0,6	+ 11%	+ 0,6	+ 12%
EBITDA ⁽¹⁾	216,1	217,2	166,5	+ 50,7	+ 30%	+ 49,6	+ 30%
• Marge d'EBITDA	85%	85%	80%				
Résultat opérationnel courant	135,9	136,6	106,0	+ 30,6	+ 29%	+ 29,9	+ 28%
Résultat opérationnel	131,9	132,7	99,9	+ 32,8	+ 33%	+ 32,0	+ 32%
Résultat financier	(87,0)	(87,0)	(69,8)	- 17,2	- 25%	- 17,2	- 25%
Résultat net des activités poursuivies	21,2	21,4	14,3	+ 7,1	+ 50%	+ 6,9	+ 48%
Résultat net des activités non poursuivies	15,8	15,8	(0,8)	+ 16,6	N/A	+ 16,6	N/A
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	37,0	37,2	13,5	+ 23,7	+ x1,8	+ 23,5	+ x1,7
• Dont part du Groupe	36,0	36,2	12,4	+ 23,8	+ x1,9	+ 23,6	+ x1,9
Dette nette	1 810,6	NC	1 037,9	N/A	N/A	+ 772,7	+ 74%
Ratio de levier	8,4x	NC	6,2x	N/A	N/A		

(1) L'EBITDA correspond au résultat opérationnel courant retraité des dotations aux amortissements et provisions opérationnels courants. Il exclut donc les activités non poursuivies.

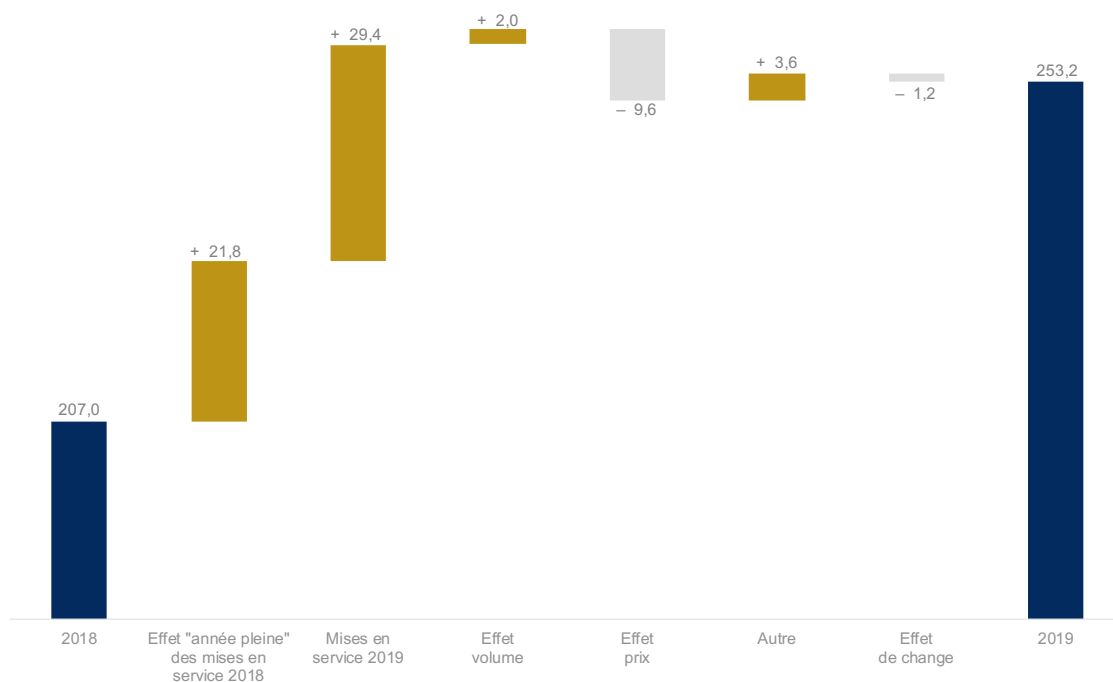


2.2.2.2 EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DE L'EBITDA

L'évolution du chiffre d'affaires et de l'EBITDA du Groupe entre l'année 2018 et l'année 2019 se présente comme suit. Les données sont exprimées en millions d'euros.

Evolution du chiffre d'affaires

(En millions d'euros)



Evolution de l'EBITDA

(En millions d'euros)



(1) Marge d'EBITDA normalisée, excluant les indemnités de retards reçues de la part des constructeurs sur certains projets solaires et éoliens.

2.2.2.3 RESULTATS SECTORIELS

Compte tenu de la cession des sociétés Biomasse Energie de Commentry et Neoen Biosource le 4 septembre 2019, qui composaient le segment biomasse en 2018, ce-dernier est inclus dans les activités non poursuivies (se reporter au paragraphe 2.2.1.5 « cession de l'activité biomasse » du présent document). Sa contribution est décrite de manière distincte au paragraphe 2.2.2.4 « résultat net des activités non poursuivies » ainsi qu'en section 4.1 du présent document - note 10 « activités non poursuivies ».

Les résultats sectoriels des exercices 2018 et 2019 sont ainsi présentés pour chacun des segments opérationnels du Groupe : éolien, solaire, stockage, développement - investissements et éliminations, la période comparative ayant été retraitée en conséquence.

(En millions d'euros)

	Chiffre d'affaires				EBITDA ⁽¹⁾				Résultat opérationnel courant			
	Exercice 2019	Exercice 2018 retraité	Var	Var (en %)	Exercice 2019	Exercice 2018 retraité	Var	Var (en %)	Exercice 2019	Exercice 2018 retraité	Var	Var (en %)
Europe - Afrique												
• Eolien	47,6	29,4	+ 18,2	+ 62%	37,9	23,0	+ 14,9	+ 65%	19,4	10,8	+ 8,6	+ 80%
• Solaire	53,2	39,9	+ 13,3	+ 33%	47,6	33,8	+ 13,8	+ 41%	30,0	20,0	+ 10,0	+ 50%
• Stockage	0,4	-	+ 0,4	-	0,3	(0,0)	+ 0,3	-	0,1	(0,0)	+ 0,1	-
• Total	101,2	69,3	+ 31,9	+ 46%	85,9	56,8	+ 29,1	+ 51%	49,5	30,9	+ 18,6	+ 60%
• En %	40% (4)	33% (4)			85% (5)	82% (5)			49% (6)	45% (6)		
Australie												
• Eolien	63,5	79,2	- 15,7	- 20%	64,3	68,8	- 4,5	- 7%	45,6	50,3	- 4,7	- 9%
• Solaire	45,3	24,0	+ 21,3	+ 89%	44,1	32,0	+ 12,1	+ 38%	25,6	22,0	+ 3,6	+ 16%
• Stockage	20,1	17,9	+ 2,2	+ 12%	17,1	14,2	+ 2,9	+ 20%	11,9	8,9	+ 3,0	+ 34%
• Total	128,8	121,1	+ 7,7	+ 6%	125,5	115,0	+ 10,5	+ 9%	83,2	81,2	+ 2,0	+ 2%
• En %	51% (4)	59% (4)			97% (5)	95% (5)			65% (6)	67% (6)		
Amériques												
• Solaire	20,6	16,4	+ 4,2	+ 26%	20,0	11,7	+ 8,3	+ 71%	14,1	7,3	+ 6,8	+ 93%
• Total	20,6	16,4	+ 4,2	+ 26%	20,0	11,7	+ 8,3	+ 71%	14,1	7,3	+ 6,8	+ 93%
• En %	8% (4)	8% (4)			97% (5)	71% (5)			68% (6)	45% (6)		
Développement - Investissement et Eliminations												
• Développement et investissements ⁽²⁾	64,9	63,1	+ 1,8	+ 3%	(4,5)	10,9	- 15,4	- x1,4	(7,4)	9,7	- 17,1	- x1,8
• Eliminations ⁽³⁾	(62,4)	(63,0)	+ 0,6	- 1%	(10,7)	(27,9)	+ 17,2	+ 62%	(3,5)	(23,1)	+ 19,6	+ 85%
Total	2,5	0,1	+ 2,4	+ x24	(15,2)	(17,0)	+ 1,8	+ 11%	(10,9)	(13,4)	+ 2,5	+ 19%
TOTAL	253,2	207,0	+ 46,2	+ 22%	216,1	166,5	+ 49,6	+ 30%	135,9	106,0	+ 29,9	+ 28%
• Dont éolien	111,1	108,6	+ 2,5	+ 2%	102,2	91,8	+ 10,4	+ 11%	65,0	61,1	+ 3,9	+ 6%
• Dont solaire	119,1	80,4	+ 38,7	+ 48%	111,8	77,4	+ 34,4	+ 44%	69,7	49,4	+ 20,3	+ 41%
• Dont stockage	20,5	17,9	+ 2,6	+ 15%	17,4	14,2	+ 3,2	+ 23%	12,1	8,9	+ 3,2	+ 36%

(1) L'EBITDA correspond au résultat opérationnel courant retraité des dotations aux amortissements et provisions opérationnels courants. Il exclut donc les activités non poursuivies.

(2) Le chiffre d'affaires de ce secteur est essentiellement réalisé à partir des ventes de services aux autres entités du Groupe (éliminées en consolidation, à l'exception des montants facturés aux sociétés liées et aux autres entités qui ne sont pas consolidées par intégration globale par le Groupe) et également des ventes de services à des tiers.

(3) Les éliminations concernent principalement l'annulation des facturations de services rendus par Neoen S.A. à ses sociétés de projet au titre du développement, de la supervision et de la gestion administrative des centrales ainsi que l'activation des coûts de développement conformément à IAS 38.

(4) Les pourcentages correspondent à la contribution de chaque zone géographique au chiffre d'affaires du Groupe.

(5) Les pourcentages correspondent au rapport entre l'EBITDA et le chiffre d'affaires par zone géographique (marge d'EBITDA).

(6) Les pourcentages correspondent au rapport entre le résultat opérationnel courant et le chiffre d'affaires par zone géographique (marge opérationnelle courante).

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'élève à 253,2 millions d'euros en 2019, en hausse de + 46,2 millions d'euros, soit + 22 % par rapport à 2018 à périmètre comparable. Cette croissance, portée par tous les segments d'activité et toutes les zones géographiques du Groupe, s'explique principalement par la contribution en année pleine des actifs mis en service au cours de l'année 2018 et par celle, prorata temporis, des nouvelles centrales mises en service en 2019. A taux de change constants, il progresse de + 23 % à 254,4 millions d'euros.

Le **segment solaire** est le premier contributeur au chiffre d'affaires du Groupe (47 % du chiffre d'affaires consolidé de Neoen en 2019, contre 39 % en 2018). Le chiffre d'affaires de ce segment s'élève à 119,1 millions d'euros, en hausse de + 38,7 millions d'euros, soit + 48 % par rapport à 2018, grâce à la contribution des centrales mises en service en 2018, en particulier en Australie, et de celles mises en service en 2019 en Australie, en Zambie, en Jamaïque et en France.

Le **segment éolien** représente 44 % du chiffre d'affaires du Groupe (contre 52 % en 2018). Le chiffre d'affaires de ce segment s'établit à 111,1 millions d'euros, en progression de + 2,5 millions d'euros, soit + 2 % par rapport à 2018. Au cours de la période, ce segment a bénéficié de la contribution des mises en service de 2018 et 2019 ainsi que des bonnes ressources en vent en Europe tout au long de l'année. Il a toutefois été pénalisé par les conditions de vent défavorables en Australie, en particulier

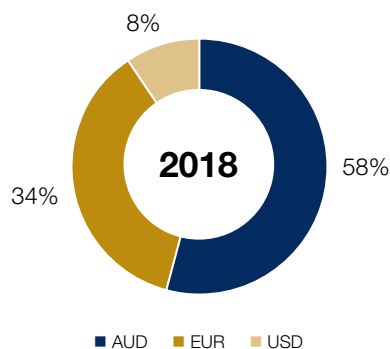
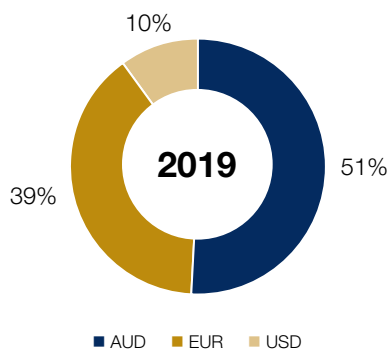
au troisième trimestre, et par une diminution du prix de vente moyen de certaines centrales éoliennes en Australie, qui avaient temporairement bénéficié de la vente d'énergie à court terme avant l'entrée en vigueur de contrats d'achat à long terme.

Le **segment stockage** affiche un chiffre d'affaires de 20,5 millions d'euros en croissance de + 2,6 millions d'euros, soit + 15 %, notamment grâce à l'activité de vente de services réseaux (Frequency Control Ancillary Services ou FCAS) en Australie qui a profité de conditions de marché spécifiques en particulier au quatrième trimestre 2019. Le stockage représente 8 % du chiffre d'affaires consolidé en 2019 (contre 9 % en 2018).

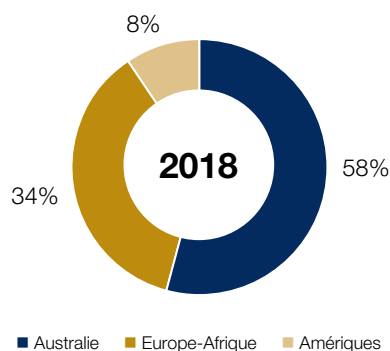
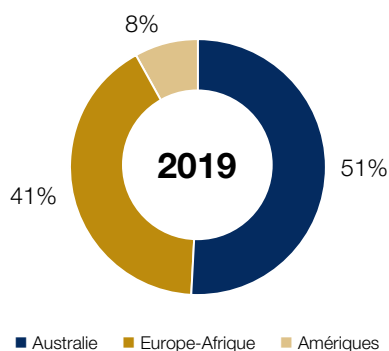
Les **segments développement-investissements et éliminations** représentent un chiffre d'affaires de 2,5 millions d'euros en 2019 contre 0,1 million d'euros en 2018, soit une hausse de + 2,4 millions d'euros, expliquée principalement par une progression de la facturation de services à des tiers.

L'Australie demeure le premier contributeur au chiffre d'affaires du Groupe en 2019, mais voit sa part relative diminuer (51 % en 2019 contre 58 % en 2018) sous l'effet de la forte croissance de la zone Europe-Afrique (41 % du chiffre d'affaires Groupe en 2019 contre 34 % en 2018), conséquence directe d'une importante progression des capacités mises en service en 2018 et 2019. Enfin, la part de la zone Amériques reste stable et s'établit à 8 %.

Répartition du chiffre d'affaires par devises



Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



EBITDA

En 2019, l'EBITDA consolidé du Groupe s'élève à 216,1 millions d'euros (217,2 millions d'euros à taux de change constants), en hausse de + 49,6 millions d'euros, soit + 30 % par rapport à 2018 à périmètre comparable. Cette progression résulte essentiellement de la croissance de l'ensemble des activités du Groupe sur l'ensemble des zones géographiques, à l'exception du segment éolien en Australie, dont la contribution à l'EBITDA a diminué de - 4,5 millions d'euros sur la période, en raison notamment de conditions de vent défavorables, en particulier au troisième trimestre, et d'une diminution du prix de vente moyen de certaines centrales, qui avaient temporairement bénéficié de la vente d'énergie à court terme avant l'entrée en vigueur de contrats d'achat à long terme. La marge d'EBITDA s'établit à 85 % en 2019 contre 80 % en 2018.

Le **segment solaire** présente un EBITDA de 111,8 millions d'euros, en hausse de + 34,4 millions soit + 44 % par rapport à 2018. Ceci résulte essentiellement de la progression de l'activité de ce segment sur la période (se reporter à l'analyse du chiffre d'affaires au ci-avant). L'ensemble des zones géographiques contribuent à cette progression. En 2019, la marge d'EBITDA s'établit à 94 % contre 96 % en 2018. Ce recul s'explique principalement par la comptabilisation en 2019 d'une proportion plus faible (par rapport au chiffre d'affaires) d'indemnités contractuelles compensant des pertes de chiffre d'affaires liées à des retards dans la mise en service de certains projets.

Le **segment éolien** affiche un EBITDA de 102,2 millions d'euros, en progression de + 10,4 millions d'euros, soit + 11 % par rapport à 2018, sous l'effet notamment de la forte croissance observée dans la Zone Europe-Afrique, conséquence directe de l'effet des mises en service intervenues en 2018 et au cours de l'année 2019. Cette progression résulte essentiellement :

- de la progression de l'activité du segment sur la période, tout particulièrement sur la zone Europe-Afrique (se reporter à l'analyse du chiffre d'affaires au ci-avant) ;
- à laquelle est venu s'ajouter en 2019 l'impact favorable associé à la reconnaissance d'indemnités contractuelles compensant des pertes de chiffre d'affaires liées à des retards dans la mise en service de certains projets, comptabilisées en autres produits opérationnels courants dans les comptes du Groupe.

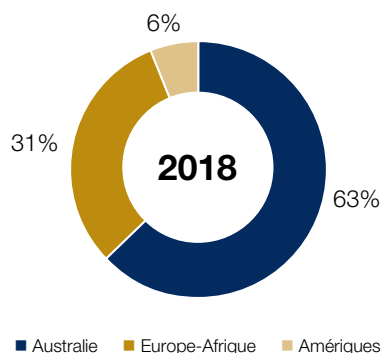
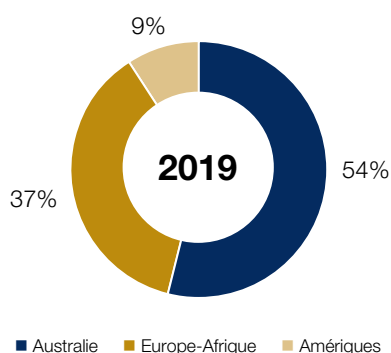
La marge d'EBITDA de ce segment s'établit ainsi à 92 % en 2019 contre 85 % en 2018.

Le **segment stockage** présente un EBITDA de 17,4 millions d'euros en 2019, en croissance de + 3,2 millions d'euros, soit +23 %. La marge d'EBITDA s'établit à 85 % sur la période contre 79 % à fin décembre 2018, en lien direct avec la croissance du chiffre d'affaires, qui a permis une meilleure couverture des charges d'exploitation (se reporter à l'analyse du chiffre d'affaires ci-avant).

Les **segments développement-investissements et éliminations** affichent une contribution à l'EBITDA de (15,2) millions d'euros en 2019, contre (17,0) millions d'euros en 2018.

Comme pour le chiffre d'affaires, l'Australie demeure le premier contributeur à l'EBITDA du Groupe en 2019, mais voit sa part relative diminuer (54 % en 2019 contre 63 % en 2018) sous l'effet de la forte croissance de la zone Europe-Afrique (37 % de l'EBITDA du Groupe en 2019 contre 31 % en 2018), conséquence directe de la progression de l'activité sur cette zone. Enfin, la part de la zone Amériques s'établit à 9 % en 2019 contre 6 % en 2018.

Répartition de l'EBITDA par zone géographique
(hors développement et éliminations)



Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant du Groupe s'élève à 135,9 millions d'euros en 2019, en hausse de + 29,9 millions d'euros soit + 28 %. Cette évolution s'explique très majoritairement par la croissance de l'EBITDA (+ 49,6 millions d'euros, soit + 30 %) partiellement compensée par la progression des charges d'amortissement (+ 19,7 millions d'euros) résultant de la croissance du parc d'actifs en opération, conséquence de l'impact année pleine des mises en services effectuées en 2018, et des nouvelles mises en service de l'année 2019 (se reporter à l'analyse de l'EBITDA ci-avant).

Le **segment solaire** présente un résultat opérationnel courant de 69,7 millions d'euros, en hausse de + 20,3 millions soit 41 % par rapport à 2018. Ceci résulte essentiellement de la progression de l'EBITDA de ce segment sur la période à hauteur de + 44 % (se reporter à l'analyse de l'EBITDA ci-avant), compensée partiellement par une progression des charges d'amortissements sur la période, conséquence directe de l'impact des mises en service effectuées au cours des années 2018 et 2019.

Le **segment éolien** affiche un résultat opérationnel courant de 65,0 millions d'euros, en progression de + 3,9 millions d'euros, soit + 6 % par rapport à 2018. Ceci résulte essentiellement de la hausse de l'EBITDA de ce segment sur la période de + 11 % (se reporter à l'analyse de l'EBITDA ci-avant), compensée partiellement par une progression des charges d'amortissements sur la période, conséquence directe de l'impact des mises en service effectuées au cours des années 2018 et 2019.

Le **segment stockage** présente un résultat opérationnel de 12,1 millions d'euros en 2019, en croissance de + 3,2 millions d'euros, soit + 36 %, conséquence directe de la progression de l'EBITDA de ce segment sur la période de + 3,2 millions d'euros, soit + 23 % (se reporter à l'analyse de l'EBITDA ci-avant), dans un contexte de stabilité des charges d'amortissement, aucune mise en service significative n'ayant été enregistrée au cours de l'année 2019.

Les **segments développement-investissements et éliminations** affichent une contribution au résultat opérationnel courant de (10,9) millions d'euros en 2019 contre (13,4) millions d'euros en 2018.

2.2.2.4 ANALYSE DES AUTRES POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT

Du résultat opérationnel courant au résultat opérationnel

(En millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018 retraité	Var	Var (en %)
Résultat opérationnel courant	135,9	106,0	+ 29,9	+ 28%
Autres produits et charges opérationnels non courants	(5,5)	(7,6)	+ 2,1	+ 28%
Dépréciations d'actifs non courants	1,5	1,5	-	-
Résultat opérationnel	131,9	99,9	+ 32,0	+ 32%
Effet des variations de taux de change	0,8	-	N/A	N/A
Résultat opérationnel à changes constants	132,7	99,9	+ 32,8	+ 33%

Résultat opérationnel courant

Cet agrégat fait l'objet d'une analyse au paragraphe 2.2.2.3 du présent document.

Autres produits et charges opérationnels non-courants

Les autres produits et charges opérationnels non courants s'élèvent à (5,5) millions d'euros en amélioration de + 2,1 millions d'euros soit + 28 % et se décomposent comme suit :

(En millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018 retraité	Var	Var (en %)
Frais de développement antérieurs ⁽¹⁾	(2,4)	(4,1)	+ 1,7	+ 41 %
Résultat des cessions d'actifs ⁽²⁾	(0,6)	0,5	- 1,1	- x2,2
Autres éléments non récurrents ⁽³⁾	(2,5)	(4,0)	+ 1,6	+ 39 %
TOTAL DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS	(5,5)	(7,6)	+ 2,1	+ 28 %

(1) Les frais de développement immobilisés pour lesquels le Groupe, à la suite d'événements externes hors de son contrôle, considère que les critères d'activation prévus par IAS 38 ne sont plus respectés, sont comptabilisés en autres charges opérationnelles non courantes sur la période (se reporter à la section 4.1 - notes 8 et 11.2).

(2) Comprend principalement l'impact de la cession du projet Biomasse Energie de Montsinery pour (0,5) million d'euros en 2019 (se reporter à la section 4.1 - note 8).

(3) En 2019, les autres éléments non récurrents comprennent principalement les mises au rebut des stocks d'études d'éolien en mer pour (1,5) millions d'euros, suite à la liquidation de Neoen Marine Développement et les frais d'acquisition de parcs éoliens en Irlande pour (0,8) million d'euros (se reporter à la section 4.1 - note 8). En 2018, ce poste comprenait essentiellement les coûts engagés dans le cadre de l'introduction en bourse pour (3) millions d'euros.

Dépréciations d'actifs non courants

En 2019, les dépréciations d'actifs non courants s'élèvent à 1,5 million d'euros et correspondent essentiellement à la reprise de la provision relative à des stocks d'études portés par Neoen Marine Développement à la suite de sa liquidation (se reporter à la section 4.1 - note 8 « éléments non courants de l'activité opérationnelle »).

Résultat opérationnel

Compte tenu des facteurs présentés ci-dessus, le résultat opérationnel du Groupe progresse de + 32 millions d'euros soit + 32 %, passant de 99,9 millions d'euros en 2018 à 131,9 millions d'euros en 2019 (132,7 millions d'euros à taux de change constants).

Résultat financier

(En millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018 retraité	Var	Var (en %)
Coût de l'endettement financier	(79,0)	(62,4)	- 16,5	- 26 %
Total autres produits et charges financiers	(8,0)	(7,4)	- 0,6	- 8 %
Produits et charges d'intérêts sur prêts d'actionnaires	(0,2)	(1,5)	+ 1,3	+ 87 %
Gains et pertes de change	0,3	(2,5)	+ 2,8	+ x1,1
Autres produits et charges financiers	(8,1)	(3,4)	- 4,7	- x1,4
RÉSULTAT FINANCIER	(87,0)	(69,8)	- 17,1	- 25 %

La dégradation du résultat financier de - 17,1 millions d'euros s'explique principalement par :

- l'augmentation du coût de l'endettement financier de - 16,5 millions d'euros, résultant essentiellement de :
 - la hausse des charges d'intérêts sur emprunts à hauteur de - 12,0 millions d'euros, liée à la progression de l'encours moyen sur la période, conséquence de la croissance du nombre de projets en opération (se reporter à la section 4.1 - note 18.1 « résultat financier ») ;
 - la hausse des charges financières sur instruments dérivés à hauteur de - 3,0 millions d'euros, correspondant au recyclage en résultat de la juste valeur des instruments financiers dérivés considérés comme efficaces, comptabilisée initialement en autres éléments du résultat global (se reporter à la section 4.1 - note 18.1 « résultat financier ») ;
 - la hausse des charges d'intérêts sur droits d'utilisation de - 1,5 million d'euros, résultant de la croissance du nombre de parcs en opération et en construction (se reporter à la section 4.1 - note 18.1 « résultat financier »).

En 2019, le coût de l'endettement financier correspond aux charges d'intérêts sur emprunts résultant des financements relatifs aux actifs de production pour (64,5) millions d'euros (contre (52,5) millions d'euros en 2018), aux charges d'intérêts sur instruments dérivés pour (10,4) millions d'euros (contre (7,4) millions d'euros en 2018) et aux charges d'intérêts sur droits d'utilisation pour (4,0) millions d'euros (contre (2,5) millions d'euros en 2018).

- l'évolution des produits et charges d'intérêt sur prêts d'actionnaire à hauteur de + 1,3 million d'euros : les comptes courants d'associés entre Neoen S.A. d'une part, et Bpifrance et Impala d'autre part, ayant été capitalisés dans le cadre de l'introduction en bourse, aucune charge d'intérêt n'a été comptabilisée en 2019. En 2018, ils avaient généré (1,6) million d'euros d'intérêts ;
- l'incidence des effets de changes sur le résultat financier à hauteur de + 2,8 millions d'euros. En 2019, les gains de change constatés au titre de la trésorerie et des emprunts libellés en devises étrangères compensent les pertes de change constatées sur les actifs libellés en pesos argentins. En 2018, la perte de change correspondait essentiellement à l'impact de la conversion des comptes bancaires en devises étrangères ;
- l'évolution des autres produits et charges financiers à hauteur de – 4,7 millions d'euros, résultant essentiellement :
 - de l'impact du refinancement des projets solaires australiens Parkes, Griffith et Dubbo, conclu au cours du premier semestre 2019, qui a conduit, conformément aux principes d'IFRS 9, à la constatation d'un gain de renégociation de + 5,9 millions d'euros (se référer au paragraphe 2.2.1.2 du présent document) ;
 - de l'effet du refinancement d'un portefeuille de projets français en exploitation, ayant un caractère substantiel au sens des normes IFRS, qui a généré une charge de (5,6) millions d'euros correspondant à des indemnités et frais de remboursements anticipés supportés au titre de l'extinction des dettes historiques (se référer à la section 4.1 - note 18.1 « résultat financier »).
 - des effets de désactualisation associés notamment à une révision du calendrier de paiement de certaines dépenses d'investissement. Celles-ci bénéficiaient en effet contractuellement d'un différé de remboursement accordé par un co-contractant, susceptible de s'étaler sur plusieurs années. Compte tenu des performances opérationnelles enregistrées en 2019, elles ont vu, conformément aux stipulations du contrat, leur perspective de remboursement s'accélérer de manière très sensible, générant une charge de désactualisation de (6,6) millions d'euros (contre une charge de désactualisation de (1,1) million d'euros en 2018).

Impôts sur les résultats

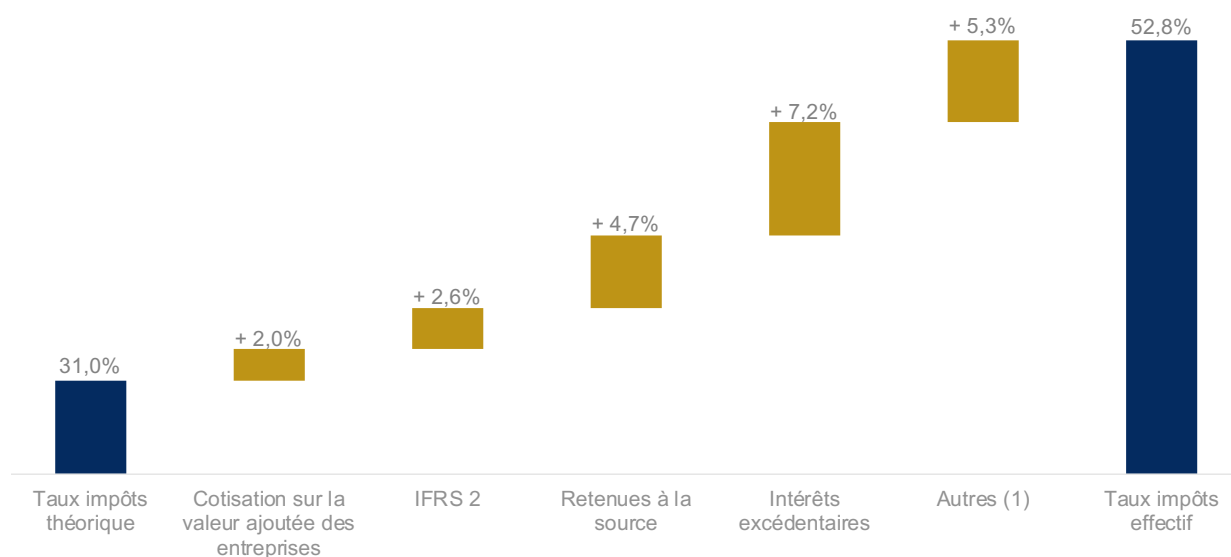
La charge d'impôt sur le résultat du Groupe comprend (i) les charges d'impôts exigibles et différées calculées sur la base des résultats générés par les activités poursuivies, (ii) la contribution sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) et (iii) les retenues à la source ne faisant pas l'objet d'un crédit d'impôt. Il exclut donc les autres prélèvements ou impôts constatés par le Groupe, tels que les taxes locales, comptabilisés en « impôts, taxes et versements assimilés » inclus dans le résultat opérationnel courant.

De nombreux facteurs peuvent avoir une incidence sur le taux d'imposition effectif du Groupe d'une période à l'autre, en raison notamment de l'évolution des taux d'imposition dans les différentes juridictions dans lesquelles le Groupe opère, l'étendue des charges non déductibles et l'effet des mécanismes de sous-capitalisation.

La charge d'impôt s'élève à (23,7) millions d'euros en 2019 (dont : (15,3) millions d'euros d'impôt exigible et (8,4) millions d'euros d'impôt différé), contre (15,8) millions d'euros en 2018 (dont : (7,5) millions d'euros d'impôt exigible et (8,3) millions d'euros d'impôt différé). Se reporter à la section 4.1 - note 9.2 « impôts sur les résultats ».

Le taux d'impôt effectif reste ainsi relativement stable entre 2018 (52,4 %) et 2019 (52,8 %). La progression de l'impôt exigible (+ 7,8 millions d'euros) s'explique quant à elle principalement par la conjonction de l'amélioration de la performance opérationnelle du Groupe, de l'augmentation des retenues à la source (associées notamment à la progression des dividendes provenant de certaines filiales étrangères) et de la consommation de l'intégralité des déficits reportables du périmètre d'intégration fiscale de Neoen S.A.

La différence entre le taux d'impôt théorique de 31 % et le taux d'impôt effectif de 52,8 % (+21,8 points) se décompose comme suit :



(1) Les autres éléments comprennent principalement l'effet des déficits reportables non activés pour 1,8 %, les quotes-parts de dividendes ainsi que les cessions intragroupes pour 1,2 %, l'effet des différences permanentes pour 1,2 % et l'impact des différences de taux d'imposition et des changements de taux pour 1,0 %.

Résultat net des activités poursuivies

Compte tenu des facteurs présentés ci-dessus, le résultat net des activités poursuivies du Groupe augmente de + 6,9 millions d'euros, pour passer de 14,3 millions d'euros en 2018 à 21,2 millions d'euros en 2019.

Résultat net des activités non poursuivies

Le résultat net des activités non poursuivies s'élève à 15,8 millions d'euros en 2019 contre (0,8) million d'euros en 2018 et correspond au résultat de cession de l'activité biomasse (se référer à la section 4.1 - note 10 « activités non poursuivies »).

Résultat net attribuable à la part du Groupe

Compte tenu de ces évolutions, le résultat net part du Groupe s'améliore de + 23,6 millions d'euros, passant de 12,4 millions d'euros en 2018 à 36,0 millions d'euros en 2019.

Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle

Le résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle s'élève à 1,0 million d'euros contre 1,2 million d'euros un an auparavant. Il représente la quote-part des autres actionnaires dans le résultat dégagé par les sociétés où Neoen n'est pas le seul actionnaire, principalement en Australie et en Zambie.

2.2.2.5 BILAN CONSOLIDÉ SIMPLIFIÉ

(En millions d'euros)	31.12.2019	31.12.2018	Var	Var (en %)
Actifs non courants	2 761,0	1 982,0	+ 779,0	+ 39%
• Dont immobilisations corporelles	2 387,3	1 702,7	+ 684,6	+ 40%
Actifs courants	624,7	586,9	+ 37,8	+ 6%
• Dont trésorerie et équivalents de trésorerie	460,5	503,8	- 43,3	- 9%
TOTAL DE L'ACTIF	3 385,7	2 568,9	+ 816,8	+ 32%
Capitaux propres ⁽¹⁾	680,5	655,3	+ 25,2	+ 4%
Dettes financières ⁽²⁾	2 414,6	1 690,8	+ 723,8	+ 43%
• Dont Emprunts bancaires - financements des projets	1 757,9	1 229,3	+ 528,6	+ 43%
• Dont financements obligataires des projets	199,5	262,8	- 63,3	- 24%
• Dont financements corporate	194,6	16,1	+ 178,5	+ x11
TOTAL DU PASSIF	3 385,7	2 568,9	+ 816,8	+ 32%

(1) Les mouvements affectant les capitaux propres du Groupe au cours des exercices 2018 et 2019 sont détaillés dans le tableau de variation des capitaux propres consolidés et la note associée (se reporter au paragraphe 4.1.4 du présent document et à la section 4.1 - note 16 « capitaux propres et instruments dilutifs »).

(2) Les dettes financières font l'objet d'une analyse spécifique au paragraphe 2.3.4 du présent document.

Les actifs corporels enregistrent une hausse de 40 % sur la période du fait de la poursuite dynamique de l'activité, se traduisant par une progression significative des volumes de projets en exploitation et en construction (se reporter à la section 4.1 - note 11.3 « immobilisations corporelles »). Les investissements réalisés par le Groupe sont détaillés au paragraphe 2.3.8 du présent document.

Le recul de la trésorerie du Groupe de - 43,3 millions d'euros sur la période, résulte de l'évolution des disponibilités :

- de Neoen S.A. (185,4 millions d'euros ; en baisse de - 67,8 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2018), conséquence des investissements réalisés, sous forme d'apports en fonds propres et en comptes courants d'associés, dans les nouveaux actifs en construction et en développement, partiellement compensés par :
 - l'émission d'OCEANE d'un montant d'environ 200 millions d'euros le 7 octobre 2019 et ;
 - des remontées de trésorerie provenant des sociétés projets, liées aux flux de trésorerie nets générés par l'exploitation des centrales, ainsi qu'à des opérations de refinancement.
- des sociétés de projets et holdings associées (soit 245,3 millions d'euros ; en hausse de + 20,7 millions d'euros), résultant :
 - de tirages de dettes seniors et d'apports en fonds propres pour les actifs en construction ; et
 - des flux de trésorerie générés par l'activité, ayant notamment vocation à assurer le remboursement des financements de projets et la rémunération des apports effectués par les actionnaires, pour les actifs en exploitation.
- des holdings portant des dettes juniors (soit 29,9 millions d'euros ; en augmentation de + 3,9 millions d'euros), liées aux flux de trésorerie générés par les excédents de trésorerie remontant des actifs de production, permettant de rembourser

les futures échéances de dettes juniors et de rémunérer les apports actionnaires.

La hausse des capitaux propres de + 25,2 millions d'euros provient essentiellement :

- de la constatation du résultat de la période pour + 37,0 millions d'euros ;
- de l'impact, comptabilisé en capitaux propres s'agissant d'un instrument composé, de l'émission d'OCEANE réalisée le 7 octobre 2019 pour un montant net de frais de + 19,4 millions d'euros (se reporter au paragraphe 2.2.1.7 du présent document) ;
- de l'effet de la cession de l'activité biomasse pour + 11,2 millions d'euros ;
- de la variation négative des autres éléments du résultat global de - 47,2 millions d'euros, résultant principalement de la variation de la juste valeur des dérivés de couverture, nette d'impôt différé, conséquence directe de la diminution des taux d'intérêt de marché sur la période.

La structure financière du Groupe est solide : 92 % de l'endettement financier total du Groupe à fin décembre 2019 est adossé aux centrales de production d'électricité, financées très majoritairement par de la dette projet long terme en devises fortes (euro, dollar américain et dollar australien). Les dettes financières sont détaillées au paragraphe 2.3.4 du présent document.

2.2.3 RETRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPARATIVE

Au cours du deuxième trimestre 2019, le Groupe a engagé le processus de cession de sa centrale biomasse, héritée de l'acquisition de Poweo EnR en 2011.

A l'issue d'un processus compétitif, au cours de l'été 2019, il est entré en négociation exclusive en vue de la cession de son unité de

cogénération de Commentry et de sa filiale d'approvisionnement en biomasse. Cette cession a été formellement finalisée le 4 septembre 2019.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 5, l'activité Biomasse est comptabilisée comme suit dans les états financiers du Groupe au 31 décembre 2019 :

- la contribution relative aux entités cédées est présentée au sein « des activités non poursuivies » dans le compte de résultat consolidé du Groupe ;

- la contribution relative aux entités cédées est incluse dans chaque ligne du tableau de flux de trésorerie consolidé et isolée au sein des « flux de trésorerie liés aux activités non poursuivies » ;
- les informations comparatives du compte de résultat 2018 ont été retraitées en conséquence, conformément aux dispositions de la norme IFRS 5.

Aucune perte de valeur n'a été constatée à la suite de ce classement (se reporter à la section 4.1 - note 10 « Activités non poursuivies »).

2.3 FINANCEMENTS ET INVESTISSEMENTS

2.3.1 POLITIQUE DE FINANCEMENT ET GESTION DE LA TRÉSORERIE

Les besoins en trésorerie du Groupe proviennent principalement de son activité d'investissement dans le développement et dans la construction d'installations éoliennes, solaires et de stockage ainsi que du remboursement de l'endettement contracté par les sociétés de projets ou par les holdings qui les détiennent et, dans une moindre mesure, de ses besoins en fonds de roulement.

Le Groupe répond à ses besoins en trésorerie pour la construction de ses installations principalement par le biais de financements de projets sans recours à long-terme au niveau des sociétés de projets ou des holdings qui les détiennent, et d'emprunts mezzanines au niveau de sociétés holding intermédiaires. Cet endettement est ensuite remboursé au travers des flux de trésorerie générés par les sociétés de projets portant des actifs en opération, dont les ressources proviennent très majoritairement de la vente d'énergie dans le cadre de contrats long terme (PPA) et dans une moindre mesure sur les marchés de gros (pour plus de détail se reporter au paragraphe 2.3.2 « financement des projets »).

Le Groupe structure l'endettement de ses projets dans la devise des flux de revenus attendus de ces projets.

Historiquement, les fonds propres apportés par le Groupe aux sociétés de projets ont été couverts principalement par des augmentations de capital au niveau de la Société, par des financements mezzanines et, dans une moindre mesure, par des ressources issues d'excédents de trésorerie générés par l'activité opérationnelle et provenant des projets. Au cours du deuxième semestre 2019, le Groupe a procédé à l'émission de son premier emprunt obligataire convertible, pour un montant nominal d'environ 200 millions d'euros. Cette émission avait notamment pour but de financer son développement en vue d'atteindre son objectif de capacité à fin 2021 (plus de 5,0 GW de capacité en construction ou en opération) tout en optimisant son bilan selon l'objectif communiqué d'un ratio de levier moyen d'environ 80-85 % du capital investi sur une base *all-in* incluant la totalité de la dette du Groupe, qu'elle soit corporate ou mise en place pour le financement de ses projets (se reporter aux paragraphes 2.2.1 « éléments significatifs de la période » et 2.4 « informations sur les tendances et les objectifs » du présent document).

Pour financer ses besoins en fonds de roulement et ses activités de développement, le Groupe utilise principalement ses ressources issues d'excédents de trésorerie générés par l'activité opérationnelle ainsi que les produits associés à son activité de développeur (sous la forme principalement de conventions de développement).

Les besoins en trésorerie liés au développement et à la construction des projets varient en fonction du stade d'avancement d'un projet.

2.3.2 FINANCEMENT DES PROJETS

2.3.2.1 PROCESSUS DE FINANCEMENT

Lorsque le développement d'un projet est suffisamment avancé, le Groupe entame un processus de sondage des prêteurs potentiels, afin d'obtenir des termes de financement compétitifs et de préparer ses dossiers en vue des procédures d'appel d'offres ou du schéma de contractualisation anticipés. Une fois le contrat de vente d'électricité obtenu, le Groupe procède à la mise en place du financement du projet dans le cadre d'un processus détaillé et structuré, impliquant la réalisation d'une due diligence par les prêteurs et la négociation des contrats de financement. Dans le cadre de ces négociations, le Groupe s'appuie sur sa direction juridique et son équipe de financement, basées à Paris, pour tous les contrats conclus en dehors de l'Australie, où le Groupe dispose d'une équipe de financement spécifique et d'un support juridique interne local.

2.3.2.2 STRUCTURATION ET PÉRIMÈTRE DES FINANCEMENTS

Le Groupe structure le plus souvent le financement de ses projets au travers d'une société de projet dédiée à un projet ou à un groupe de projets. Dans un nombre de cas limité, l'ensemble du projet est détenu par plusieurs sociétés de projet.

Le périmètre de financement concerne ainsi soit des projets individuels, soit des groupes de projets, notamment lorsque les projets sont de petite taille ; le Groupe peut alors être amené à regrouper plusieurs projets au sein d'une même structure de financement afin d'obtenir un financement à des conditions plus favorables que celles qui seraient obtenues si le financement était négocié projet par projet, bénéficiant ainsi d'un effet volume et d'une mutualisation des risques (garanties croisées et diversification des ressources).

Les financements souscrits par le Groupe pour le compte de chaque société de projet ou, lorsque plusieurs projets sont financés au travers du même véhicule, pour le compte de chaque véhicule de financement, sont très majoritairement sans recours (ou à « recours limité » en période de construction), sur les actifs de la Société ou les actifs des autres entités du Groupe.

2.3.2.3 EFFET DE LEVIER (LEVERAGE) / TAUX D'ENDETTEMENT (GEARING)

Les projets sont généralement financés par une dette senior, selon les modalités décrites précédemment, (à laquelle s'ajoute, dans certains cas, des financements mezzanine), ainsi que par une contribution en fonds propres, apportée par la Société (et, dans certains cas, par des investisseurs minoritaires).

Certains projets portant des installations de stockage d'électricité, en nombre très limité, et pour lesquels le niveau d'exposition au risque de marché ne permet pas la mise en place d'un financement sans recours dédié, sont financés exclusivement en fonds propres, apportés par la Société.

Le type de prêteur dans ces montages dépend du marché concerné :

- sur les marchés développés, le Groupe a établi des relations solides avec un ensemble de « banques partenaires » telles que KfW Ipex, Société Générale, Groupe BPCE, BNP Paribas, Banque Postale, Clean Energy Finance Corporation, ou encore Bpifrance, tout en conservant la flexibilité de choisir parmi d'autres prêteurs, en fonction de l'attractivité de leurs propositions de financement ;
- sur les marchés en développement, le Groupe travaille principalement avec des banques de développement ainsi que ses banques partenaires. Ces prêteurs comprennent, notamment, Proparco, Inter-American Development Bank, la Société financière internationale (faisant partie de la Banque Mondiale) et la Overseas Private Investment Corporation.

Les conditions de prêt, et en particulier le niveau d'endettement d'un projet donné, dépendent de divers facteurs, comme les flux de trésorerie anticipés, la localisation du projet ou encore les risques de contrepartie et de marché.

Sur la base des facteurs décrits ci-dessus, ainsi que d'autres facteurs, les prêteurs déterminent le ratio minimum de couverture du service de la dette (*minimum debt service coverage ratio*), c'est-à-dire le montant maximal des flux de trésorerie prévisionnels du projet qu'ils sont prêts à financer. Dans certains cas, les prêteurs détermineront également un taux d'endettement maximum (*maximum gearing ratio*) afin d'assurer un pourcentage minimum de fonds propres dans le projet concerné.

2.3.3 INDICATEURS SUIVIS PAR LE GROUPE

La durée résiduelle moyenne des financements de projet consentis, au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018, pour l'ensemble des projets consolidés du Groupe en exploitation, est restée relativement stable au cours de l'année 2019, et se présente comme suit :

Durée résiduelle moyenne pondérée par l'endettement (en années)	Solaire	Eolien	Total
AUD	14,6	17,0	15,9
EUR	17,0	14,0	15,6
USD	16,2	N/A	16,2
TOTAL 31.12.2019	16,0	15,6	15,8
TOTAL 31.12.2018	15,3	16,4	15,8

Le ratio moyen pondéré du montant de la dette projet levée par rapport aux dépenses d'investissement réalisées pour le développement et la construction des projets, pour l'ensemble des projets consolidés du Groupe en exploitation au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018, se présente comme suit :

Ratio dette projet / Dépenses d'investissement	Solaire	Eolien	Total
AUD	65%	74%	69%
EUR	91%	74%	82%
USD	76%	N/A	76%
TOTAL 31.12.2019	77%	74%	75%
TOTAL 31.12.2018	80%	77%	79%

L'évolution constatée entre le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2019 reflète une relative diminution des ratios de levier constatée sur certains des nouveaux projets mis en service, associée essentiellement à une réduction progressive de la durée moyenne des nouveaux contrats de type PPA et à une augmentation tendancielle symétrique de l'exposition marché au niveau projets.

Par ailleurs, le ratio de levier en pourcentage du capital investi sur une base *all-in* incluant la totalité de la dette du Groupe, qu'elle soit corporate ou mise en place pour le financement de ses projets était supérieur à 90 % au 31 décembre 2019, comme au 31 décembre 2018.

Le taux d'intérêt moyen pondéré de l'endettement au titre des financements de projet, sur une base *all-in*, c'est-à-dire la somme de la marge appliquée par l'établissement financier et les *swaps* de taux ou autres produits dérivés de taux, pour l'ensemble des projets consolidés du Groupe en opération, se présente comme suit :

Taux d'intérêt moyen pondéré des financements de projet <i>all-in</i>	Solaire	Eolien	Total
AUD	4,9%	4,5%	4,7%
EUR	1,9%	2,0%	1,9%
USD	6,8%	N/A	6,8%
TOTAL 31.12.2019	3,9%	3,4%	3,7%
TOTAL 31.12.2018	4,6%	3,8%	4,2%

La diminution constatée entre l'exercice 2018 et l'exercice 2019 traduit essentiellement le maintien d'un contexte de taux d'intérêt relativement bas, qui a permis au Groupe de financer ses nouveaux projets dans d'excellentes conditions et de réaliser par ailleurs deux opérations de refinancement (se reporter au paragraphe 2.2.1 « éléments significatifs de la période » du présent document).

Par ailleurs, au 31 décembre 2019, le taux d'intérêt moyen pondéré des différentes dettes du Groupe (dettes projets, dettes mezzanines et dettes corporate) était d'environ 2,3 % en euros, 5,1 % en dollars australiens, et 6,8 % en dollars américains. Ce taux d'intérêt moyen est (i) calculé sur la base de tous les financements à date (dette signée, en tirage, en remboursement, consolidée), (ii) pondéré sur la base de l'encours de dette au 31 décembre 2019, (iii) calculé sur une base *all-in* c'est-à-dire la somme de la marge appliquée par l'établissement financier et les *swaps* de taux ou autres produits dérivés de taux, (iv) hors frais de structuration des financements.

Pour rappel, au 31 décembre 2018, le taux d'intérêt moyen pondéré des différentes dettes du Groupe (dettes projets, dettes mezzanines et dettes corporate) était d'environ 3,4 % en euros, 5,3 % en dollars australiens, et 7,1 % en dollars américains.

Au 31 décembre 2019, le taux d'intérêt moyen global pour le Groupe était d'environ 4,2 % contre environ 4,6 % au 31 décembre 2018, conséquence directe de la réduction du taux d'intérêt moyen pondéré des financements de projet, mentionné ci-dessus, et de la mise en place d'un financement corporate sous forme d'obligations convertibles en actions pour un montant nominal d'environ 200 millions d'euros, au taux nominal de 1,875 % (le taux d'intérêt effectif de la composante dette s'élevant à 4,27 %).

Les conditions d'emprunts et la structure de financement du Groupe sont détaillées en section 4.1 - note 18 « financement et instruments financiers ».

2.3.4 PASSAGE DE L'ENDETTEMENT FINANCIER CONSOLIDÉ À LA DETTE NETTE

Dans le cadre de l'analyse et de la gestion de son endettement, le Groupe prend en compte non seulement le niveau global de son endettement financier consolidé, mais aussi sa « dette nette », un indicateur non-IFRS.

(En millions d'euros)	31.12.2019	31.12.2018	Var	Var (en %)
Total dettes financières ⁽¹⁾	2 414,6	1 690,8	+ 723,8	+ 43%
Investisseurs minoritaires et autres ⁽²⁾	(30,4)	(45,4)	+ 14,9	+ 33%
Total dettes financières ajustées	2 384,1	1 645,4	+ 738,7	+ 45%
Total trésorerie et équivalents de trésorerie	(460,5)	(503,8)	+ 43,3	+ 9%
Dépôts de garantie ⁽³⁾	(111,0)	(97,8)	- 13,2	- 13%
Instruments dérivés actifs – effets des couvertures ⁽⁴⁾	(2,0)	(5,8)	+ 3,9	+ 66%
Autres créances	(0,0)	(0,0)	+ 0,0	N/A
TOTAL DETTE NETTE	1 810,6	1 037,9	+ 772,7	+ 74%

(1) Comprend essentiellement les dettes liées au financement des projets, la composante dette de l'emprunt obligataire convertible émis en 2019, les instruments de couverture de risque de taux dont la valeur de marché est négative et les dettes locatives qui sont incluses dans le calcul de la dette nette, en regard d'un EBITDA qui n'inclut pas les charges de loyers (application IFRS 16). Les dettes financières sont détaillées à la section 4.1 - note 18 « financement et instruments financiers ».

(2) Comprend notamment les prêts d'actionnaires octroyés aux sociétés de projets ou holdings de sociétés de projets par des actionnaires minoritaires. La baisse constatée au cours de la période s'explique par la cession de l'activité biomasse (la Caisse des dépôts et consignations détenait un compte-courant envers Biomasse Energie Commeny pour 16,5 millions d'euros). Les incidences de l'opération de cession de l'activité biomasse sont détaillées à la section 4.1 - note 10 « activités non poursuivies ».

(3) Comprend principalement des dépôts constitués dans le cadre de financements de projets au titre de comptes de réserve du service de la dette (DSRA) ou dans le cadre de la construction. L'augmentation constatée au cours de la période s'explique principalement par un dépôt effectué dans le cadre du financement de la construction de centrales solaires en Argentine.

(4) Instruments dérivés de couverture de risque de taux ayant une valeur de marché positive. Les instruments de couverture de risque de taux dont la valeur de marché est négative figurent dans le total des dettes financières (se reporter à la section 4.1 - note 18.2 « dette nette »).

Analyse des dettes financières par nature

(En millions d'euros)	Non courantes	Courantes	31.12.2019	Non courantes	Courantes	31.12.2018	Var
Emprunts bancaires - financements des projets	1 648,4	109,5	1 757,9	1 142,7	86,7	1 229,3	+ 528,6
Financements obligataires des projets	173,0	26,6	199,5	235,4	27,3	262,8	- 63,3
Dettes locatives	130,5	6,2	136,7	92,8	4,1	96,9	+ 39,8
Financements corporate	190,6	4,0	194,6	13,9	2,2	16,1	+ 178,5
Investisseurs minoritaires et autres	28,0	2,5	30,4	40,9	4,5	45,4	- 15,0
Instruments dérivés - effets des couvertures	83,8	11,6	95,4	33,3	7,1	40,3	+ 55,1
Total Dettes financières	2 254,2	160,4	2 414,6	1 558,9	131,8	1 690,8	+ 723,8

Emprunts bancaires – financement des projets (+ 528,6 millions d'euros)

En 2019, de nouveaux emprunts ont été émis dans le cadre du financement des projets du Groupe à hauteur de + 555,0 millions d'euros. Ils couvrent principalement les centrales suivantes :

- Bulgana (+ 94,4 millions d'euros) et Numurkah (+ 41,2 millions d'euros) en Australie ;
- El Llano (+ 72,7 millions d'euros) au Mexique ;
- Paradise Park (+ 30,4 millions d'euros) en Jamaïque ;
- Capella (+ 41,9 millions d'euros) au Salvador ;
- Altiplano (+ 132,1 millions d'euros) en Argentine ;
- Hedet (+ 38,4 millions d'euros) en Finlande ;
- ainsi que trois centrales éoliennes (+ 49,0 millions d'euros) et huit centrales solaires (+ 59,1 millions d'euros) en France.

A cela s'ajoute le refinancement d'un portefeuille de projets en exploitation pour un montant net de frais de + 167,2 millions d'euros (ayant donné lieu à - 106,8 millions d'euros de remboursement de dettes de financement de projets historiques).

Les remboursements d'emprunts (hors effet du refinancement) réalisés au cours de l'année 2019, se sont quant à eux élevés à - 73,0 millions d'euros.

Financements obligataires des projets (- 63,3 millions d'euros)

Les financements obligataires comprennent essentiellement des dettes juniors relatives à des projets. Le recul constaté en 2019 correspond aux remboursements contractuels effectués sur la période, ainsi qu'à l'effet du remboursement d'une dette mezzanine associée au refinancement d'un portefeuille de projets français pour un montant total de (38,3) millions d'euros.

Dettes locatives (+ 39,8 millions d'euros)

Pour chaque contrat de location, la dette locative est initialement évaluée à la valeur actuelle des paiements de location qui ne sont pas réglés à la date d'entrée en vigueur de celui-ci, actualisée au taux marginal d'emprunt du preneur. Elle est ensuite remboursée et désactualisée suivant le rythme des paiements des loyers.

Le nombre de baux rentrant dans le champ d'application de la norme IFRS 16 s'élève à 473 à fin décembre 2019 contre 426 à fin 2018.

Financements corporate (+ 178,5 millions d'euros)

Les financements corporate correspondent principalement aux OCEANE émises en 2019 pour un montant d'environ 200 millions d'euros. S'agissant d'un instrument composé au sens des normes IFRS, 180,5 millions d'euros (179,0 millions d'euros net de frais) ont été reconnus au titre de la composante dette et 19,5 millions d'euros (19,4 millions d'euros net de frais) ont été enregistrés au titre de la composante capitaux propres (se référer à la section 4.1 - note 18.2 « dette nette »).

Investissements minoritaires et autres (- 15,0 millions d'euros)

Ils comprennent notamment les prêts d'actionnaires octroyés aux sociétés de projets ou holdings de sociétés de projets par des actionnaires minoritaires. La baisse constatée au cours de la période s'explique essentiellement par la cession de l'activité biomasse (la Caisse des dépôts et consignations détenait un compte courant envers la société Biomasse Energie de Commeny pour 16,5 millions d'euros). Les incidences de l'opération de cession de l'activité biomasse sont détaillées à la section 4.1 - note 10 « activités non poursuivies ».

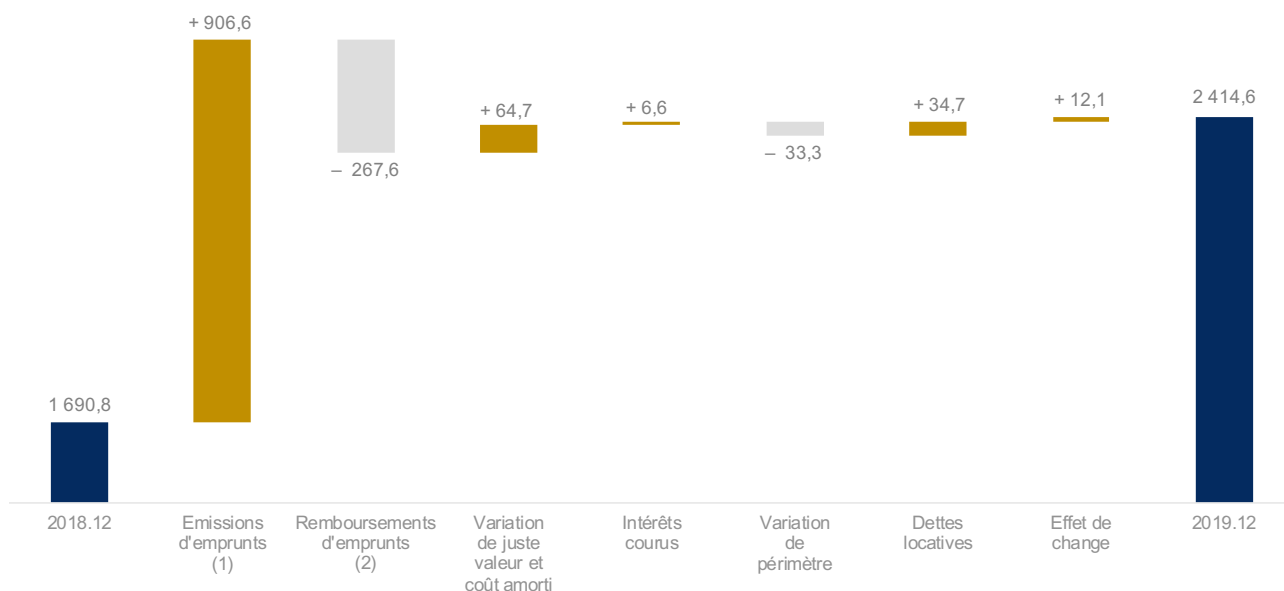
Instruments financiers dérivés (+ 55,1 millions d'euros)

La hausse des instruments financiers dérivés passif résulte principalement d'une variation de juste valeur négative à hauteur de + 64,3 millions d'euros (résultant de l'impact conjoint des nouveaux instruments contractés sur la période et de la baisse sensible des taux d'intérêts observée dans la plupart des zones géographiques où opère le Groupe). A cela s'ajoute l'impact du dénouement d'instruments financiers dérivés pour - 10,5 millions d'euros, consécutifs au refinancement d'un portefeuille de projets français en opération.

Evolution des dettes financières du Groupe

L'évolution des dettes financières du Groupe au cours de l'exercice se présente comme suit. Les montants sont exprimés en millions d'euros.

(En millions d'euros)



(1) Les émissions d'emprunts correspondent essentiellement aux financements des nouveaux projets du Groupe à hauteur de + 555,0 millions d'euros (se reporter au paragraphe « Analyse des dettes financières par nature »), à l'émission d'OCEANE à hauteur de + 179,0 millions d'euros (net de frais) et au refinancement d'un portefeuille de projets français en exploitation à hauteur de + 167,2 millions d'euros (net de frais).

(2) Ils comprennent les remboursements d'emprunts réalisés sur l'exercice pour - 112,0 millions d'euros, le remboursement de dettes suite au refinancement d'un portefeuille de projets français en exploitation pour - 145,1 millions d'euros et les frais de dénouement d'instruments financiers dérivés pour -10,5 millions d'euros.

2.3.5 RESTRICTIONS ÉVENTUELLES À L'UTILISATION DE CAPITAUX

Financements bancaires

Les financements bancaires sans recours mis en place au niveau des sociétés de projets, et les dettes mezzanine existantes au niveau de holdings intermédiaires, prévoient des clauses de restriction de remontée de trésorerie, sous forme de distributions de fonds ou de remboursements d'avances en compte courant, de ces sociétés de projets et ces holdings intermédiaires portant des dettes mezzanine, vers leurs actionnaires. Celles-ci sont fonction principalement du respect de *covenants financiers*, dont notamment, au niveau des sociétés de projet, le respect d'un DSCR (ratio de couverture du service de la dette par des liquidités disponibles) lock-up, généralement légèrement supérieur au ratio minimum prévu dans le contrat de financement.

Les financements bancaires sans recours mis en place au niveau des sociétés de projets, prévoient également, dans certains cas, la constitution d'un dépôt de garantie à travers un compte de réserve couvrant une à plusieurs échéances de service de la dette (DSRA). Les remontées de trésorerie aux actionnaires sont généralement restreintes dès lors que ce compte de réserve n'est pas complètement constitué ou reconstitué à l'issue de sa mobilisation.

Par ailleurs, les règles mises en place par la Banque Centrale de la République d'Argentine au cours du second semestre 2019, visant à restreindre l'accès aux devises étrangères aux entreprises et particuliers argentins afin d'endiguer la dévaluation du peso argentin (ARS) par rapport au dollar américain (USD), ont pour conséquence, à la date de publication des comptes du Groupe, de restreindre substantiellement la possibilité d'achat de dollars sur le marché des changes argentins à des fins de (i) remboursements des comptes courants d'actionnaires libellés en dollars américains en faveur du projet Altiplano (s'élevant à 74,4 millions de dollars américains, y compris intérêts courus pour 6,2 millions de dollars américains, au 31 décembre 2019) et (ii) paiements de dividendes. Ces restrictions n'affectent pas en revanche les paiements, au titre du service des dettes libellées en USD (remboursement en principal ou intérêt), en faveur des prêteurs étrangers sur ce projet.

Le projet étant actuellement encore en phase de construction, ces restrictions n'ont pas à date d'effet immédiat sur le Groupe. Elles seraient néanmoins susceptibles d'affecter sa capacité future à gérer ses flux de remontée de trésorerie depuis ce projet, dans l'hypothèse où elles seraient toujours en vigueur à l'issue de sa mise en service.

Covenants financiers

Au 31 décembre 2019, il n'est constaté aucune indication que les différentes sociétés financées par des dettes projet ne respectent pas leurs *covenants* de ratios financiers de DSCR minimum, ou de fonds propres minimums.

Pour rappel, en juillet 2019, le Groupe avait obtenu les *waivers* signés par les prêteurs pour les projets Auxois Sud et Champs d'amour, venant ainsi régulariser le non-respect de leurs *covenants* au 31 décembre 2018.

Pour plus d'informations concernant la description des contrats de financement et les risques afférents, se référer au paragraphe 3.1.2 « risques relatifs aux projets en phase de développement et de construction ».

2.3.6 SOURCES DE FINANCEMENTS ATTENDUES POUR LES INVESTISSEMENTS FUTURS

Le Groupe envisage de continuer à financer la majorité de ses besoins en trésorerie pour la construction de ses installations futures par le biais de financements de projets sans recours et long-terme au niveau des sociétés de projets ou des holdings qui les détiennent. Ceux-ci pourront être complétés par d'autres financements, en dehors des sociétés de projets, dont des financements corporate, dans le respect d'un objectif de ratio de levier moyen d'environ 80-85 % du capital investi sur une base *all-in* incluant la totalité de la dette du Groupe, qu'elle soit corporate ou mise en place pour le financement de ses projets.

Le 2 octobre 2019, le Groupe a ainsi procédé à sa première émission d'obligations à option de conversion et/ou échange en actions nouvelles ou existantes à échéance 2024 pour un montant nominal d'environ 200 millions d'euros, afin de compléter les moyens financiers nécessaires à sa croissance et à l'atteinte de l'objectif de plus de 5 GW de capacité en construction ou en opération à fin 2021.

Par ailleurs, dans le cadre de l'atteinte de cet objectif de capacité en construction et en opération de plus de 5 GW à fin 2021, l'objectif du Groupe est de générer des flux de trésorerie suffisants pour lui permettre de financer, à partir de ses propres flux de trésorerie disponibles pour le remboursement de ses emprunts et les distributions de dividendes à ses actionnaires (se référer au paragraphe 7.3.8 « dividendes » du présent document), et de sa trésorerie disponible, les apports en fonds propres nécessaires au financement, en complément des financements de projets, de ces 5 GW.

Au-delà de l'atteinte de son objectif de capacité en construction et en opération de plus de 5 GW à fin 2021, le Groupe pourrait décider de lever des capitaux propres supplémentaires afin de financer ses augmentations de capacité futures ou de vendre certains projets afin, soit de financer une capacité supplémentaire, soit de distribuer des dividendes aux actionnaires.

Au 31 décembre 2019, le Groupe disposait en outre d'une trésorerie brute de 460,5 millions d'euros et de 130,0 millions d'euros de lignes bancaires corporate non-utilisées.

2.3.7 SITUATION ET FLUX DE TRÉSORERIE

(En millions d'euros)

	Exercice 2019	Exercice 2018	Var
Flux net de trésorerie liés aux activités opérationnelles	184,5	156,5	+ 28,0
Flux net de trésorerie liés aux activités d'investissement	(812,3)	(532,1)	- 280,2
Flux net de trésorerie liés aux activités de financement	581,6	624,8	- 43,2
Incidence de la variation des taux de change	2,8	(5,1)	+ 7,9
VARIATION DE TRÉSORERIE	(43,3)	244,1	- 287,4

2.3.7.1 FLUX NETS GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE DU GROUPE

(En millions d'euros)

	Exercice 2019	Exercice 2018	Var
Résultat net des activités poursuivies	37,0	13,5	+ 23,5
Éliminations ⁽¹⁾	202,4	151,6	+ 50,8
Incidence de la variation du besoin en fonds de roulement ⁽²⁾	(44,5)	(6,0)	- 38,5
Impôts décaissés (encaissés)	(10,4)	(2,7)	- 7,7
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	184,5	156,5	+ 28,0
Dont flux de trésorerie opérationnels liés aux activités non poursuivies ⁽³⁾	1,5	8,7	- 7,2

(1) Comprend les variations sans impact trésorerie, y compris notamment les amortissements et provisions, le recyclage par résultat des instruments financiers dérivés, les plus et moins-values de cession et la charge (produit) d'impôt différé. La hausse de la période s'explique majoritairement par la croissance du nombre de sociétés en opération.

(2) L'incidence de la variation du besoin en fonds de roulement en 2019, s'explique principalement par une augmentation des créances de TVA en attente de remboursement en lien notamment avec la construction des projets El Llano au Mexique et Altiplano en Argentine.

(3) Ces flux correspondent aux flux de trésorerie opérationnels relatifs aux activités non poursuivie conformément à la norme IFRS 5 (se référer à la section 4.1 - note 10 « activités non poursuivies »).

La progression des flux nets de trésorerie générés par les activités opérationnelles de +28,0 millions d'euros provient essentiellement de la hausse de l'EBITDA (détaillée au paragraphe 2.2.2.3 du présent document), partiellement compensée par une dégradation du besoin en fonds de roulement.

2.3.7.2 FLUX NETS PROVENANT DES INVESTISSEMENTS DU GROUPE

(En millions d'euros)

	Exercice 2019	Exercice 2018	Var
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise ⁽¹⁾	(36,5)	(18,9)	- 17,6
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée ⁽²⁾	10,6	0,8	+ 9,8
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles ⁽³⁾	(764,0)	(483,9)	- 280,1
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	0,2	0,3	- 0,1
Variation d'actifs financiers ⁽⁴⁾	(23,2)	(31,4)	+ 8,2
Dividendes reçus	0,8	0,8	-
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	(812,3)	(532,1)	- 280,2
Dont flux de trésorerie d'investissement liés aux activités non poursuivies ⁽⁵⁾	(3,2)	(3,0)	- 0,2

(1) En 2019, ce flux correspond essentiellement à l'acquisition de centrales éoliennes irlandaises, ainsi que du projet finlandais en développement Mutkalampi. En 2018, le flux correspondait principalement à l'acquisition des projets en développement Bulgana et Altiplano.

(2) Ce flux correspond principalement à l'impact de la cession de l'activité biomasse.

(3) Ces flux sont détaillés dans le paragraphe 2.3.8.2 « principaux investissements réalisés » et à la section 4.1.5 du présent document.

(4) En 2019, comme en 2018, la hausse des investissements réalisés sur la période s'explique essentiellement par la mise en place de dépôts liés au financement des actifs de production.

(5) Ces flux correspondent aux flux de trésorerie d'investissement relatifs aux activités non poursuivie conformément à la norme IFRS 5 (se référer au paragraphe 2.3.8.2 « principaux investissements réalisés » et à la section 4.1.5 du présent document).

La hausse des dépenses liées aux activités d'investissement, à hauteur de - 280,2 millions d'euros, s'explique principalement par l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles traduisant la poursuite dynamique de la croissance du Groupe, et dans une moindre mesure, par des variations d'actifs financiers, constitués principalement dans le cadre du financement des projets du Groupe.

2.3.7.3 FLUX NETS PROVENANT DU FINANCEMENT DU GROUPE

(En millions d'euros)

	Exercice 2019	Exercice 2018	Var
Augmentation de capital de la société mère ⁽¹⁾	19,9	441,7	- 421,8
Contribution des investisseurs minoritaires aux augmentations de capital	1,8	0,6	+ 1,2
Cession (acquisition) nette d'actions propres	(3,1)	(2,7)	- 0,4
Émission d'emprunts ⁽²⁾	906,6	412,7	+ 493,9
Dividendes payés	(4,1)	(3,8)	- 0,3
Remboursement d'emprunts ⁽²⁾	(267,6)	(161,1)	- 106,5
Intérêts financiers versés	(72,0)	(62,6)	- 9,4
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	581,6	624,8	- 43,2
Dont flux de trésorerie de financement liés aux activités non poursuivies ⁽³⁾	(1,0)	(4,9)	+ 3,9

(1) En 2019, des obligations convertibles sous formes d'OCEANE ont été émises pour un montant d'environ 200 millions d'euros. S'agissant d'un instrument composé au sens des normes IFRS, 180,5 millions d'euros (179,0 millions d'euros net de frais) ont été reconnus au titre de la composante « dette » et 19,5 millions d'euros (19,4 millions d'euros net de frais) ont été comptabilisés au titre de la composante « capitaux propres », avant imputation des frais (se reporter au paragraphe 2.2.1 « Éléments significatifs de la période »). En 2018, le flux correspondait principalement à l'augmentation de capital réalisée lors de l'introduction en bourse de la Société le 18 octobre 2018 pour 449,9 millions d'euros.

(2) En 2019, le Groupe a procédé au refinancement d'un portefeuille de projets en exploitation, ayant donné lieu à un remboursement de dettes à hauteur de 145,1 millions d'euros avec pour contrepartie l'émission d'une nouvelle dette pour un montant de 167,2 millions d'euros (net de frais). Se référer au paragraphe 2.3.4 "Evolution des dettes financières du Groupe".

(3) Ils correspondent à la présentation des flux de trésorerie de financement relatifs aux activités non poursuivie conformément à la norme IFRS 5 (se référer au paragraphe 2.3.8.2 « principaux investissements réalisés » et à la section 4.1.5 du présent document).

Le recul des flux de trésorerie liés aux activités de financement à hauteur de - 43,2 millions d'euros s'explique principalement par une augmentation des flux de remboursement d'emprunts (- 106,5 millions d'euros), associée notamment à la progression du nombre d'actifs en opération et aux opérations de refinancements réalisées en 2019. Ceux-ci ont été supérieurs à la croissance nette du recours aux financements externes sur la période (72,1 millions d'euros), sous forme essentiellement d'émissions d'emprunts en 2019, et d'une combinaison d'émissions d'emprunts et d'appels au marché dans le cadre de l'introduction en bourse en 2018. S'agissant des financements externes, les variations constatées traduisent aussi les effets associés au *timing* de construction des projets, dont l'état d'avancement conditionne précisément les tirages de dettes de financement de projets.

2.3.8 INVESTISSEMENTS

2.3.8.1 POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

Les dépenses d'investissement du Groupe sont essentiellement réalisées dans des projets de parcs solaires et éoliens, et de centrales de stockage, en développement ou en construction, et se composent d'acquisitions d'immobilisations corporelles d'une part et incorporelles d'autre part. Les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement comprennent aussi des investissements financiers réalisés à travers des acquisitions d'actifs financiers (essentiellement sous forme de comptes de réserve du service de la dette - DSRA) et des acquisitions de filiales et d'actifs en développement.

La politique d'investissement du Groupe repose sur le Conseil d'administration qui valide annuellement le budget alloué aux dépenses en capital et approuve (i) tout investissement par la Société ou l'une de ses filiales, immédiatement ou à terme, en fonds propres ou dépense relatif à un projet non prévu au budget (y compris tout partenariat ou contrat de joint-venture) d'un montant unitaire supérieur à 15 millions d'euros, (ii) tout investissement ou dépense réalisé par la Société ou l'une de ses filiales relatif à un projet prévu au budget ou autorisé par le Conseil d'administration, pour un montant qui entraîne un accroissement de plus de 15 % des fonds propres prévus au budget ou autorisé par le Conseil d'administration, selon le cas, pour ledit projet.

2.3.8.2 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS RÉALISÉS

Le tableau ci-dessous détaille les investissements consolidés réalisés au cours des exercices clos les 31 décembre 2019 et 31 décembre 2018 :

(En millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018	Var	Var (en %)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles : ⁽¹⁾	764,0	483,9	+ 280,1	+ 58%
• Dont acquisitions d'immobilisations incorporelles ⁽²⁾	34,6	22,3	+ 12,3	+ 55%
• Dont acquisitions d'immobilisations corporelles	729,4	461,6	+ 267,8	+ 58%
Investissements financiers : ⁽³⁾	121,3	50,2	+ 71,1	+ x1,4
• Dont acquisitions d'actifs financiers	84,8	31,3	+ 53,5	+ x1,7
• Dont acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise ⁽⁴⁾	36,5	18,9	+ 17,6	+ 93%

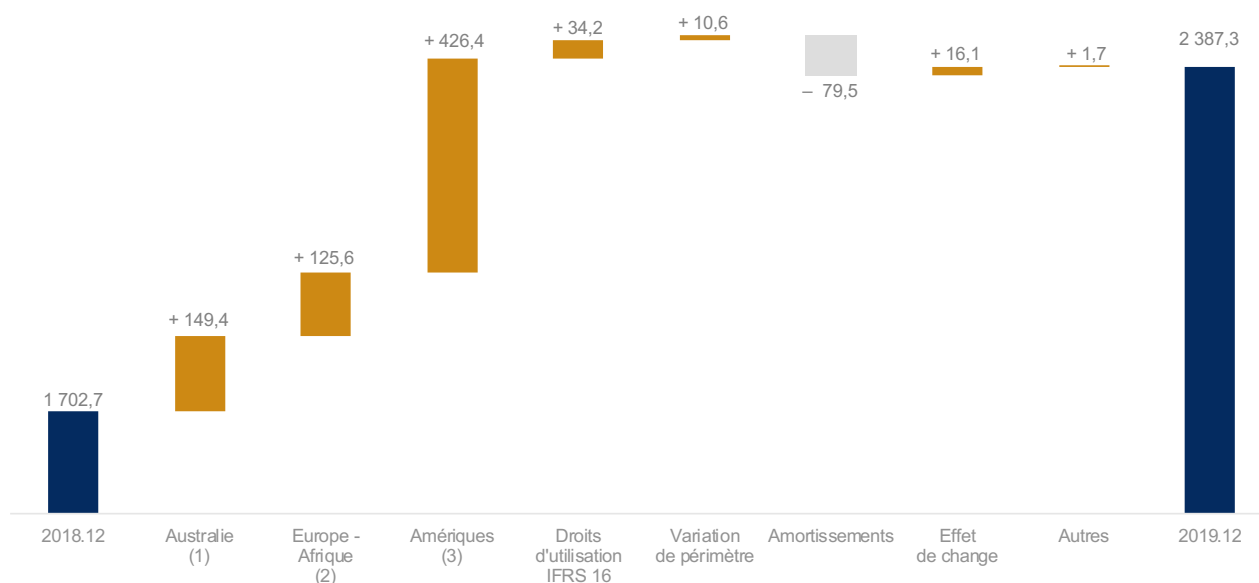
(1) Les montants bruts d'acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles sont présentés ci-dessus en incluant la variation des dettes fournisseurs d'immobilisation, ce qui permet de rapprocher la valeur des actifs immobilisés des dépenses en trésorerie engagées. Les montants bruts de ces variations, hors dettes fournisseurs d'immobilisation, au titre de l'exercice 2019 et de l'exercice 2018 s'élèvent, respectivement, à 737,5 millions d'euros et 464,2 millions d'euros.

(2) La hausse de la période s'explique exclusivement par l'augmentation des coûts de développement immobilisés.

(3) Les investissements financiers sont analysés dans le paragraphe 2.3.7.2 du présent document.

(4) En 2019, ce flux correspond essentiellement à l'acquisition de centrales éoliennes irlandaises, ainsi que du projet finlandais en développement Mutkalampi. En 2018, ce flux correspondait principalement à l'acquisition des projets en développement Bulgana et Altiplano.

L'évolution des immobilisations corporelles du Groupe entre le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2019 se décompose comme suit (les montants sont exprimés en millions d'euros) :



Les acquisitions de la période correspondent aux centrales en construction, dont principalement :

(1) Bulgana (86,7 millions d'euros) et Numurkah (58,8 millions d'euros) ;

(2) Hedet (43,1 millions d'euros) et Mutkalampi (12,1 millions d'euros) en Finlande, des centrales éoliennes (53,8 millions d'euros) en Irlande et les Hauts Chemins (10,5 millions d'euros) en France ;

(3) El Llano (165 millions d'euros) au Mexique, Altiplano (156,3 millions d'euros) en Argentine, Paradise Park (31,2 millions d'euros) en Jamaïque et Capella (72,7 millions d'euros) au Salvador.

2.3.8.3 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS EN COURS DE RÉALISATION

Les principaux investissements du Groupe en cours de réalisation correspondent aux projets en construction et pour lesquels des investissements sont encore en cours à la date de publication Document d'Enregistrement Universel. Les immobilisations en cours s'élevaient à 610,2 millions d'euros au titre de l'exercice 2019, derniers états financiers publiés par le Groupe, contre 266,8 millions d'euros au titre de l'exercice 2018 (se reporter à la section 4.1 - note 11 « écart d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles » et à la section 4.3 - note 14 « immobilisations corporelles et incorporelles » du présent document).

2.3.8.4 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS ENVISAGÉS

Le Groupe poursuit une stratégie *develop-to-own* selon laquelle il développe ses projets dans le but de contrôler et d'exploiter ses actifs de production. Dans ce cadre, les investissements qu'il envisage de réaliser dans le futur consisteront principalement à alimenter son portefeuille par de nouveaux projets, et continuer de faire avancer les projets existants jusqu'à la mise en service des installations. Ces derniers concernent les projets entrés en phase *awarded* (pour un volume total de 1 041 MW à la date du présent document contre 1 082 MW au 31 décembre 2019) mais dont la construction n'a pas encore été lancée. Le Groupe continue, par ailleurs, de développer ses projets en phase *advanced development* et *tender ready*⁽¹⁾ dont le volume s'élève à 6 548 MW à la date du présent document (contre 6 529 MW au 31 décembre 2019).

2.3.8.5 CONTRAINTES ENVIRONNEMENTALES POUVANT INFLUENCER SUR L'UTILISATION PAR LE GROUPE DE SES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les contraintes environnementales pouvant influencer sur l'utilisation des différentes installations en pleine propriété et/ou exploitées par le Groupe sont décrites à la section 5 « Développement durable et responsabilité sociétale ».

Les provisions pour démantèlement sont évoquées à la section 4.1 - note 17 « provisions » du présent document.

2.4 INFORMATIONS SUR LES TENDANCES ET LES OBJECTIFS

Neoen prévoit pour l'année 2020 un EBITDA compris entre 270 et 300 millions d'euros (à taux de change constants par rapport à 2019) et une marge d'EBITDA d'environ 80 %. Cette prévision prend en compte :

- la meilleure estimation à date du calendrier de mise en service des centrales en cours de construction compte tenu de l'expansion de l'épidémie de Covid-19 ;
- le niveau des prix de marché actuels qui influe sur les *early generation* revenues⁽²⁾, ainsi que sur les ventes d'électricité hors contrats de long terme (dont la contribution au chiffre d'affaires était inférieure à 14 % en 2019).

Neoen confirme par ailleurs son objectif de plus de 5 GW de capacité en opération ou en construction à la fin de l'année 2021. Le Groupe anticipe que l'épidémie de Covid-19 aura des conséquences sur le calendrier de lancement de construction et de mise en service des projets *awarded* notamment en matière de supply chain, de procédures administratives et d'organisation des chantiers. La part d'actifs entrant en opération au cours de l'année 2021 et par conséquent le niveau d'EBITDA (qui avait été annoncé à un niveau proche de 400 millions d'euros en 2021) seront donc moins importants que précédemment envisagé. Une capacité supérieure à 5 GW sera pleinement opérationnelle fin 2022, tel que communiqué lors de l'introduction en bourse de Neoen.

Neoen franchira la barre des 400 millions d'euros⁽³⁾ d'EBITDA en 2022, porté par la montée en puissance de ses projets. Le secteur des énergies renouvelables reste structurellement caractérisé par les perspectives d'une forte demande à l'échelle mondiale sur le long terme. Neoen est donc confiant dans sa capacité à bénéficier de ces opportunités de croissance grâce à son modèle *develop-to-own* caractérisé par le développement de ses propres projets, des contrats de vente d'électricité à long terme conclus avec des contreparties de qualité et une présence géographique diversifiée.

(1) Pour une définition des différents stades de développement des projets du Groupe, le lecteur est invité à se reporter à la section 9.6 « glossaire » du présent document.

(2) Revenus avant l'entrée en vigueur des contrats long terme

(3) A taux de change constants par rapport à 2019

2.5 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

Il n'y a pas eu de modifications de la situation financière ou commerciale du Groupe depuis la publication de ses comptes annuels le 25 mars 2020.

2.6 AUTRES INFORMATIONS

2.6.1 EVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

2.6.1.1 REFINANCEMENT DES PROJETS ÉOLIENS HORNSDALE EN AUSTRALIE

Le 21 janvier 2020, le Groupe a finalisé le refinancement des dettes des centrales en exploitation Hornsdale 1, 2 et 3, donnant lieu à un remboursement de 527,2 millions de dollars australiens ainsi qu'à l'émission de nouvelles dettes pour 606,5 millions de dollars australiens.

Cette opération a permis au Groupe de bénéficier de conditions de financement plus avantageuses, notamment en allongeant l'horizon de remboursement (jusqu'à 22 ans à compter du refinancement).

2.6.1.2 MISE EN PLACE D'UN CRÉDIT SYNDIQUÉ DE 200 MILLIONS D'EUROS

Au cours du mois de mars 2020, la Société a conclu avec un pool de quatorze banques un crédit syndiqué d'un montant total de 200 millions d'euros à échéance juillet 2024. Celui-ci comprend un crédit amortissable d'un montant total de 125 millions d'euros et une facilité de crédit revolving d'un montant total de 75 millions d'euros, ayant tous deux vocation à financer les besoins généraux de la Société.

2.6.2 AUTRES INFORMATIONS RELATIVES À LA SOCIÉTÉ MÈRE NEOEN S.A.

2.6.2.1 ACTIVITÉS

Neoen S.A., société mère, est spécialisée dans le développement, le financement et l'exploitation de moyens de production d'électricité à partir de l'énergie renouvelable.

2.6.2.2 COMMENTAIRES SUR L'ACTIVITÉ DE NEOEN S.A.

(En millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018	Var	Var (en %)
Chiffre d'affaires	57,5	50,7	+ 6,8	+ 13%
Résultat d'exploitation	(1,5)	8,6	- 10,1	- x1,2
• Marge d'exploitation	- 3%	17%		
Résultat financier	21,3	4,3	+ 17,0	+ x4
Résultat courant avant impôts	19,8	12,9	+ 6,9	+ 53%
Résultat exceptionnel	4,2	(0,3)	+ 4,5	+ x15
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise	(0,7)	-	- 0,7	N/A
Impôts sur les bénéfices	(2,2)	(3,1)	+ 0,9	+ 29%
RÉSULTAT NET	21,1	9,4	+ 11,7	+ x1,2

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires s'établit à 57,5 millions d'euros en 2019, en hausse de + 6,8 millions d'euros par rapport à 2018. Il est principalement constitué de prestations de développement ainsi que de refacturations de coûts dans le cadre du développement ou de la réalisation des projets. Celles-ci interviennent généralement à compter du lancement de la construction du projet ou de son closing financier.

Résultat d'exploitation

Il s'établit à (1,5) million d'euros en 2019 contre 8,6 millions d'euros en 2018. Le recul de - 10,1 millions d'euros s'explique essentiellement par la hausse des charges externes (principalement des frais de développement soit directement supportés par Neoen S.A., soit refacturés par les filiales de développement internationales, conformément à la politique de prix de transfert du Groupe) et des charges de personnel (compte tenu d'une hausse des effectifs de + 19 % sur la période), sous l'effet de la croissance de l'activité, en lien notamment avec la poursuite du développement de nouveaux projets à l'international. Cette hausse des coûts a vocation à se traduire ultérieurement par des facturations futures de frais de développement, dès lors que les projets concernés auront atteint une maturité suffisante.

Résultat financier

En 2019, le résultat financier est positif et s'élève à 21,3 millions d'euros, en progression de + 17,0 millions d'euros par rapport à 2018. Cette amélioration s'explique principalement par la hausse des produits financiers de + 16,4 millions d'euros résultant essentiellement de la hausse des intérêts sur comptes courants d'associés pour + 9 millions d'euros. Celle-ci est la conséquence directe des investissements réalisés dans de nouveaux projets, sous la forme notamment de comptes courants d'associés rémunérés. A cela s'ajoutent principalement une reprise de provision pour perte de change latente pour 4,4 millions comptabilisée en 2019, et une hausse des gains de change pour + 2,4 millions d'euros.

Cet agrégat est détaillé en section 4.3 - note 10.1 « résultat financier » du présent document.

Résultat exceptionnel

Il s'élève à 4,2 millions d'euros en 2019 et correspond essentiellement au produit net consécutif à la cession de l'activité biomasse au seul niveau de Neoen S.A. (5,6 millions d'euros).

Cet agrégat est détaillé en section 4.3 - note 11 « résultat exceptionnel » du présent document.

Charge d'impôt

Elle s'élève à (2,2) millions d'euros en 2019 contre (3,1) millions d'euros en 2018.

En 2019, la Société a comptabilisé un impôt exigible de (2,2) millions d'euros après consommation de ses stocks de déficits reportables.

La charge d'impôts de 2018 s'explique par la comptabilisation des frais d'introduction en bourse en prime d'émission et en franchise d'impôts (sans impact fiscal).

Cet agrégat est détaillé en section 4.3 - note 12 « impôts » du présent document.

Résultat net

Le résultat net s'élève ainsi à 21,1 millions, en progression de + 11,7 millions d'euros par rapport à 2018.

Situation financière

Les capitaux propres de la Société s'élèvent à 711,6 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 690 millions d'euros au 31 décembre 2018. La variation provient principalement de la constatation du résultat de l'exercice.

La hausse des dettes financières de + 200,0 millions d'euros (233,5 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 33,5 millions d'euros en 2018) s'explique essentiellement par l'émission obligataire à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes réalisée le 7 octobre 2019 (se reporter à la section 4.3 - note 2 « activité de la société et faits marquants de l'exercice »).

La trésorerie disponible s'élève à 182,4 millions d'euros contre 250,2 millions d'euros un an plus tôt, en baisse de - 67,8 millions d'euros, après prise en compte du produit de l'émission d'OCEANE à hauteur de 200 millions d'euros, principalement sous l'effet des investissements en fonds propres réalisés dans le cadre du développement et de la construction de nouvelles centrales. L'année 2019 a en effet été marquée par une accélération des investissements réalisés dans de nouveaux projets.

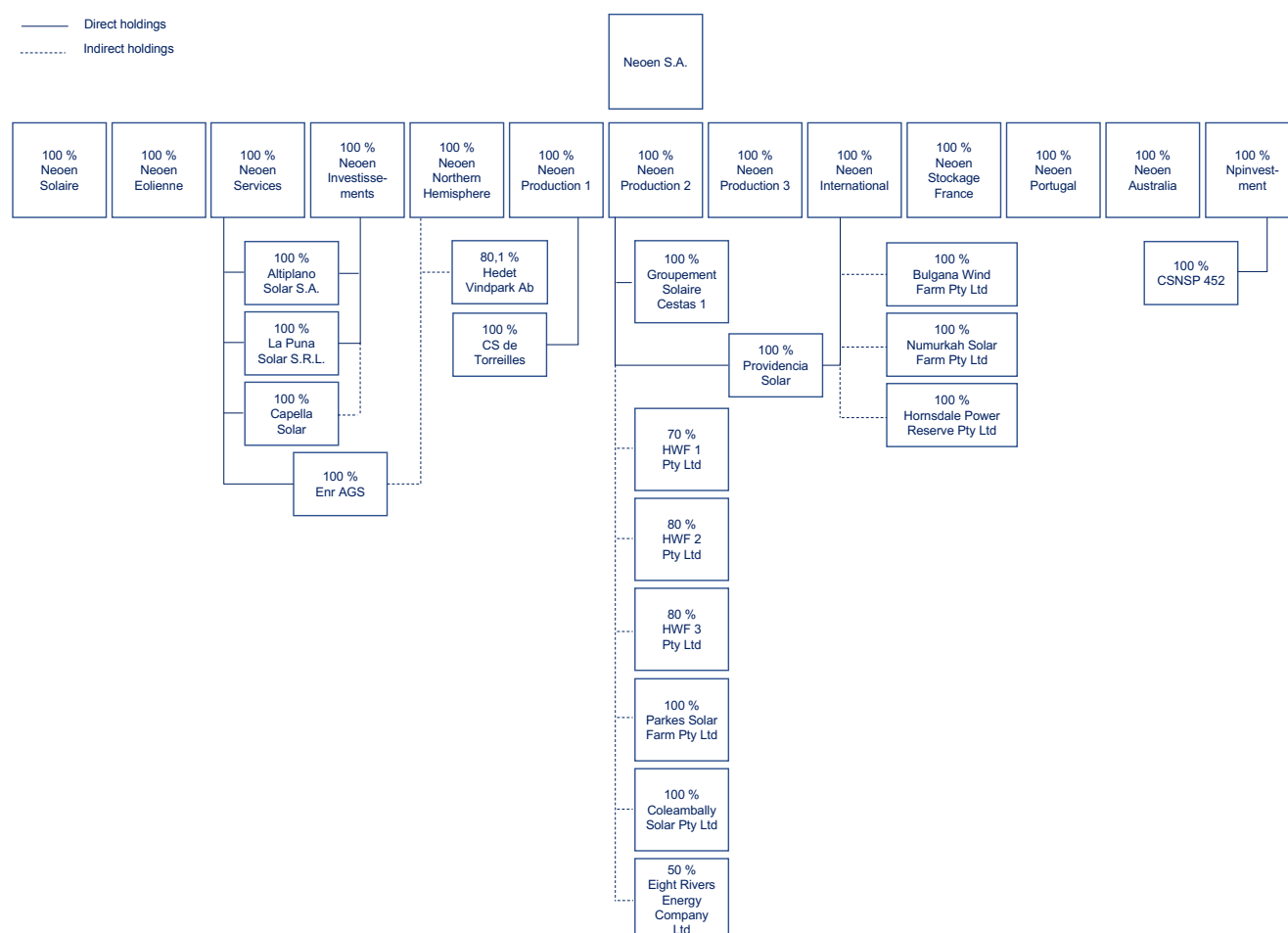
2.6.2.3 TABLEAU DES RÉSULTATS DES 5 DERNIERS EXERCICES

Montants	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2015
I. Situation financière en fin d'exercice (en million d'euros)					
a) Capital social ⁽¹⁾	170,2	169,9	108,0	105,9	85,8
b) Nombre d'actions composant le capital social ⁽¹⁾	85 088 748	84 957 498	107 964 140	105 907 569	85 817 968
Nombre d'actions émises à 1 euro de valeur nominale	-	830 000	2 056 571	20 089 601	4 568 830
Nombre d'actions émises à 2 euros de valeur nominale	131 250	30 560 428	-	-	-
c) Nombre d'obligations convertibles en actions	6 629 101	-	-	-	-
II. Résultat global des opérations effectives (en million d'euros)					
a) Chiffre d'affaires hors taxe	57,5	50,7	36,1	29,0	20,4
b) Bénéfices avant impôt, amortissements et provisions	24	14,5	8,9	7,9	1,7
c) Impôts sur les bénéfices	(2,2)	(3,1)	0,1	(0,9)	0,0
d) Bénéfices après impôts, amortissements et provisions	21,1	9,4	8,5	7,5	1,1
e) Montant des bénéfices distribués	-	-	-	-	-
III. Résultat des opérations réduit à une seule action (en euros)					
a) Bénéfice après impôt, mais avant amortissements et provisions	0,2	0,1	0,1	0,1	0,0
b) Bénéfice après impôt, amortissements et provisions	0,2	0,1	0,1	0,1	0,0
c) Dividende versé à chaque action	-	-	-	-	-
IV. Personnel (en million d'euros)					
a) Nombre de salariés	107,0	90,0	79,0	71,0	50,0
b) Montant de la masse salariale	11,5	7,9	6,4	5,7	4,9
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres, etc.)	5,5	4,2	4,1	3,2	2,7

(1) Le 1^{er} octobre 2018, la Société a procédé à un regroupement d'actions sur le principe d'une action nouvelle valant deux actions anciennes. La valeur nominale de l'action étant portée de 1 euro à 2 euros.

2.6.2.4 STRUCTURE DU GROUPE

L'organigramme simplifié ci-après présente l'organisation juridique du Groupe à la date du présent document. Les pourcentages mentionnés pour chaque entité correspondent à la quote-part d'intérêt dans le capital et les droits de votes.



Neoen S.A., la société mère

Neoen S.A., société anonyme de droit français, a été initialement constituée et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Paris le 29 septembre 2008, sous le numéro 508 320 017 sous forme de société par actions simplifiée. Ses actions ont été admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris le 17 octobre 2018. Elle est contrôlée par son actionnaire de référence décrit à la section 7.3 « actionnariat » du présent document.

Elle détient elle-même des sociétés holding intermédiaires pour chaque filière (éolien, solaire, stockage) et/ou pour certaines zones géographiques.

Par ailleurs, Neoen Production 1 et Neoen Production 2 ont été créées pour porter les projets en construction et en opération et ceux pour lesquels les financements ont été mis en place dans l'objectif de lever de la dette mezzanine.

Par l'intermédiaire de l'ensemble de ces holdings intermédiaires, Neoen S.A. détient de manière générale 100 % des sociétés porteuses des projets, sauf exceptions présentées ci-après.

Filiales importantes

Se reporter à la section 4.1 - note 25 « périmètre de consolidation ».

Acquisitions et cessions récentes de filiales

Acquisitions

Dans le cadre de son activité de développement de projets, le Groupe acquiert occasionnellement des sociétés porteuses de projets solaires ou éoliens, généralement à un stade intermédiaire de développement plutôt que déjà développés par des tiers. Il peut aussi être amené à acquérir des sociétés détenant des actifs arrivant en fin de contrats long terme de type PPA et offrant à ce titre un important potentiel de repowering. À ce titre, en 2019, ont notamment été réalisées les acquisitions suivantes :

- le 1^{er} août 2019, le Groupe a réalisé l'acquisition de 100 % du capital de la société Eco Wind Power Limited, une société holding irlandaise détenant huit sociétés de projet propriétaires d'actifs éoliens en République d'Irlande, totalisant une puissance installée de 53,4 MW ;
- le 10 septembre 2019, le Groupe a acquis une participation à hauteur de 80,1 % des titres de la société Mutkalampi Tuulipuisto Oy, société ayant notamment pour objet le développement, la construction d'un projet de ferme éolienne Mutkalampi d'une capacité d'environ 280 MW à la date d'acquisition, en Finlande ;
- le 24 décembre 2019, le Groupe a réalisé l'acquisition de 49 % du capital de la société Aura Power Rio Maior S.A., une société portugaise porteuse d'un projet solaire de 150 MVA au Portugal.

Cessions et liquidations

Dans le cadre de sa gestion courante, bien que le Groupe ait vocation à détenir sur le long terme les projets qu'il développe, il procède parfois à la rationalisation de son portefeuille de projets.

Au cours de l'exercice 2019, le Groupe a été amené à céder certaines participations en raison de considérations financières ou stratégiques :

- le 17 mai 2019, le Groupe a cédé la participation de 100 % qu'il détenait directement dans le capital de la société Biomasse Energie de Montsinéry (BEM), société développant le projet de centrale biomasse de Montsinéry ;
- le 4 septembre 2019, le Groupe a cédé la participation de 51 % qu'il détenait dans le capital de la société Biomasse Energie de Commentry (BEC), société exploitant la centrale biomasse de Commentry, les 49 % restant étant détenus par la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) ;
- le 4 septembre 2019, le Groupe a cédé la participation de 100 % qu'il détenait dans le capital de la société Neoen Biosource SAS, société ayant notamment pour objet l'approvisionnement en bois de la centrale biomasse de Commentry.

Enfin, la société Neoen Marine Développement a fait l'objet d'une liquidation amiable et a été radiée le 7 août 2019.

Participations et Joint-Ventures

Pour une présentation des participations détenues par le Groupe, se référer à la section 4.1 - note 25 « périmètre de consolidation ».

Pour une présentation des *joint-ventures* constituées par le Groupe, se référer à la section 4.1 - note 25 « périmètre de consolidation ».

2.6.2.5 DÉLAIS DE PAIEMENT CLIENTS ET FOURNISSEURS

Article D. 441 I.-1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement					
Nombre de factures concernées	76	101	46	118	265
Montant total des factures concernées TTC ⁽¹⁾	1 708 795	849 883	(1 196 494)	245 667	(100 944)
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	3%	2%	-2%	0%	0%
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes litigieuses ou non comptabilisées					
Nombre de factures exclues		0			
Montant total des factures exclues		0			
(C) Délais de paiement référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)					
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement		30 jours date de facture			

(1) Les montants négatifs correspondent aux situations suivantes :

- prélèvements dont les factures seront reçues sur l'exercice 2020 ;
- acomptes fournisseurs.

Article D. 441 I.-2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement					
Nombre de factures concernées	10	5	3	62	70
Montant total des factures concernées TTC	1 146 544	3 209 763	148 248	16 148 972	19 506 983
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	2%	5%	0%	25%	30%
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes litigieuses ou non comptabilisées					
Nombre de factures exclues		0			
Montant total des factures exclues		0			
(C) Délais de paiement référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)					
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement		30 jours date de facture			

2.6.2.6 SANCTIONS PÉCUNIAIRES

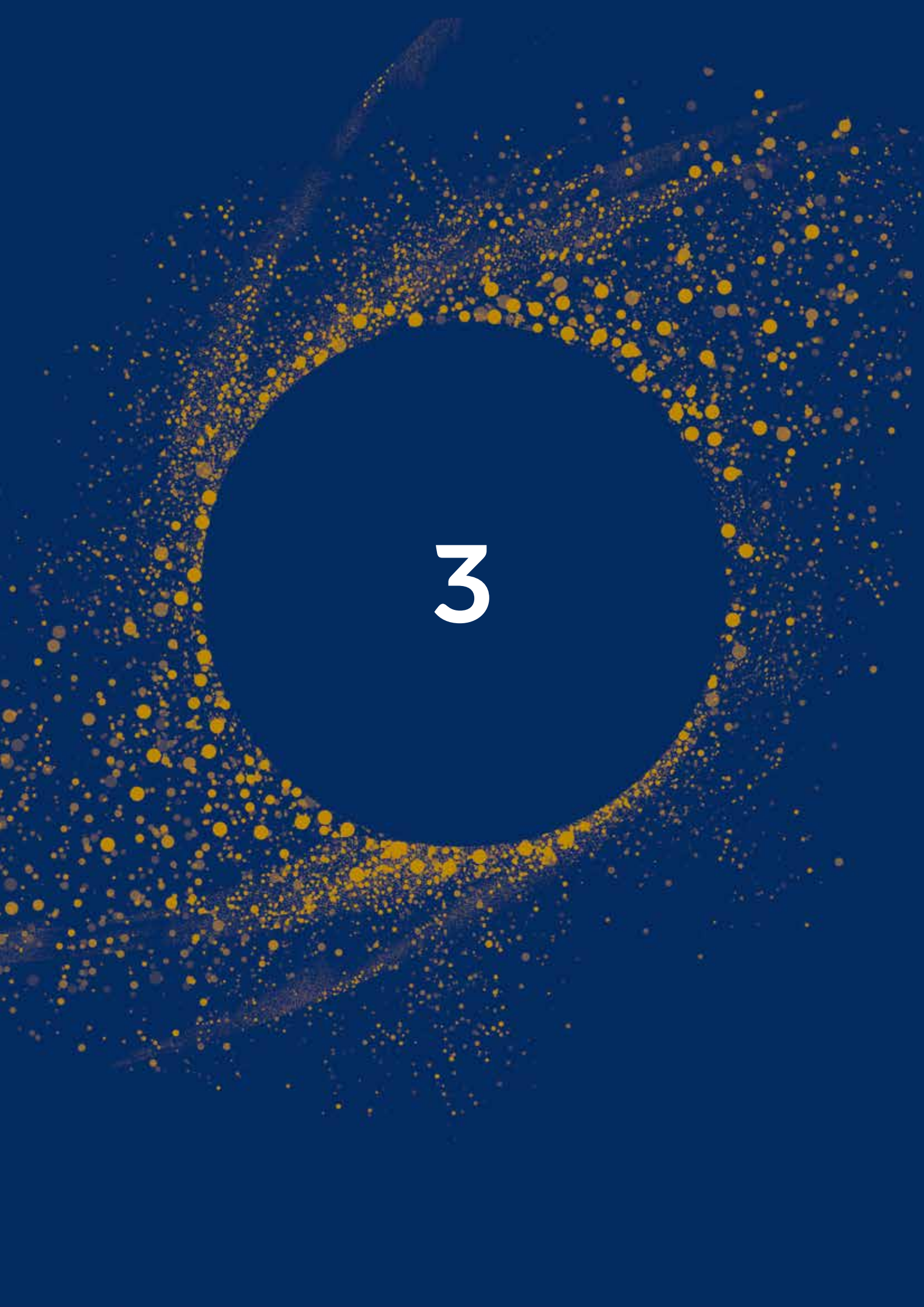
Néant.

2.6.2.7 DÉPENSES SOMPTUAIRES

Les loyers des véhicules de tourisme considérés comme des charges non déductibles s'élèvent à 86 407 euros pour l'exercice 2019.

2.6.2.8 RÉINTÉGRATION DE FRAIS GÉNÉRAUX SUITE À REDRESSEMENT FISCAL

Néant.

An abstract background featuring a large, solid dark blue circle in the center. Surrounding this circle is a thick, irregular ring composed of numerous small, bright yellow dots of varying sizes. The dots are more densely packed in some areas, creating a textured, nebula-like effect. The background outside the central circle and ring is a solid, deep blue.

3

FACTEURS DE RISQUES

3.1	RISQUES ET INCERTITUDES	94
3.1.1	Risques liés au secteur d'activité	96
3.1.2	Risques liés à l'activité et la stratégie du Groupe	98
3.1.3	Risques liés à la situation financière du Groupe	102
3.1.4	Risques légaux et réglementaires	105
3.1.5	Risques environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise	107
3.1.6	Impact potentiel de la crise Covid-19 sur les principaux facteurs de risque du Groupe	110
3.2	ASSURANCES ET GESTION DES RISQUES	110
3.2.1	Assurances	110
3.2.2	Gestion des risques	112

3.1 RISQUES ET INCERTITUDES

Ces risques sont, à la date de dépôt du présent document, ceux dont la Société estime que la réalisation est susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, sa situation financière et/ou ses résultats, ses perspectives, qui sont importants pour la prise de décision d'investissement et qui sont spécifiques aux activités du Groupe. La présente section présente une synthèse des principaux risques auxquels pourrait être confronté le Groupe dans le cadre de ses activités. Les risques mentionnés ne le sont qu'à titre illustratif et ne sont pas exhaustifs. Ces risques ou encore d'autres risques non identifiés à la date de dépôt du présent document, ou considérés comme non significatifs par le Groupe à la date de dépôt du présent document, pourraient avoir un effet défavorable sur les activités, la situation financière, les résultats ou les perspectives de développement du Groupe. Par ailleurs, il convient de rappeler que certains des risques mentionnés ou non dans le présent document peuvent être déclenchés ou survenir en raison de facteurs externes, lesdits risques étant indépendants de la volonté du Groupe.

Les principaux risques concernant le Groupe peuvent être regroupés en cinq catégories :

- Risques liés au secteur d'activité
- Risques liés à l'activité du Groupe et à sa stratégie
- Risques liés à la situation financière du Groupe
- Risques légaux et réglementaires
- Risques environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise

L'importance des risques est évaluée en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact négatif en cas de réalisation. Au sein de chacune de ces catégories les risques sont classés par ordre décroissant d'importance.

Enfin, il faut noter que la déclaration de performance extra-financière contient une description des risques extra-financiers, dont certains sont repris ici s'ils sont jugés significatifs.



CATEGORIE	FACTEUR DE RISQUE	QUALIFICATION GROUPE		
		FAIBLE	MOYEN	ELEVE
Risques liés au secteur d'activité	Risques liés à la concurrence sur les marchés des énergies renouvelables			
	Risques liés au raccordement aux réseaux de distribution ou de transport			
	Risques liés aux variations des prix des composants nécessaires à la production d'équipements renouvelables			
	Risques de prix sur les marchés de gros de l'électricité			
Risques liés à l'activité et la stratégie du Groupe	Risques liés à l'emploi de contractants tiers			
	Risques liés à l'obtention d'accords de financement auprès de différentes sources, en particulier par endettement externe			
	Risques liés à l'expansion du Groupe sur les marchés émergents			
	Risques liés aux projets en phase de développement et de construction			
	Risques liés à la sécurisation préalable de contrats de vente d'électricité			
	Risques liés à la résiliation d'un contrat de vente d'électricité ou des défauts de paiement par les contreparties			
	Risques se rapportant à l'entretien et la rénovation des installations de production d'électricité			
Risques liés à la situation financière du Groupe	Risques liés au niveau de levier et au mode de financement du Groupe			
	Risques liés aux clauses spécifiques des contrats de financement (<i>covenants</i>)			
	Risques liés à la recouvrabilité des impôts différés actifs			
	Risques liés à l'évolution des règles fiscales			
	Risques de change			
Risques légaux et réglementaires	Risques liés à une évolution défavorable de la réglementation ou des politiques publiques de soutien aux énergies renouvelables			
	Risques liés à l'obtention des permis, licences et autorisations nécessaires			
	Risques liés à la diminution ou remise en cause des prix et tarifs réglementés d'achat d'électricité renouvelable			
Risques environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise	Risques liés à l'opposition à l'implantation d'une installation par les populations locales			
	Risques liés à l'infrastructure informatique			
	Risques liés à la capacité de rétention des cadres clés et employés et à l'embauche et la rétention de nouveaux employés qualifiés			
	Risques liés au changement climatique et aux épisodes météorologiques extrêmes			
	Risques liés aux conditions météorologiques et notamment aux ressources solaires et éoliennes			

3.1.1 RISQUES LIÉS AU SECTEUR D'ACTIVITÉ

Risques liés à la concurrence sur les marchés des énergies renouvelables

Les marchés de l'énergie solaire et éolienne sont très concurrentiels et en constante évolution. Cette concurrence résulte de plusieurs facteurs dont notamment l'existence d'un nombre important d'acteurs dans le domaine des énergies renouvelables ces dernières années, la baisse des coûts des panneaux photovoltaïques ou des turbines éoliennes, des autres composants du système ainsi que des coûts de construction, de maintenance, du capital et autres coûts, le niveau des prix de l'électricité que ce soit sur le marché spot ou à travers les tarifs d'achat obligatoires ou les procédures d'appels d'offres ou encore les évolutions technologiques rapides affectant le secteur.

Tous ces éléments sont susceptibles de réduire le prix moyen de vente dans les contrats d'achat d'électricité ou d'accentuer la difficulté pour le Groupe à remporter des appels d'offres à des prix garantissant les rendements souhaités. Cette concurrence a contribué, avec la diminution des coûts d'approvisionnement, à créer une tendance baissière des prix proposés dans le cadre des procédures d'appels d'offres, conduisant ainsi à des niveaux de prix de plus en plus faibles observés sur des procédures récentes.

Par ailleurs, sur chacun des marchés dans lesquels il opère, le Groupe fait face à la concurrence des acteurs locaux comme des acteurs globaux, dont beaucoup bénéficient d'une grande expérience (tant sur le plan domestique que sur le plan international) dans le développement et l'opération d'installations de production d'électricité et de ressources financières au moins équivalentes, voire supérieures, à celles du Groupe.

En outre, le secteur des énergies renouvelables a été marqué ces dernières années par une tendance à la consolidation, notamment par l'arrivée sur le marché de groupes énergétiques internationaux. Des entreprises énergétiques de premier plan, telles que Engie ou Total, ont renforcé leurs positions sur le marché des énergies renouvelables par des acquisitions récentes de développeurs et producteurs indépendants d'électricité solaire ou éolienne. Enfin, d'autres concurrents ont cherché à augmenter leurs parts de marché à travers des opérations de fusions et rapprochements d'entreprises qui ont donné naissance à des acteurs plus importants, possédant des ressources financières significatives, dépassant celles du Groupe dans de nombreux cas.

Dispositif de maîtrise

En favorisant le développement de ses projets en interne, le Groupe tend à optimiser leur coût de développement et à favoriser la sélection des sites et des options technologiques les plus pertinentes, ce qui lui permet de pouvoir être compétitif par rapport à une concurrence qui peut être amenée à privilégier les acquisitions.

Par ailleurs, le Groupe s'est fixé des objectifs de taux de retour sur investissements (taux de rentabilité interne (TRI) à un chiffre (haut de fourchette) dans les pays de l'OCDE et à deux chiffres (bas de fourchette) dans les pays non membres de l'OCDE), validés par son Conseil d'administration, dont le respect est

suivi de manière constante lors des différentes phases d'un projet, de son développement jusqu'à la finalisation de sa construction. Le Groupe s'assure ainsi que ces objectifs sont bien systématiquement respectés dans le cadre des projets en développement et en construction.

La présence du Groupe sur plusieurs marchés lui permet aussi de suivre au plus près les optimisations mises en œuvre par les différents acteurs de l'industrie (par rapport à des acteurs locaux). Enfin, sa stratégie long terme lui donne un avantage dans la négociation de PPAs avec des acteurs privés.

Risques liés au raccordement aux réseaux de distribution ou de transport

Afin de vendre l'électricité produite par les installations qu'il exploite, le Groupe doit obtenir le raccordement de ces installations aux réseaux publics de distribution ou, dans une moindre mesure, de transport d'électricité. Ainsi, la possibilité d'implanter un site de production à un endroit déterminé dépend fortement des possibilités de raccordement de l'installation aux réseaux de distribution et/ou de transport. Les sites d'implantation de centrales disponibles étant parfois situés à une certaine distance des réseaux de distribution et/ou de transport, le Groupe ne peut donner aucune assurance qu'il obtiendra les raccordements réseaux suffisants, dans les délais et coûts envisagés, pour l'implantation de ses futures centrales, notamment dans les marchés non matures ou émergents pour lesquels le gestionnaire du réseau n'a pas toujours l'expérience requise en matière de raccordement d'installations de production d'énergies renouvelables.

Par ailleurs, la capacité insuffisante du réseau, du fait d'une congestion du réseau, d'une surproduction des installations raccordées ou de variations excessives des prix de marché de l'électricité, pourrait porter une atteinte significative aux projets du Groupe et entraîner la réduction de la taille des projets, des retards dans la réalisation des projets, l'annulation de projets, une augmentation des coûts en raison de la mise à niveau du réseau, et l'appel potentiel au titre des garanties que le Groupe a constituées auprès du gestionnaire du réseau dans le cadre du raccordement d'un projet donné.

Des limitations techniques pourraient également conduire le gestionnaire du réseau à demander au Groupe un écrêtement de la génération électrique pour l'approvisionnement du réseau en deçà des capacités des centrales (*grid curtailment*). En Australie méridionale, les insuffisances du réseau en termes de capacité ont conduit l'opérateur à limiter l'injection d'énergie éolienne dans le réseau en fonction du nombre de centrales électriques au gaz en opération au même moment. Cela implique un *curtailment* partiel donc une perte de revenus. Un autre phénomène en Australie est le MLF (*marginal loss factors*) : le revenu des producteurs d'électricité est impacté par un coefficient (le MLF) en fonction des pertes estimées sur le réseau. La multiplication des centrales renouvelables ces dernières années a augmenté les pertes et donc réduit ce coefficient. Ces effets réduisent la rentabilité des actifs.

Enfin, dans certains marchés et notamment en Australie, le Groupe (comme d'autres producteurs) est tenu de contribuer à la rémunération des producteurs d'énergie qui fournissent un service de stabilisation du réseau électrique (services de réserves primaires en Australie : FCAS ou *frequency control ancillary services*).

Le montant de ces contributions FCAS ainsi que les commissions reçues par le Groupe au titre de ses services FCAS pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2019 sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

(En dollars australiens)	31.12.2019	31.12.2018
Revenus FCAS	25 610 586	18 582 532
Contributions FCAS	(6 585 561)	(2 941 752)
SOLDE	19 025 025	15 640 780

Le montant de ces contributions FCAS est imprévisible, peut se révéler significatif et pourrait être supérieur aux hypothèses prises dans les modèles financiers et ne pas être compensé par de telles commissions reçues par le Groupe en tant que fournisseur de ces services FCAS à travers ses dispositifs de stockage. Le cas échéant, cela aurait une incidence défavorable potentiellement significative sur les taux de rentabilité interne des projets concernés.

Dispositif de maîtrise

Pour chacun de ses projets en Australie, le Groupe établit des modèles financiers prenant en compte des prévisions de *grid curtailment* et de MLF sur la base de scénarios considérés comme probables à la date du closing financier.

Au vu des récentes évolutions sur le réseau en Australie, le Groupe porte une attention particulière, lors du choix des sites, à la robustesse du réseau afin de limiter les risques en phase opération.

Sur tous ses pays, la pratique du Groupe lorsque les réseaux sont faibles est par ailleurs de trouver un raccordement à très haute tension.

Enfin, la mise en œuvre de dispositifs de stockage d'énergie par le Groupe a aussi apporté une réponse partielle aux risques posés par l'écrêtement.

Risques liés aux variations de prix des composants nécessaires à la production d'équipements renouvelables

Les prix des éoliennes, des panneaux photovoltaïques ou des autres composants du système (composants BOS ou BOP) pourraient augmenter ou fluctuer en raison de nombreux facteurs qui échappent au contrôle du Groupe, tels que les variations défavorables du prix des matières premières nécessaires à la production des équipements d'installations d'énergies renouvelables (acier, lithium, cobalt etc.), les mesures anti-dumping visant les fabricants de panneaux chinois ou l'adoption de toute autre mesure commerciale entre gouvernements visant des matériaux clés des installations. Ces mesures pourraient alors augmenter les coûts d'approvisionnement du Groupe, ce qui pourrait porter atteinte à la valeur des projets ou en rendre certains non viables, chacune de ces circonstances pouvant avoir une incidence défavorable significative sur l'activité du Groupe, ses résultats ou sa situation financière.

Dispositif de maîtrise

Les contractants EPC (*Engineering Procurement Construction*) sont systématiquement choisis dans le cadre d'un processus

RFP compétitif avec au minimum 3 EPC de premier rang. Les évolutions des coûts des matériaux (Acier, Cuivre, Cobalt, Aluminium, Argent, Polysilicium) sont suivies mensuellement. L'équipe achats sécurise suivant l'importance des projets le prix, la classe de puissance et la capacité des modules photovoltaïque au travers de contrats cadres pour éviter d'être soumis à la volatilité des prix (demande fluctuante du marché chinois et barrière anti-dumping US notamment).

Risque de prix sur les marchés de gros de l'électricité

Le Groupe est exposé au risque de prix sur les marchés de gros de l'électricité (marché spot), y compris les prix des certificats verts ou tout autre instrument spécifique d'un marché donné (par exemple, les *large-scale generation certificates* ou LGCs en Australie, ou les CELs, *Certificados de Energías Limpias*, au Mexique), sur lesquels il vend une partie de l'électricité produite par ses installations.

En 2019, les revenus de marché se sont élevés à 32,7 millions d'euros, soit 13 % du chiffre d'affaires total du Groupe. La politique actuelle du Groupe (susceptible d'évoluer à l'avenir) est de maintenir une exposition de marché en dessous du seuil de 20 % de sa capacité installée.

Les prix de gros de l'électricité présentent généralement une forte volatilité, sont très spécifiques à un marché donné et dépendent de nombreux facteurs, tels que le niveau de la demande, l'heure, la disponibilité et le coût de production de la capacité disponible pour répondre à la demande, ainsi que de la structure des marchés de gros (ordre dans lequel la capacité de production est répartie, facteurs affectant le volume d'électricité pouvant être transporté par les infrastructures disponibles à des points et moments donnés).

Les prix auxquels l'électricité produite par le Groupe peut être vendue sur le marché de gros dépendent en partie du coût relatif, de l'efficacité et des investissements nécessaires pour le développement et l'exploitation des sources d'énergies conventionnelles (telles que le pétrole, le charbon, le gaz naturel ou l'énergie nucléaire) et renouvelables, telles que celles exploitées par le Groupe. Ainsi, une baisse des coûts des autres sources d'électricité, comme les combustibles fossiles ou l'énergie nucléaire, pourrait entraîner une diminution du prix de gros de l'électricité. De nouvelles capacités de production d'électricité pourraient également entraîner une diminution du prix de gros de l'électricité, voire rendre les prix négatifs par moment.

Des évolutions réglementaires plus importantes du marché de l'électricité pourraient également avoir un impact sur les prix de l'électricité. Compte tenu de l'intermittence des ressources solaires et éoliennes (et en l'absence d'installations de stockage d'énergie à proximité des sites), le Groupe peut rencontrer des difficultés à capitaliser sur les périodes pendant lesquelles la demande est la plus élevée sur les marchés de gros, lorsque ces périodes interviennent à des moments où les conditions d'ensoleillement ou la quantité de vent ne permettent pas une production d'électricité suffisante. Par ailleurs, sur les marchés du Groupe disposant d'une capacité de production d'énergie photovoltaïque importante, l'augmentation simultanée de l'approvisionnement en électricité pendant les périodes de forte disponibilité des ressources solaires peut entraîner une baisse des prix du marché, voire rendre les prix négatifs par moment.

Un projet qui vend tout ou partie de son électricité sur le marché de gros aura généralement une source de revenus moins prévisible que les projets pour lesquels un contrat de vente d'électricité, couvrant l'intégralité de la production de l'installation, a été conclu. La plus grande volatilité des revenus d'un projet exposé aux prix de marché réduit aussi le pourcentage du financement d'un projet par endettement.

En contrepartie, les prix de marché sont, en moyenne, nettement supérieurs aux prix contractés sur longue durée. Ils répondent à une logique de valeur (équilibre offre-demande) et non pas à une logique de coût qui prévaut dans les contrats de vente. Ils contribuent donc à générer des revenus plus élevés bien que plus volatiles.

Enfin, le Groupe génère des produits à partir de la vente de certificats d'énergie renouvelable ou encore certificats verts (LGCs et CELs) qu'il obtient en produisant de l'électricité en Australie et au Mexique dans le cadre de ses projets éoliens et photovoltaïques. Il vend ensuite ses certificats soit dans le cadre de forfaits groupés avec l'électricité vendue au titre d'un contrat de vente d'électricité, soit lors de ventes de gré à gré sur le marché via des brokers ou directement à des distributeurs, soit au titre de contrats de vente de certificats. Dans ces derniers cas, le Groupe est exposé au risque de diminution ou de volatilité des prix des certificats sur les marchés. En 2019, les revenus liés à la vente de certificats se sont élevés à 41,5 millions d'euros, soit 16 % du chiffre d'affaires total du Groupe.

Une baisse du prix de marché de l'électricité ou des certificats pourrait avoir une incidence défavorable sur l'attractivité financière des nouveaux projets et la rentabilité des installations du Groupe. L'impact sur les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe pourrait être significatif, selon l'étendue de l'exposition de marché de son portefeuille.

Dispositif de maîtrise

La maîtrise du risque de marché s'applique à plusieurs étapes des projets et repose sur les bases suivantes :

- Analyse et mesures ex-ante : Neoen s'appuie sur des analyses de marché externes pour les scénarios de prix à moyen et long terme. Ces analyses sont produites par des sociétés spécialisées qui construisent des modèles élaborés d'évolution des marchés. Elles permettent de définir un scénario central ainsi que des scénarios alternatifs qui permettent de tester la résistance des revenus des projets face à des situations plus inattendues. Dans certains cas, le Groupe développe lui-même certains scénarios alternatifs pour tester ses modèles ;
- Couverture du risque de marché : sur les marchés où les projets sont en phase de production et exposés au risque de prix sur les marchés de gros (comme en Australie), le Groupe dédie des équipes à l'analyse fine des risques de marché sur des durées plus courtes (de quelques mois à quelques années). Ces équipes développent des stratégies de couverture du risque sur les marchés à terme, qui sont validées par un comité regroupant les équipes de direction. Les premières applications pratiques s'appliquent aux certificats LGCs en Australie et CELs au Mexique ;
- Gestion opérationnelle des actifs de production : pour les projets en production, si le risque de prix négatifs existe, des équipes sont affectées au suivi de la production en temps réel. L'Australie dispose par exemple d'un centre de contrôle

opérationnel qui fonctionne sept jours sur sept, vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Les opérateurs suivent les prix du marché spot et la production en parallèle. En cas de nécessité, ils peuvent modifier le niveau de production, voire stopper complètement la production en cas de prix négatifs ;

- Complémentarité des actifs : le risque de marché, peut être aussi géré grâce à d'autres actifs comme les batteries. Les batteries permettent de tirer avantage de la volatilité des marchés avec une faible exposition aux hausses ou baisses structurelles de prix. Les batteries protègent efficacement les revenus contre les déformations intra journalières des prix, notamment les prix négatifs. Le Groupe a acquis une grande expérience d'opération de batteries, notamment grâce à Hornsdale Power Reserve, la plus grande batterie du monde en Australie méridionale ou à Azur Stockage en France.

3.1.2 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ ET LA STRATÉGIE DU GROUPE

Risques liés à l'emploi de contractants tiers

Le Groupe fait appel à divers prestataires pour la construction de ses projets, pour les prestations d'opération et de maintenance (O&M) ainsi que pour certains aspects du développement de projet, tels que les études techniques et environnementales. Si les prestataires du Groupe (ou leurs sous-traitants) ne remplissent pas leurs obligations, fournissent des prestations qui ne respectent pas les standards de qualité du Groupe, rencontrent des difficultés financières ou ne se conforment pas aux lois et règlements en vigueur, le Groupe pourrait subir des atteintes à sa réputation, en plus d'être exposé à des risques de sanctions pénales ou de responsabilité civile significatives. La capacité du Groupe à obtenir des indemnités de ses sous-traitants peut être limitée par leur solvabilité financière ou des limitations contractuelles de responsabilité et les garanties consenties par ces sous-traitants ou leurs sociétés affiliées peuvent ne pas couvrir intégralement les pertes subies par le Groupe.

En particulier, des retards de mise en service peuvent significativement impacter les résultats du Groupe de l'année en cours et, au-delà d'une certaine date, les contrats de vente d'électricité peuvent être résiliés en raison de leurs dates limites strictes pour la mise en service des centrales.

Bien que le Groupe ne dépende pas d'un unique fournisseur en ce qui concerne les produits et services essentiels, dans certains cas et en fonction des géographies, le nombre de fournisseurs potentiels peut être limité, de sorte que le retrait d'un acteur important peut affecter la disponibilité, la tarification ou les garanties relatives aux produits ou services concernés.

La croissance de l'industrie des énergies renouvelables, la concurrence intense et les exigences contractuelles strictes du Groupe peuvent limiter la disponibilité d'un nombre suffisant de prestataires EPC afin d'assurer des soumissions à des appels d'offres efficaces à des prix et conditions conformes aux attentes du Groupe.

Dispositif de maîtrise

Le Groupe contractalise uniquement avec des fournisseurs Tier 1, et dans un format de contrat essentiellement « clés en mains ».

Le Groupe ne conclut généralement pas de contrats-cadre et la sélection des EPC se fait projet par projet. Par ailleurs, les acteurs EPC fournissent au Groupe des garanties d'exécution de leurs obligations au titre des contrats, couvrant notamment le risque de retard, dans des limites négociées contractuellement, lesdites garanties étant portées par des établissements financiers auxquels le Groupe porte une attention particulière.

Risques liés à l'obtention d'accords de financement auprès de différentes sources, en particulier par endettement externe

Le développement et la construction par le Groupe des installations photovoltaïques et des parcs éoliens, complétés, dans certains cas, par des installations de stockage d'énergie, sont des activités consommatrices de capitaux et nécessitent des financements significatifs, principalement par recours aux fonds propres et par endettement externe. Ces financements externes couvrent en général 60 % à 90 % des coûts du projet pour les projets dans des pays de l'OCDE, entre 50 % et 70 % pour les projets hors pays de l'OCDE et peuvent descendre à 40 % pour les projets à forte exposition marchande. Au 31 décembre 2019, l'encours de dettes bancaires du Groupe s'élevait à 1 757,9 millions d'euros au titre de financements de projets, auxquels s'ajoutaient 199,5 millions d'euros de financements obligataires de projets (essentiellement « mezzanines »), liés à des installations de production d'énergie et 180 millions d'euros issus de la première émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes de la Société réalisée en octobre 2019. Cette émission, d'un montant nominal d'environ 200 millions d'euros, a été traitée comme instrument composé au sens des normes IFRS, la composante dette initiale s'élevant environ à 180 millions d'euros et la composante equity à près de 20 millions d'euros, avant prise en compte des frais d'émission d'un montant total de 1,7 million d'euros.

La capacité du Groupe à obtenir un financement pour ses projets peut varier selon les pays et aucune garantie ne peut être donnée quant au fait de savoir si les banques qui ont assuré le financement des projets du Groupe par le passé, continueront à le faire pour de nouveaux projets ou marchés, à mesure que le Groupe s'étend sur de nouveaux marchés.

Dans certains cas, en particulier dans les pays non-membres de l'OCDE, le Groupe peut ne pas être en mesure de procéder au closing de ses financements après avoir obtenu des engagements de financement initiaux par exemple en cas de non-obtention des permis requis ou des autorisations administratives nécessaires ou de survenance de phénomènes météorologiques extrêmes ou de problèmes politiques. Dans certains pays, le Groupe est souvent tenu de fournir des garanties financières ou des dépôts pour participer aux procédures d'appels d'offres. Dans la mesure où les banques qui fournissent de telles garanties exigent des contre-garanties, le Groupe peut être contraint de tirer sur ses lignes de crédit pour répondre à ces exigences sans assurance que l'offre du Groupe sera retenue.

Dispositif de maîtrise

Dans ce contexte, le Groupe procède en priorité au développement de projets dans les pays de l'OCDE. Afin de limiter son exposition, la politique actuelle du Groupe est de viser une répartition de 80 % de la puissance installée dans les pays OCDE, contre 20 % dans les pays hors OCDE.

Toutefois, son développement international déjà engagé et en accélération, est susceptible de l'exposer à des conditions de financement plus instables ou moins prévisibles.

Par ailleurs, avant d'investir significativement dans un projet, le Groupe effectue de manière systématique une analyse préalable du caractère « bancarisable » de celui-ci notamment auprès d'établissements de crédit ou de banques de développement.

Le Groupe s'attache par ailleurs à diversifier ses contreparties bancaires en veillant à constituer un pool d'établissements prêteurs réguliers suffisant pour répondre aux besoins associés au développement de ses projets.

Risques liés à l'expansion du Groupe sur des marchés émergents

Le Groupe opère actuellement des parcs solaires, des parcs éoliens, et des installations de stockage d'électricité, principalement en France et en Australie, ses marchés principaux dans lesquels il a réalisé près de 85 % de son chiffre d'affaires en 2019, et dans une moindre mesure, des parcs solaires et éoliens sur des marchés sélectionnés en Europe, et des parcs solaires en Amérique latine et en Afrique. Il prévoit d'étendre considérablement ses opérations hors de France et d'Australie, en particulier en Amérique (marché dans lequel le Groupe a réalisé 8 % de son chiffre d'affaires en 2019 mais qui constitue 21 % des MW dans son portefeuille de projets sécurisés au 31 décembre 2019).

Par ailleurs, les opérations actuelles et prévues du Groupe dans les pays émergents, en particulier en Amérique latine et en Afrique, exposent celui-ci à des risques spécifiques inhérents aux investissements et aux opérations sur des marchés émergents, et notamment :

- les pays émergents dans lesquels le Groupe opère ou envisage d'opérer se situent à divers stades de développement. Les niveaux de sécurité de certains marchés peuvent être réduits et le Groupe a connu de temps à autre des cas de vols ou de défaillances de sécurité sur ces marchés, ce qui peut également accroître le risque de défaillance ou insuffisance de l'infrastructure. En particulier, la sécurité des personnels, voire des sous-traitants, pourrait être atteinte dans des contextes géopolitiques fragiles ;
- les gestionnaires de réseaux et autres contreparties clés dans certains marchés, en particulier concernant les marchés émergents, peuvent avoir une expérience limitée ou nulle en matière d'exigences techniques pour le développement et la construction d'installations d'énergie renouvelable et leur raccordement au réseau électrique ;
- les activités du Groupe sur les marchés émergents peuvent présenter des risques de pertes en cas d'expropriation, de nationalisation, de confiscation des biens et des avoirs, de restrictions aux investissements étrangers et de rapatriement des capitaux investis ;

- l'imposition de contrôle des changes ou une absence de devise étrangère acceptable dans un ou plusieurs des pays émergents dans lesquels le Groupe opère ou prévoit d'opérer pourrait entraîner des restrictions en matière de change de la monnaie locale en devise étrangère et le transfert de fonds vers l'étranger, ce qui pourrait limiter les versements en amont de dividendes à la Société ;
- certains pays émergents ont mis en œuvre des mesures pour encourager les investissements étrangers, notamment des avantages fiscaux, dont la suppression pourrait avoir un impact négatif sur les résultats du Groupe dans les pays en question ou sur la disponibilité ou le coût des financements de projets dans ces pays ;
- les insuffisances des systèmes juridiques et des législations peuvent créer une incertitude pour les investissements et les activités du Groupe dans certains pays ;
- le Groupe opère ou prévoit d'opérer dans certains pays dans lesquels la perception du risque de corruption peut être plus élevée que dans d'autres. Bien que le Groupe ait adopté une charte d'éthique conçue pour répondre à ces risques, les contrôles et procédures du Groupe pourraient ne pas parvenir à empêcher la violation des lois et règlements anti-corruption ainsi que de sa charte d'éthique.

L'incapacité du Groupe à faire face de manière adéquate aux risques liés aux opérations et à l'investissement sur des marchés émergents pourrait avoir une incidence défavorable significative sur son activité, sa réputation, sa situation financière et ses résultats.

Dispositif de maîtrise

Le Groupe a vocation à accroître sa présence à l'international.

L'ouverture chaque année de nouveaux pays, parfois dans des zones fragiles d'un point de vue géopolitique, a pour conséquence de générer une nouvelle exposition potentielle. Cette expansion crée toutefois un effet de dispersion du risque, qui restera latent dans toute zone géographique sensible même lorsque l'activité du Groupe devient localement plus mature.

Par ailleurs, la politique HSE (Hygiène, Sécurité et Environnement) mise en place par le Groupe est en constant renforcement, et comprend des volets dédiés à la santé et la sécurité de ses personnels.

Enfin, le Groupe, dans ses choix d'investissements futurs, effectue des veilles précises sur la situation économique, politique et réglementaire des pays dans lesquels il est susceptible d'investir. Il est aussi vigilant à bien diversifier ses investissements de manière à limiter son exposition aux pays émergents. La politique actuelle du Groupe est ainsi de viser une répartition de 80 % de la puissance installée dans les pays OCDE, contre 20 % dans les pays hors OCDE.

Risques relatifs aux projets en phase de développement et de construction

Le Groupe consacre un temps important au développement de son pipeline de projets, notamment pour la prospection initiale et l'identification des sites, l'obtention de permis fonciers, la réalisation d'études environnementales par des tiers, les évaluations techniques et l'adhésion des parties prenantes locales au projet. Le Groupe alloue également des ressources financières à ces activités, qui augmentent au fur et à mesure que les projets avancent dans leurs étapes de développement.

Au 31 décembre 2019, le pipeline de projets en développement du Groupe était composé de 157 projets à divers stades de développement (projets *tender-ready* et *advanced development*, hors projets *early stage*¹).

Les difficultés rencontrées par le Groupe au cours des phases de développement des projets sont susceptibles d'engendrer des retards ou des coûts supplémentaires qui pourraient rendre les projets moins compétitifs qu'initialement prévu. Dans certains cas, cela pourrait aboutir au report ou à l'abandon du projet et entraîner la perte ou la dépréciation des frais de développement engagés. En conséquence, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de sécuriser les contrats de vente d'électricité qu'il cible pour de tels projets, d'obtenir des financements à des conditions permettant une rentabilité suffisante ou encore de générer les retours sur investissements projetés.

De même, l'incapacité du Groupe à achever la construction de ses installations ou à respecter les délais prévus est susceptible d'entraîner notamment des manquements contractuels, la résiliation des contrats de vente d'électricité, la dépréciation des installations ou la réduction de la période d'éligibilité aux tarifs négociés, ou encore des retards ou des coûts plus élevés que ceux initialement prévus, qui peuvent ne pas être intégralement couverts ou encadrés de manière adéquate par les garanties, les clauses d'indemnisation ou les assurances EPC.

Au 31 décembre 2019, les projets en construction (*under construction*) du Groupe représentaient 1 193 MW.

Dispositif de maîtrise

Les équipes de développement du Groupe concentrent leurs efforts essentiellement sur des géographies connues et des projets dont les perspectives de réalisation sont avérées. Les investissements consacrés aux nouvelles géographies et aux phases de prospection initiale font l'objet d'un contrôle et d'un suivi strict.

Pour la construction de ses installations, le Groupe conclut des contrats, très majoritairement clés en mains, avec des acteurs EPC de premier plan, qui intègrent des régimes de pénalité en cas de non-respect des délais contractuels, et dont l'exécution fait l'objet d'un suivi et d'une supervision précise de la part des équipes construction internes du Groupe.

¹ Pour une définition des différents stades de développement des projets du Groupe, le lecteur est invité à se reporter à la section 9.6 « glossaire » du présent document.

Risques liés à la sécurisation préalable de contrats de vente d'électricité

La valeur et la viabilité des projets d'énergies renouvelables du Groupe dépendent de sa capacité à vendre l'électricité produite par les projets concernés au titre de contrats conclus avec des contreparties solvables et à des prix adéquats, notamment dans le cadre de procédures publiques d'appels d'offres. Au 31 décembre 2019, 86 % de la capacité en opération et en construction du Groupe (en MW) faisait l'objet de contrats de vente d'électricité post-procédures publiques d'appels d'offres (ou à guichet ouvert).

Ces procédures publiques d'appels d'offres sont généralement régies par un cadre réglementaire et/ou des initiatives gouvernementales spécifiques. Les appels d'offres sont principalement remportés en fonction du prix de l'offre.

Par ailleurs, si le Groupe ne parvient pas à sécuriser l'obtention de contrats de vente d'électricité pour ses projets dans le cadre d'appels d'offres ou à des conditions suffisamment favorables, il ne pourra généralement pas assurer le financement de ces projets ou ne pourra obtenir des financements qu'à des conditions désavantageuses.

Enfin, le Groupe ne peut garantir qu'il sera en mesure de renouveler ou de négocier de nouveaux contrats de vente d'électricité après expiration des contrats initiaux ou qu'il sera en mesure de négocier des prix de vente au titre de contrats ultérieurs ou sur les marchés de gros à des conditions équivalentes à celles des contrats initiaux.

Le Groupe peut être conduit à supporter des coûts provisoires supplémentaires pour conserver des projets qui pourraient ne jamais être construits. Si ces projets ne sont pas réalisés, tous les frais de développement antérieurs associés au projet immobilisés au bilan seront abandonnés et une charge correspondante sera comptabilisée dans le compte de résultat du Groupe.

Dispositif de maîtrise

Le Groupe pourrait conserver les projets concernés dans son pipeline de développement et tenter d'obtenir des contrats de vente d'électricité ultérieurs par le biais d'appels d'offres futurs, mais il ne peut garantir que de nouvelles procédures auront lieu ou qu'il les remportera.

Le Groupe est par ailleurs susceptible de concevoir et développer certains de ses projets en vue de vendre leur production sur les marchés spot ou à terme de l'électricité, dans le respect des objectifs fixés en matière d'exposition aux risques de marchés de l'électricité. Le Groupe a en effet désormais pour objectif que la part de sa capacité installée en opération dont les revenus sont exposés aux prix de marché ne dépasse pas 20 % de sa capacité en opération totale. En 2019, 14 % de la capacité en opération et en construction était exposée à la variabilité des prix de marché, les revenus issus de ventes sur les marchés de l'électricité, représentant 13 % de son chiffre d'affaires consolidé.

Risque lié à la résiliation d'un contrat de vente d'électricité ou des défauts de paiement par les contreparties

Le Groupe vend la majeure partie de l'électricité produite par ses installations dans le cadre de contrats de vente d'électricité à long terme (jusqu'à 25 ans) conclus avec des contreparties étatiques (États ou entreprises contrôlées par l'État), des entreprises de distribution d'électricité, ainsi qu'auprès d'un nombre limité d'acheteurs privés.

Même lorsque le Groupe obtient des garanties étatiques, le garant peut ne pas, ou ne plus présenter, une notation de crédit *investment grade*. Au 31 décembre 2019, les quatre premiers acheteurs du Groupe, qui représentaient ensemble 66 % de sa capacité en opération (en MW), bénéficiaient tous d'une notation *investment grade* à cette date.

De même, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de limiter totalement son exposition aux crises économiques régionales, ainsi que le risque de crédit en résultant, malgré la localisation de ses installations dans différentes zones géographiques. Ces risques peuvent s'accroître lorsque l'économie mondiale ou les économies régionales connaissent des périodes de volatilité.

En outre, aussi longtemps que les acheteurs de l'électricité produite par le Groupe seront des entités étatiques, ou des entités contrôlées par des États, les installations du Groupe seront soumises à un risque accru d'expropriation ou à des risques liés à l'adoption de mesures législatives ou politiques, notamment la privatisation des contreparties, susceptible d'affecter la bonne exécution des contrats.

Pour une analyse de l'exposition du Groupe au risque de contrepartie, se reporter à la section 3.2.2.4 du présent document.

La performance financière des installations du Groupe dépend de la qualité de crédit et de l'exécution régulière par les contreparties du Groupe de leurs obligations contractuelles, au titre des contrats de vente d'électricité. L'inexécution par les contreparties du Groupe de leurs obligations au titre des contrats de vente d'électricité pourrait avoir une incidence défavorable significative sur l'activité du Groupe, sa situation financière et ses résultats.

Dispositif de maîtrise

Les contrats de vente d'électricité conclus par le Groupe peuvent être résiliés par les contreparties dans des circonstances limitées, comprenant les événements rendant illégaux les paiements effectués au titre de ces contrats, les cas de force majeure (notamment faits du prince) et certains événements fiscaux. Cette faculté de résiliation de la part des contreparties est en général conditionnée au paiement de pénalités de résiliation.

Le Groupe vise à réduire le risque de contrepartie au titre des contrats de vente d'électricité, en partie en concluant des contrats avec des États, des entreprises publiques de distribution d'électricité ou d'autres clients dont la qualité de crédit est élevée et en obtenant des garanties sur les obligations des acheteurs. Toutefois, chaque fois qu'une contrepartie actuelle ou future du Groupe ne présente pas, ou ne présente plus, une notation de crédit *investment grade* et que le Groupe ne peut pas bénéficier de garanties étatiques, le Groupe est ou sera exposé à un risque de contrepartie accru.

Par ailleurs, lors de la détermination et la négociation des prix de vente proposés pour l'électricité produite par ses centrales, que ce soit en phase d'appel d'offres, ou de négociation bilatérale avec des contreparties, le Groupe inclut, dans ses objectifs cibles de taux de retour sur investissement, une prise en compte systématique du risque de crédit spécifique à chacune de ces contreparties.

Risques se rapportant à l'entretien et la rénovation des installations de production d'électricité

L'exploitation des installations du Groupe comporte des risques de pannes et défaillances de l'équipement ou des procédures ou encore des risques de performance inférieure aux niveaux de production ou d'efficacité attendus. Ces défaillances et problèmes de performance peuvent découler d'un certain nombre de facteurs, tels que l'erreur humaine, le manque d'entretien et l'usure générale au fil du temps. Les interruptions imprévues des unités de production, ou d'autres problèmes liés aux installations de production du Groupe, peuvent également intervenir et constituent un risque inhérent à son activité.

Les interruptions imprévues des unités de production d'électricité du Groupe impliquent généralement une hausse des coûts d'exploitation et d'entretien, qui peuvent ne pas être recouvrables au titre des contrats de vente d'électricité et ainsi réduire le chiffre d'affaires du Groupe généré par la vente de quantités réduites d'électricité ou contraindre le Groupe à engager des frais significatifs en raison du coût accru d'exploitation de l'installation, ou pourraient même constituer un cas de défaut au titre d'un contrat de vente d'électricité entraînant sa résiliation et pouvant provoquer l'exigibilité anticipée du financement de projet correspondant. De plus, les équipements et composants essentiels peuvent ne pas toujours être immédiatement disponibles en cas de besoin, ce qui est susceptible d'entraîner des temps d'arrêts non négligeables et retarder la reprise de l'exploitation de l'installation, impliquant un manque à gagner qui pourrait ne pas être intégralement compensé par les clauses pénales incluses dans les contrats O&M. Certains équipements et pièces conçus sur-mesure requièrent des délais et coûts importants de fabrication et de livraison : si ces éléments ne fonctionnent pas comme prévu ou sont endommagés, leur

remplacement peut nécessiter des dépenses conséquentes pour le Groupe et entraîner des temps d'interruption significatifs pour l'installation concernée.

Dispositif de maîtrise

L'entretien et la rénovation des installations de production d'électricité sont assurés par des prestataires externes, sélectionnés par le Groupe parmi des acteurs de premier plan, le plus souvent dans le cadre de contrats clés en mains de construction et d'opération, qui incluent des obligations de disponibilité et de performance, sanctionnées par des pénalités.

3.1.3 RISQUES LIÉS À LA SITUATION FINANCIÈRE DU GROUPE

Risques liés au niveau de levier et au mode de financement du Groupe

Dans le cadre du financement de ses projets, le Groupe utilise un effet de levier important lui permettant de limiter son apport en fonds propres. En ce sens, au 31 décembre 2019, le ratio de levier du Groupe, défini comme le rapport entre sa dette nette et son EBITDA courant (calculé sur la période des 12 derniers mois) était de 8,4x. Les objectifs à moyen terme du Groupe, y compris son objectif de ratio dette nette/EBITDA, supposent un ratio de levier financier d'environ 80-85 % du capital investi en tenant compte de tous les financements, qu'ils soient seniors, subordonnés ou corporate. Le financement des projets ainsi mis en œuvre par le Groupe implique par conséquent un recours important à l'endettement au niveau des sociétés de projets, ce qui comporte les risques détaillés ci-dessous. Par ailleurs, le Groupe pourrait ne pas être capable de maintenir un niveau de levier nécessaire pour atteindre ses objectifs de croissance pour différentes raisons (dont une possible hausse de taux de marché ou une exigence plus élevée d'apport de fonds propres par les prêteurs, notamment du fait d'une proportion plus grande de vente aux prix de marché de l'électricité produite par un projet), ce qui impliquerait une exposition plus importante de ses actionnaires pour répondre aux besoins en capitaux propres du Groupe.

Au 31 décembre 2019, l'endettement financier consolidé du Groupe atteignait 2 414,6 millions d'euros, dont 1 757,9 millions d'euros de dettes de financement de projets contractées par les sociétés de projets ou par des holdings intermédiaires, 199,5 millions d'euros de dettes obligataires et 194,6 millions d'euros de financements corporate contractés par la Société. Les 262,5 millions d'euros restants correspondent (après application de la norme IFRS 16) à des dettes locatives (136,7 millions d'euros), aux avances en comptes courants octroyées aux sociétés de projets ou holdings de sociétés de projets par des actionnaires minoritaires (30,4 millions d'euros) et à des instruments de couverture (95,4 millions d'euros). Pour une description de l'endettement du Groupe, se référer à la section 2.3.4. « passage de l'endettement financier consolidé à la dette nette » du présent document.

Si une société de projet, ou sa société holding, devait manquer à ses obligations de paiement au titre de ses contrats de financement (par exemple, en raison d'un événement imprévu ou d'une détérioration de sa situation financière) ou ne pas respecter

certain ratios minimums de couverture du service de la dette (*minimum debt service coverage ratio*), cette défaillance pourrait rendre la dette du projet immédiatement exigible. En l'absence d'une renonciation (*waiver*) ou d'un accord de restructuration de la part des prêteurs, ces derniers pourraient être en droit de saisir les actifs ou les titres remis en garantie (notamment la participation du Groupe dans la filiale qui détient l'installation).

En outre, la défaillance d'une société de projet ou d'une société holding dans le remboursement de son endettement pourrait affecter sa capacité à verser des dividendes au Groupe, à payer les frais et intérêts et rembourser les prêts intragroupes et à procéder à toute autre distribution de liquidités, l'entité défaillante ayant généralement interdiction de distribuer des liquidités. Il en résulterait probablement une perte de confiance des clients, des prêteurs ou des cocontractants du Groupe, ce qui affecterait de manière défavorable l'accès du Groupe à d'autres sources de financements pour ses projets.

Enfin, en cas d'insolvabilité, de liquidation ou de réorganisation de l'une des sociétés de projets, les créanciers (y compris les fournisseurs, les créanciers judiciaires et les autorités fiscales) auraient droit au paiement intégral de leur créance à partir des revenus produits par les installations, avant que le Groupe ne soit autorisé à recevoir une quelconque distribution de la part de ce projet. Lorsqu'il existe un endettement pour un projet donné, les prêteurs pourraient demander la déchéance du terme de la dette et saisir tout actif remis en garantie ; le Groupe pourrait alors perdre sa participation dans les sociétés de projets concernées.

Dispositif de maîtrise

L'endettement de chaque société de projet du Groupe contracté pour le montant du projet est sans recours sur la Société et les autres entités situées hors du périmètre du financement spécifique, sauf exceptions isolées et temporaires comme par exemple une garantie octroyée par la Société pendant la période précédant la mise en service du projet Altiplano en Argentine, prévue entre le deuxième et le troisième trimestre 2020.

L'endettement est ainsi remboursable uniquement à partir des revenus générés par la société de projet concernée ou sa société holding directe (dans l'hypothèse d'un regroupement de projets) et le remboursement de ces emprunts (et des intérêts y afférents) est généralement garanti par les titres de capital de la société de projet, les actifs physiques de l'installation, les contrats, les polices d'assurances et les flux de trésorerie de la société de projet ou de sa société holding directe, selon le cas.

Les dettes mezzanines, dont le remboursement est adossé aux flux de dividendes et de remboursement de comptes courants d'associés des projets qu'elles couvrent, sont elles aussi sans recours sur la Société et les autres entités situées hors du périmètre qu'elles couvrent.

S'agissant des financements corporate du Groupe, leur remboursement en principal et intérêts est assuré par les flux de dividendes et de remboursement de comptes courants d'associés provenant des différents projets, après remboursement et paiement des intérêts associés le cas échéant à des dettes mezzanines intermédiaires. Ces flux font l'objet d'un suivi spécifique et de projections régulières visant à piloter en continu les conditions de couverture du principal et des intérêts de ces financements.

Risques liés aux clauses spécifiques des contrats de financement (*covenants*)

En raison de sa stratégie de financement de projets, le Groupe doit gérer de multiples contrats de financement conclus par de nombreuses sociétés de projets dans différents pays et juridictions. Bien que le Groupe s'efforce de négocier ses financements selon des modalités uniformes pour tous ses projets, les conditions de certains contrats de financement sont susceptibles de varier ou de prévoir des clauses ou des engagements spécifiques qui peuvent s'avérer difficiles à respecter ou à gérer dans l'exercice courant de ses activités.

Chaque contrat de financement contient des *covenants* financiers et des *covenants* non-financiers à la charge de la société de projet. En particulier, les contrats de financement contiennent en général un ratio minimum de couverture du service de la dette par des liquidités disponibles (*minimum debt service coverage ratio* ou *DSCR minimum*) défini dans le contrat de financement (en général de 1,05x à 1,10x selon le contrat). Le contrat de financement type impose également des conditions aux distributions de fonds au profit des actionnaires ou aux remboursements d'avances en compte courant, dont notamment le respect d'un *DSCR lock-up* qui est en général fixé à un niveau plus élevé que le *DSCR minimum* (en général de 1,10x à 1,15x selon le contrat, voire plus élevé pour des projets situés dans des pays non membres de l'OCDE ou avec une composante marchande forte), et le maintien d'un *debt service reserve account*. Certains contrats de financement imposent des ratios minimums de fonds propres par rapport à l'endettement. Enfin, certains contrats prévoient également des clauses de défaut croisé en ce qui concerne la société de projet ou sa société holding directe et, dans certains cas, en lien avec la situation financière de la Société.

Le non-respect de ces *covenants* par le Groupe pourrait entraîner un cas de défaut au titre d'un financement de projet avec des conséquences défavorables, telles que le blocage des distributions du projet, l'augmentation des coûts ou même l'exigibilité anticipée de la dette du projet, et ainsi avoir une incidence défavorable significative sur la capacité du Groupe à obtenir des financements à l'avenir ou impacter le coût de ses financements futurs. Par ailleurs, si la Société rencontrait des difficultés financières, cela pourrait déclencher l'activation des clauses de défaut croisées incluses dans certains contrats de financement et entraîner ainsi des défauts simultanés sur plusieurs projets au niveau des sociétés de projets.

Au 31 décembre 2019, les *DSCR minimum* et/ou les ratios minimums de fonds propres/dette étaient respectés par les sociétés du Groupe.

S'agissant de l'obligation convertible émise par la Société en 2019 pour un montant nominal d'environ 200 millions d'euros, celle-ci n'est pas soumise à des *covenants* financiers spécifiques. Elle est en revanche soumise au respect d'un certain nombre d'engagements (et notamment *event of default*, *negative pledge*, changement de contrôle) correspondant à la pratique de marché pour ce type de financements.

Dispositif de maîtrise

Le Groupe procède à un suivi détaillé du respect des *covenants* définis dans l'ensemble de ses contrats de financement. S'il

venait à anticiper un cas de non-respect de ces *covenants* sur une période donnée, il engagerait des discussions avec les contreparties dans l'objectif d'obtenir un *waiver*. Cette situation, qui s'est présentée à deux reprises sur l'exercice 2018, pour des financements de projet s'est soldée par l'obtention d'un *waiver*, n'entraînant pas de conséquence sur l'exigibilité des dettes concernées.

Risques liés à la recouvrabilité des impôts différés actifs

Le Groupe peut être amené à comptabiliser des impôts différés actifs à son bilan au titre de la différence entre la comptabilisation des impôts selon les normes IFRS et les impôts réels des entités du Groupe. Cette différence comprend entre autres l'effet différé de réduction d'impôts des pertes reportables. Au 31 décembre 2019, les impôts différés actifs nets des impôts différés passifs s'élevaient à 6,1 millions d'euros, étant précisé que ce montant tient compte des impôts différés actifs correspondant aux déficits fiscaux et crédits d'impôt du Groupe à hauteur de 43,7 millions d'euros (se reporter à la section 4.1 - note 9.3 « impôts différés »).

La réalisation effective de ces actifs dans les années futures dépendra d'un ensemble de facteurs, au nombre desquels, (i) la faculté de dégager des bénéfices fiscaux et le degré d'adéquation entre le niveau de réalisation de ces bénéfices et celui des pertes, (ii) la limitation générale applicable aux déficits fiscaux français, aux termes de laquelle le pourcentage de déficits fiscalement reportables pouvant être utilisés pour compenser la portion du bénéfice taxable excédant 1 million d'euros au titre de chaque exercice ultérieur concerné, est limitée à 50 %, (iii) les limitations à l'utilisation des déficits fiscaux imposées par les lois et réglementations étrangères, (iv) les conséquences des contrôles ou contentieux fiscaux présents ou futurs et (v) d'éventuels changements des lois et réglementations applicables.

L'impact de ces risques pourrait augmenter la pression fiscale à laquelle le Groupe est soumis et ainsi avoir un effet défavorable sur le taux effectif d'imposition, la situation financière et les résultats du Groupe.

Dispositif de maîtrise

La reconnaissance des impôts différés actifs dans les comptes du Groupe est assise sur une évaluation initiale de leur caractère effectivement recouvrable, qui fait l'objet d'une revue à chaque date de clôture comptable. Celle-ci est notamment supportée par les business plans projets, développés dans le cadre du montage des financements de projets, et faisant l'objet d'une mise à jour régulière, dès lors que des modifications significatives sont intervenues d'un point de vue opérationnel, financier ou encore fiscal, susceptibles d'affecter le business plan d'origine.

Risques liés à l'évolution des règles fiscales

Compte tenu de la diversité géographique de ses implantations, le Groupe est exposé à d'éventuelles modifications de la réglementation fiscale dans l'ensemble des pays dans lesquels il opère, notamment sous l'impulsion de l'OCDE, de l'Union européenne ou encore des gouvernements nationaux. Ces éventuelles modifications sont susceptibles de toucher au régime de TVA applicable, notamment en phase de construction, aux modalités d'application des mécanismes de retenue à la source

sur les revenus distribués, aux conditions de déductibilité des intérêts des emprunts souscrits, notamment dans le cadre de financements de projet, aux conditions de report dans le temps des déficits fiscaux, aux modalités d'amortissement des actifs de production, ou encore aux taux d'imposition applicables dans le cadre de la détermination de l'impôt sur les sociétés.

A titre d'illustration, la loi de finances 2019 en France a introduit de nouvelles règles de limitation du niveau de déductibilité des charges financières dans le cadre de dispositifs de sous-capitalisation, qui s'appliquent directement aux entités françaises du Groupe.

Le Groupe peut également être soumis à des contrôles fiscaux dans les pays dans lesquels il opère, dans le cadre desquels il n'est pas garanti que les autorités fiscales valident les positions prises par le Groupe (à l'exclusion des rescrits obtenus), même si le Groupe les juge correctes et raisonnables dans le cadre de ses activités.

L'impact de l'évolution des règles fiscales pourrait aussi avoir une incidence défavorable sur sa situation financière et ses résultats.

Dispositif de maîtrise

Le Groupe s'est doté d'une politique fiscale fondée sur le respect strict des lois et réglementations applicables. Le Groupe applique par ailleurs une politique de prix de transfert dûment documentée et reposant sur un strict principe de refacturation des coûts encourus auquel est appliqué une marge limitée. Il adopte par ailleurs une attitude transparente envers les autorités fiscales.

Par ailleurs, la diversification croissante du Groupe en termes de géographies et de catégories de produits atténue l'impact potentiel des risques fiscaux.

Risque de change

Les risques de change auxquels le Groupe est exposé comprennent d'abord le risque « de conversion », c'est-à-dire le risque lié à la conversion des comptes des filiales du Groupe, établis dans des devises autres que l'euro, dans la monnaie de consolidation, en l'occurrence l'euro. Jusqu'à présent, ce risque a principalement porté sur les filiales australiennes du Groupe qui établissent leurs comptes en dollars australiens ainsi que sur la centrale solaire située au Salvador dont les comptes sont établis en dollars américains, la centrale solaire située au Mexique, qui a pour monnaie fonctionnelle le dollar américain, et les centrales solaires en construction situées en Argentine, qui ont pour monnaie fonctionnelle le dollar australien mais sont exposées au risque de change portant sur le peso argentin principalement dans le cadre de la récupération des crédits de TVA associés à la phase de construction.

En ce qui concerne le risque dit « de transaction », c'est-à-dire le risque de non-alignement entre les devises dans lesquelles les revenus et les coûts du Groupe sont respectivement générés et encourus, le Groupe minimise son exposition en alignant l'endettement des projets, les dépenses d'investissements engagées pour financer ces projets et les revenus générés par ces projets sur une même devise forte et fiable (à la date du présent document, exclusivement le dollar américain, l'euro et le dollar australien). Le Groupe est néanmoins confronté à ce risque en ce qui concerne les coûts de développement encourus dans

certain pays. Par ailleurs, alors que les prix de certains contrats de vente d'électricité sont libellés en dollars américains, la devise de paiement peut être une monnaie locale que le Groupe doit alors rapidement convertir en dollars américains pour assurer le remboursement de la dette et distribuer le surplus de cash aux actionnaires.

Le Groupe est également soumis au risque de transaction pour les avances en fonds propres et compte courant qu'il octroie aux sociétés de projets (constitutives de l'apport en fonds propres dans le cadre du financement des projets), qui sont financés en euros alors que les dépenses d'investissement engagées par ces sociétés de projets (pour des projets situés en dehors de la zone euro) seront libellées en monnaies locales (dollars australiens, dollars américains principalement mais aussi, dans une moindre mesure, peso mexicain, peso argentin, metical mozambicain, kwacha zambien, etc.).

Dispositif de maîtrise

Afin de se couvrir contre le risque de baisse de l'euro par rapport au dollar américain et au dollar australien, et dans la mesure où la probabilité de réalisation du projet est suffisamment

élevée, le Groupe conclut des contrats à terme sur devises par lesquels il achète des dollars australiens ou dollars américains avec un règlement généralement prévu peu de temps avant la date de l'apport nécessaire des fonds propres ou quasi-fonds propres dans les projets. Ces instruments de couverture sont généralement souscrits lorsque le Groupe dispose d'une bonne visibilité des dépenses d'investissement et du ratio dette/fonds propres relatifs au projet, par exemple juste après la finalisation d'un contrat EPC.

Enfin, dans certains cas exceptionnels, un projet en construction peut être exposé à des paiements en devises différentes de sa devise fonctionnelle, notamment lorsque le contrat EPC est libellé en plusieurs monnaies différentes. Le Groupe doit donc faire en sorte que la société de projet achète des couvertures de change au moment du closing financier pour s'assurer que les ressources prévues pour le projet suffiront à la bonne réalisation de ce dernier.

Le tableau suivant détaille les dettes financières du Groupe par type de devises aux 31 décembre 2018 et 31 décembre 2019 (hors dettes locatives et investissements minoritaires) :

(En millions d'euros)	31.12.2019	31.12.2018
Dettes libellées en euros	955,7	675,7
Dettes libellées en dollars australiens (converties en euros)	843,9	710,0
Dettes libellées en dollars américains (converties en euros)	432,6	162,8
Dettes libellées en autres devises (converties en euros)	15,2	-
TOTAL DETTES FINANCIERES	2 247,5	1 548,5

3.1.4 RISQUES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES

Risques liés à une évolution défavorable de la réglementation ou des politiques publiques de soutien aux énergies renouvelables

Les activités du Groupe sont, dans une certaine mesure, tributaires des politiques publiques incitatives des pays dans lesquels le Groupe opère visant à favoriser la production et la vente d'énergie d'origine renouvelable. Selon les pays, ces mesures peuvent prendre la forme d'engagements et de planification de production d'énergies renouvelables, de subventions directes ou indirectes aux opérateurs, d'obligations d'achat à des tarifs d'achat obligatoires ou de versements de primes à guichet ouvert ou dans le cadre de procédures d'appels d'offres, etc. Ces politiques et mécanismes renforcent généralement la viabilité commerciale et financière des installations d'énergies renouvelables et facilitent souvent l'obtention de financement par le Groupe.

La possibilité pour le Groupe de bénéficier de ces politiques et leur caractère favorable dépendent des orientations politiques et stratégiques relatives aux enjeux environnementaux de pays ou de régions donnés, qui sont susceptibles d'être impactés par un large éventail de facteurs.

Par ailleurs, l'organisation de procédures publiques d'appels d'offres, qui constituent la majeure partie des débouchés du Groupe pour l'électricité qu'il produit, dépend en grande partie de la volonté des États ou des régions de promouvoir la production d'énergies renouvelables sur leurs territoires, voire d'outils de planification, tels que la programmation pluriannuelle de l'énergie en France. À titre d'exemple, au Mexique, à la suite des élections fédérales de 2018, le *Centro Nacional de Control de Energía* ou « CENACE » a annoncé le report puis l'abandon des procédures d'appels d'offres initialement prévues pour la fin de l'année 2018, pour lesquelles le Groupe faisait partie des candidats présélectionnés pour y participer. Ces décisions, à caractère exceptionnel, sont de nature à retarder la capacité du Groupe à conclure des contrats de vente d'électricité et trouver des débouchés pour l'électricité qu'il produit dans le pays.

Plus généralement, toute remise en cause, ou évolution défavorable de ces politiques publiques incitatives ou incertitudes quant à leur interprétation ou mise en œuvre ou toute diminution du nombre de procédures publiques d'appels d'offres, ou des volumes alloués dans ce cadre, pourrait avoir une incidence défavorable significative sur l'activité du Groupe, ses résultats ou sa situation financière.

De manière plus générale, le Groupe exerce ses activités dans un environnement réglementaire contraignant. Ces réglementations portent sur des questions d'urbanisme, de protection de l'environnement (réglementation paysagère, réglementation du bruit, biodiversité), de protection des populations locales (comme les populations autochtones en Australie), d'hygiène,

sécurité et santé au travail, d'entretien et de contrôle des installations en opération, de démantèlement des installations en fin de vie et de recyclage de leurs composants. Si le Groupe ne parvient pas à se conformer, ou à assurer la conformité de ses installations, aux dispositions qui lui ou leur sont applicables, il pourrait faire face à des retraits d'autorisations (licences, permis, etc.) ou encore être sanctionné par les autorités de régulation ou les gestionnaires de réseaux ce qui pourrait avoir une incidence défavorable significative sur son activité, ses résultats ou sa situation financière.

Enfin, dans ce cadre, le Groupe pourrait être exposé à des risques liés à différentes procédures judiciaires, administratives ou provenant d'autorités de régulation.

Par exemple, le 28 septembre 2016 une panne électrique est survenue dans tout l'Etat d'Australie Méridionale d'une durée de 26 heures. L'opérateur de marché australien (*Australian Energy Market Operator* ou AEMO) a publié un rapport sur les causes de cette panne dans le cadre duquel il a demandé des informations et des documents à Hornsdale Wind Farm 1 Pty Ltd (« HWF 1 »), (et, à la connaissance de la Société, à d'autres producteurs d'énergie renouvelable connectés au réseau). HWF 1 a répondu à ces questions et fourni les documents demandés. A la suite des différents échanges, le 6 août 2019, le régulateur d'énergie australien (*Australian Energy Regulator* ou AER) a lancé des poursuites contre HWF 1 (et dans le cadre de procédures distinctes contre trois autres producteurs d'énergie renouvelable), devant la Cour fédérale australienne, alléguant des manquements aux *National Electricity Rules* (NER) et visant notamment l'imposition d'une amende d'un montant non spécifié. Une date d'audience n'a pas encore été fixée pour l'examen plus approfondi des manquements allégués au titre des NER. Si les manquements allégués des NER, que HWF 1 conteste, étaient reconnus par la Cour, un nouveau procès aurait lieu pour déterminer la responsabilité. Toutefois, il n'est pas possible de prévoir l'issue d'une telle procédure (ou de tout appel) et s'il était jugé qu'HWF 1 n'avait pas respecté les NER, cela aggraverait le risque d'une action de groupe contre HWF 1 par des parties cherchant à se faire indemniser au titre de pertes alléguées imputées à la panne générale. La défense de toute action devant les tribunaux serait alors potentiellement coûteuse et les pertes y afférentes pourraient se révéler significatives. Néanmoins, au cas où des violations des NER seraient établies, occasionnant de ce fait l'imposition à HWF 1 d'une amende, HWF 1 estime posséder un fondement solide à recouvrer toute amende auprès du cocontractant retenu pour le développement et la construction du parc éolien tel que prévu par le contrat EPC correspondant. En conséquence, la Société n'a pas constitué provision dans ses comptes consolidés au 31 décembre 2019.

Dispositif de maîtrise

S'agissant de réglementation, le Groupe reste tributaire de l'évolution des politiques des différents pays dans lesquels il opère.

Il convient toutefois de noter que :

- les conférences internationales type COP ont montré que de nombreux pays commencent à prendre conscience du problème, notamment sous l'effet de la pression qu'organisent les populations sur leurs gouvernements (marches pour le climat...);

- le Groupe bénéficie du soutien des banques finançant ses installations de production, en particulier des banques de développement.

Par ailleurs, afin de faire face à l'évolution potentiellement rapide et aléatoire des règles, le Groupe met en œuvre des due diligences strictes préalablement au closing financier de ses projets pour connaître les règles et leurs évolutions potentielles. Il s'appuie par ailleurs sur des asset managers dédiés, qui assurent au plus près le suivi des projets et de leurs contraintes, et sur l'intervention constante des équipes juridiques dans l'analyse des évolutions réglementaires.

Le Groupe attache enfin une importance forte au fait de devenir un leader local afin de mieux comprendre et anticiper les changements possibles des réglementations locales.

Risques liés à l'obtention des permis, licences et autorisations nécessaires à l'exercice de ses activités ou à l'implantation de ses installations

Dans le cadre de ses activités, le Groupe est soumis à des contraintes importantes quant à l'obtention des permis, licences et autorisations requises par les règlements en vigueur et délivrés par les autorités nationales ou locales. Selon les pays, ces permis, licences et autorisations peuvent prendre la forme d'autorisations d'urbanisme (telles que les permis de construire), d'études environnementales et études d'impact obligatoires, d'autorisations de produire et d'exploiter, d'autorisations de raccordement aux réseaux ou encore d'autres autorisations spécifiques liées à la présence de sites protégés à proximité de l'installation.

Les autorités peuvent, selon les pays, faire preuve d'un pouvoir plus ou moins discrétionnaire dans la délivrance de ces permis, licences et autorisations, et ils pourraient exercer ce pouvoir discrétionnaire de façon arbitraire ou imprévisible. Par ailleurs, la multitude d'administrations compétentes peut rendre l'obtention de ces autorisations et permis longue, complexe et coûteuse.

Par conséquent, le Groupe ne peut garantir qu'il obtiendra à des coûts raisonnables, ou dans les délais prévus, la délivrance pour ses projets en développement des permis, licences et autorisations nécessaires. Enfin, pour ses projets en développement, le Groupe peut avoir engagé des ressources sans obtenir les permis et autorisations nécessaires et devoir ainsi se retirer d'un projet ou y renoncer, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable significative sur son activité et ses résultats opérationnels.

Dispositif de maîtrise

Le Groupe dispose d'équipes de développement spécialisées sur les pays qui travaillent à l'obtention de ces permis et licences. La multiplication des projets dans un pays permet de mieux comprendre les processus d'obtention, en particulier dans les pays ayant des caractéristiques régionales fortes. Ceci est particulièrement vérifié en France, pays dans lequel le Groupe dispose d'une connaissance précise des différentes sensibilités au regard du développement des énergies renouvelables selon les régions.

Le Groupe se fait accompagner par des sous-traitants locaux spécialisés pour faire les analyses nécessaires aux demandes de

permis (études techniques, études d'impact...) ainsi que par des avocats pour avoir l'exhaustivité des permis.

Le positionnement du Groupe (leader local ou projets de grande taille) permet d'avoir l'attention des pouvoirs centraux, et par conséquent de limiter les décisions discrétionnaires dans les pays en développement.

Risques liés à la diminution ou à la remise en cause des prix et tarifs réglementés d'achat d'électricité renouvelable

La valeur et la viabilité des installations éoliennes, photovoltaïques et de stockage développées et opérées par le Groupe dépendent de sa capacité à vendre l'électricité qu'elles produisent à des niveaux de prix adaptés soit en vertu de contrats d'achat d'électricité, soit sur le marché de gros.

Historiquement, les projets du Groupe situés en France bénéficiaient d'une obligation d'achat à guichet ouvert imposant à EDF ou aux entreprises locales de distribution d'acquiescer l'électricité produite par le Groupe à des tarifs d'achat obligatoires fixés par arrêté ministériel. Depuis la loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte, les installations du Groupe situées en France bénéficient majoritairement du mécanisme de « complément de rémunération », fondé sur la possibilité de vendre directement l'électricité produite par certaines installations sur le marché de gros (notamment aux fournisseurs et négociants) tout en bénéficiant du versement d'une prime auprès d'EDF.

Des tels mécanismes de tarifs d'achat obligatoires ou de compléments de rémunération, à guichet ouvert ou à l'issue de procédures d'appel d'offres, existent également dans d'autres pays où le Groupe est présent. Ainsi, en Zambie, le programme *Scaling Solar*, auquel le Groupe a participé par le passé, vise à coordonner le développement et l'installation de centrales solaires pour une capacité cible de 600 MW. En Argentine, le Groupe participe au programme *RenovAr* qui prévoit des procédures d'appel d'offres à l'issue desquelles les lauréats du programme, dont le Groupe fait partie, se voient proposer des contrats d'achat d'électricité qui leur offrent un prix fixe indexé libellé en dollars américains d'une durée de 20 ans avec la *Compañía Administradora del Mercado Mayorista Eléctrico* (« CAMMESA »).

Pour chacun de ces pays, toutes variations défavorables des compléments de rémunération ou des prix d'achat proposés à guichet ouvert ou à l'issue de procédures d'appel d'offres pourraient avoir une incidence significative sur la rentabilité des projets du Groupe et le chiffre d'affaires qu'ils génèrent, surtout si lesdits compléments de rémunération ou tarifs d'achat ne sont pas suffisamment élevés pour couvrir les coûts du projet (notamment les coûts de remboursement de l'endettement souscrit) et garantir un rendement adapté. Par ailleurs, si le Groupe ne parvient pas à réduire ses coûts, notamment sur les autres composants du système (composants BOS et/ou BOP) assez rapidement pour compenser la baisse des compléments de rémunération ou tarifs d'achat réglementaires en France ou dans les autres pays, les projets fondés sur de telles conditions de rémunération pourraient ne pas être viables.

Dispositif de maîtrise

Le Groupe a fait le choix de concentrer ses investissements dans des pays pour lesquels ses installations de production d'électricité d'origine renouvelable sont très majoritairement à parité réseau, rendant de ce fait moins probable la diminution ou la remise en cause des prix et tarifs réglementés d'achat d'électricité renouvelable, déjà compétitifs par rapport aux sources conventionnelles de production d'électricité.

Dans l'hypothèse d'une remise en cause de ces prix ou tarifs réglementés, la compétitivité toujours recherchée par le Groupe de ses installations par rapport aux autres sources de production d'énergie, permettrait par ailleurs de procéder à la vente de l'électricité produite sur les marchés spot ou à terme de l'électricité.

Enfin la forte diversification géographique du Groupe le rend moins exposé à une remise en cause des prix et tarifs d'achat réglementés dans une géographie spécifique.

3.1.5 RISQUES ENVIRONNEMENTAUX, SOCIAUX ET DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Risques liés à l'opposition à l'implantation d'une installation par les populations locales ou à la remise en cause des permis, licences et autorisations postérieurement à leur obtention par le Groupe

Les projets éoliens et, dans une moindre mesure, photovoltaïques développés ou opérés par le Groupe peuvent faire l'objet d'une forte opposition par les populations locales et associations, spécialisées notamment dans la lutte contre les installations éoliennes, particulièrement en France.

Les permis, autorisations et licences nécessaires à l'implantation d'une installation peuvent, une fois accordés, faire l'objet de recours contentieux par les riverains et associations, qui invoquent généralement devant les tribunaux une dégradation des paysages, des désagréments sonores, des atteintes à la biodiversité, ou plus généralement une atteinte à l'environnement local.

De tels recours sont très fréquents pour les projets éoliens du Groupe situés en France et peuvent survenir pour les projets situés dans les autres pays du Groupe.

Lorsque les permis et autorisations obtenus par le Groupe font l'objet de contestations ou sont annulés, cela a pour effet de rallonger les délais de développement des projets, voire dans certains cas extrêmes, de contraindre le Groupe à abandonner ces projets en cours de développement.

Au 31 décembre 2019, 3 % des 100 projets photovoltaïques (soit 3 projets) et 26 % des 46 projets éoliens (soit 12 projets) en phases *awarded*, *tender-ready* et *advanced development*⁽²⁾ du Groupe en France faisaient l'objet d'un recours (les projets en phase *early stage* ne sont généralement pas assez avancés pour

(2) Pour une définition des différents stades de développement des projets du Groupe, le lecteur est invité à se reporter à la section 9.6 « glossaire » du présent document.

être contestés par la voie du recours). Aucun projet du Groupe hors de France ne faisait l'objet d'un recours. Sur l'ensemble de l'exercice 2019, aucun projet du Groupe n'a été abandonné à la suite de recours ; 4 projets photovoltaïques et 1 projet éolien sont en revanche sortis de recours et continuent à être développés.

Plus généralement, aucune garantie ne peut être donnée par le Groupe qu'un parc éolien ou, dans une moindre mesure, un parc solaire, en cours de développement ou en opération recueille un avis favorable ou soit accepté par les populations avoisinantes. Même s'il existe déjà diverses réglementations qui visent à limiter les lieux d'implantation de parcs éoliens ou solaires, l'opposition des populations locales peut rendre plus difficile l'obtention de permis de construire et conduire à l'adoption de nouvelles réglementations plus restrictives. Une moindre acceptation par les populations locales de l'implantation des centrales, une progression du nombre de recours ou une évolution défavorable de leur issue pourraient conduire le Groupe à abandonner certains projets et, par conséquent, avoir un effet défavorable sur les perspectives et les performances financières du Groupe.

Dispositif de maîtrise

De manière générale, le Groupe privilégie les échanges et les mesures compensatoires afin de limiter l'impact d'un projet, ou l'opposition locale. Pour le solaire, des réflexions sont engagées, en impliquant les populations locales, pour limiter l'impact du projet, par exemple via des mesures compensatoires de reboisement, l'installation de haies paysagères et des mesures de protection de la biodiversité.

Pour les projets éoliens, une population impliquée au plus tôt dans le développement d'un projet aura tendance à mieux accepter l'implantation. Des dispositifs de concertation préalable sont donc mis en place par les équipes de Neoen avant le dépôt des demandes d'autorisation, pour impliquer les riverains dans l'élaboration du projet et la prise en compte des enjeux locaux. Les moyens mis en œuvre seront adaptés en fonction du contexte, de la présence d'éoliennes à proximité, ou encore de l'influence des associations anti-éoliennes implantées de manière globale sur le territoire français : implication des élus locaux, organisation de réunion ou permanences d'informations, porte-à-porte, distribution de notes d'information, visite de parc sont autant d'outils qui contribuent au renforcement de l'acceptation locale et permettent de définir les mesures adéquates à mettre en œuvre pour éviter, réduire et compenser les impacts d'un projet.

Afin de déployer ces dispositifs, en plus des chefs de projets en relation directe avec les parties prenantes locales, le Groupe dispose de personnel en charge des relations avec les communautés (Australie), ou fait appel à des consultants spécialisés sur certaines régions (Amérique latine, Afrique ou Europe), afin d'assurer une bonne relation sur la durée.

Risques liés à l'infrastructure informatique

L'activité du Groupe repose sur l'opération efficace et ininterrompue de son infrastructure informatique, qui comprend des systèmes informatiques complexes et sophistiqués, des systèmes de télécommunication, des systèmes de contrôle, de comptabilité et reporting, de traitement des données, d'acquisition et de surveillance des données. Le Groupe peut faire l'objet de défaillances informatiques et de perturbations

de ces systèmes et réseaux, qui sont utilisés dans l'ensemble de ses activités, y compris dans ses installations hautement automatisées et pour la distribution et l'approvisionnement en électricité. Ceux-ci peuvent être causés par des problèmes de mise à jour des systèmes, des catastrophes naturelles, des cyber-attaques, des accidents, des pannes électriques, des défaillances au niveau des télécommunications, des actes de terrorisme ou de guerre, des virus informatiques, des intrusions physiques ou électroniques ou des événements ou perturbations similaires.

Les perturbations des systèmes informatiques du Groupe pourraient gravement perturber les opérations administratives et commerciales, y compris engendrer une perte de données sensibles et compromettre la capacité opérationnelle. Cela pourrait également entraîner une perte de service pour les clients et créer des dépenses importantes afin de corriger les failles de sécurité ou les dommages au système. Par ailleurs, en plus d'avoir une incidence négative sur l'activité du Groupe, une défaillance du système de surveillance des opérations (axé sur la disponibilité, l'activité et l'efficacité de l'installation, la comptabilité et le reporting, la surveillance opérationnelle, la santé et la sécurité et le respect des lois et des règlements en matière d'environnement) pourrait entraîner une perte de chiffre d'affaires, le non-respect des obligations contractuelles, réglementaires ou fiscales des exigences en matière de permis et donner lieu à des amendes et sanctions.

Dispositif de maîtrise

Afin de sécuriser son infrastructure informatique, dans un contexte de fort développement, le Groupe a conclu plusieurs contrats d'externalisation auprès de prestataires externes visant à assurer la performance, la continuité et la protection de ces systèmes. Ces contrats contiennent des obligations de performance spécifiques, qui font l'objet d'un monitoring précis et régulier.

Le Groupe a par ailleurs créé une fonction informatique en interne en recrutant un Directeur des Systèmes d'Information en janvier 2020.

Risques liés à la capacité de rétention des cadres clés et employés et à l'embauche et la rétention de nouveaux employés qualifiés

Le succès du Groupe et sa capacité à mener à bien ses objectifs de croissance, dépendent des cadres et employés qualifiés, notamment certains cadres du Groupe et des employés ayant une expertise particulière en matière de développement, de structuration et de financement, d'ingénierie, de construction, d'opération et de maintenance de projets. Compte tenu de leur expertise dans l'industrie en général, de leur connaissance des processus opérationnels du Groupe et de leurs relations avec les partenaires locaux du Groupe, la perte des services d'une ou plusieurs de ces personnes pourrait avoir une incidence défavorable significative sur la croissance, le développement des projets, la situation financière et les résultats du Groupe.

À mesure que le Groupe étend ses activités, son portefeuille et son implantation géographique, son succès opérationnel et sa capacité à mener à bien son business plan dépendent en grande partie de sa capacité à attirer et à retenir du personnel qualifié supplémentaire ayant une expertise technique ou sectorielle

spécifique, y compris dans les nombreux sites internationaux où il est implanté.

Par exemple, la présence du personnel du Groupe et de ses capacités d'ingénierie sur le terrain sont essentiels au développement de nouveaux projets et à l'opération des actifs existants. Le succès de ces projets dépend de l'embauche et du maintien en poste d'un personnel, à l'échelle mondiale, possédant l'expertise nécessaire pour permettre au Groupe de compléter avec précision et en temps opportun ses exigences en matière d'analyse et de production de rapports. Il existe une concurrence importante dans l'industrie de l'énergie renouvelable pour attirer du personnel qualifié possédant l'expertise nécessaire, et le Groupe ne peut garantir qu'il sera en mesure d'en embaucher un nombre suffisant pour soutenir son business plan et sa croissance. L'incapacité à recruter et à retenir du personnel qualifié pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités du Groupe.

De plus, il arrive parfois que des cadres et autres employés ayant une expertise technique ou sectorielle quittent le Groupe. Si le Groupe ne parvient pas à nommer rapidement des successeurs qualifiés et efficaces ou est incapable de gérer efficacement les écarts temporaires d'expertise ou autres perturbations créées par de tels départs, cela pourrait avoir une incidence défavorable significative sur ses activités et sa stratégie de croissance.

Dispositif de maîtrise

Le Groupe attache une grande valeur à son capital humain, lequel constitue l'un de ses atouts fondamentaux et cherche à favoriser l'émergence de talents au sein de son personnel, notamment en le confrontant à des positions et à des expériences nouvelles au sein des différentes filiales du Groupe.

Dans ce cadre, le Groupe encourage vivement la mobilité entre fonctions et internationale de ses collaborateurs.

Par ailleurs, le Groupe a historiquement proposé des plans de stock-options et d'attribution d'actions de performance à ses collaborateurs clés.

Risques liés au changement climatique et aux épisodes météorologiques extrêmes

Les risques liés au changement climatique ou aux épisodes météorologiques extrêmes pourraient affecter de manière significative les installations et les activités du Groupe. Dans la mesure où le changement climatique provoque des variations des températures, des ressources en vent et des conditions météorologiques, engendre une augmentation de la couverture nuageuse moyenne ou encore accentue l'intensité ou la fréquence des épisodes météorologiques extrêmes, il est possible qu'il ait une incidence défavorable sur les installations et les activités du Groupe. Par ailleurs, les épisodes météorologiques extrêmes sont susceptibles d'endommager les installations du Groupe ou d'entraîner une augmentation des périodes d'arrêt, un accroissement des coûts d'opération et de maintenance (coûts O&M) ou encore d'interférer avec le développement et la construction de projets de grande envergure. Par exemple, sur certains marchés sur lesquels le Groupe est implanté, le Groupe a déjà eu à faire face à des épisodes météorologiques extrêmes tels que des tremblements de terre au Salvador.

Dispositif de maîtrise

Les dispositifs de maîtrise déployés par le Groupe concernant les risques météorologiques extrêmes et le changement climatique sont de trois ordres :

- la construction des actifs selon des normes (sismiques, vent, inondation etc.) robustes ;
- un suivi en temps réel des conditions climatiques dans lesquelles opèrent les actifs du Groupe, qui permet une connaissance fine et immédiate des conséquences actuelles du changement climatique sur ces actifs. Ce suivi doit permettre d'identifier et anticiper les éventuelles actions à mettre en place en cas de variations trop importantes ;
- une couverture assurantielle de ces actifs au sein de laquelle les questions météorologiques occupent une place fondamentale. Le transfert des risques au marché de l'assurance est défini en fonction de critères clairs de solidité financière des assureurs-partenaires et de leur capacité à couvrir les événements météorologiques majeurs et catastrophes naturelles qui pourraient affecter les actifs du groupe. La couverture comprend aussi bien la couverture des actifs physiques (dommages aux biens) que celle des revenus escomptés des actifs (pertes d'exploitation), ou encore des frais supplémentaires d'opération et maintenance pendant la réparation d'un sinistre. Cette large couverture protège le Groupe et ses actifs contre l'incertitude liée aux événements météorologiques extrêmes.

Risques liés aux conditions météorologiques et notamment aux ressources solaires et éoliennes

Le Groupe investit et prévoit de continuer à investir dans des projets de production d'électricité dépendants des ressources solaires et éoliennes. Au 31 décembre 2019, les installations photovoltaïques et les parcs éoliens du Groupe en opération représentaient respectivement 1 162 MW et 572 MW soit environ 63 % et 31 % de sa capacité totale opérationnelle.

Les niveaux de production des projets photovoltaïques et éoliens du Groupe dépendent fortement du degré d'irradiation des installations solaires et de l'énergie cinétique du vent à laquelle sont exposées les éoliennes, qui sont des ressources hors du contrôle du Groupe et sont susceptibles de varier significativement selon les périodes. Les conditions météorologiques générales, telles que les variations saisonnières des ressources, sont complexes à prévoir, d'autant plus que des conditions météorologiques exceptionnellement mauvaises sont susceptibles d'entraîner des variations ponctuelles des niveaux de production ainsi que des niveaux de revenus générés par les projets.

Des niveaux insuffisants d'irradiation ou de vent sont susceptibles d'entraîner une diminution de la production d'électricité. Inversement, des températures excessives peuvent conduire à une réduction de la production d'électricité des installations photovoltaïques et des vents dépassant une certaine vitesse peuvent endommager les éoliennes et contraindre le Groupe à interrompre le fonctionnement des turbines.

Dispositif de maîtrise

Bien que, à la date du présent document, les activités du Groupe soient principalement concentrées en France (37 % des MW en opération au 31 décembre 2019) et en Australie (48 % des MW en opération au 31 décembre 2019), la stratégie de diversification géographique et technologique du portefeuille de projets du Groupe devrait limiter à l'avenir l'importance de ce risque au niveau consolidé. Si des conditions météorologiques défavorables devaient se prolonger sur le long terme, cela pourrait impacter négativement les niveaux de rentabilité des projets concernés.

Le Groupe effectue des prévisions de la production d'électricité à partir d'études statistiques fondées sur l'historique des conditions météorologiques des sites. Le taux de rentabilité interne (« TRI ») et les *covenants* financiers du Groupe négociés dans le cadre des financements de projets prennent généralement pour hypothèse que ces prévisions se vérifieront statistiquement sur le long terme.

Ces estimations du niveau d'irradiation et de ressources éoliennes des sites réalisées à partir de l'expérience du Groupe et d'études menées par des ingénieurs indépendants peuvent toutefois ne pas refléter le niveau réel des ressources solaires et éoliennes d'un site pour une période donnée.

En gestionnaire responsable, le groupe suit de près le développement de couvertures assurantielles ou financières ayant pour paramètre la disponibilité des ressources naturelles renouvelables (notamment éolienne et solaire). S'il n'a pas pour l'instant jugé bon de souscrire ces couvertures en vertu de leur coût élevé et de leur efficacité encore trop relative, il reste néanmoins à l'écoute des évolutions de ces produits dont l'objectif est de protéger la performance économique d'un actif en cas de manque ou de trop-plein de ressources naturelles renouvelables.

3.1.6 IMPACT POTENTIEL DE LA CRISE COVID-19 SUR LES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUE DU GROUPE

L'épidémie de Covid-19, apparue en Chine en décembre 2019 et qui tend à se généraliser dans les différentes zones où est

présent le Groupe, est susceptible d'affecter la santé de ses salariés et prestataires, ses opérations et projets, ainsi que sa situation financière.

A la date du présent document, compte tenu des nombreuses incertitudes entourant l'ampleur et la durée de cette épidémie, il est difficile de quantifier les impacts humains et financiers pour le Groupe.

Toutefois, les éléments susceptibles d'avoir un impact sur les facteurs de risque majeurs du Groupe sont les suivants :

- difficultés d'approvisionnement, retards de livraison et risque de rupture des chaînes logistiques : risques liés aux variations des prix des composants nécessaires à la production d'équipements renouvelables ;
- instabilité des prix de marché : risques de prix sur les marchés de gros d'électricité ;
- conséquences sanitaires sur l'activité des salariés et prestataires du Groupe : risques liés à l'emploi de contractants tiers et risques liés à la capacité de rétention des personnes clés ;
- difficultés liées à l'obtention et au tirage des financements nécessaires à la réalisation des projets du Groupe : risques liés à l'obtention d'accords de financement, risques liés au niveau de levier du Groupe et risques liés aux clauses des contrats de financement ;
- perturbations sur la réalisation des projets et la conduite des opérations du Groupe : risques liés aux projets en phase de développement et de construction, risques se rapportant à l'entretien des installations de production d'électricité et risques liés à l'infrastructure informatique ;
- ralentissement éventuel de l'activité économique et administrative des pays dans lesquels intervient le Groupe : risques liés aux résiliations de contrats et défauts de paiement, risques liés à l'obtention des permis, licences et autorisations et risques liés au raccordement aux réseaux de distribution ou de transport ;
- volatilité du cours des devises dans lesquelles sont libellés les contrats de vente d'électricité, de construction, d'opération et de financement du Groupe : risques de change.

3.2 ASSURANCES ET GESTION DES RISQUES

Le contrôle des risques fait partie intégrante des activités opérationnelles du Groupe. En tant que développeur et exploitant d'installations photovoltaïques et éoliennes ainsi que d'installations de stockage, le Groupe adapte son dispositif de contrôle des risques soit en interne, soit via le transfert de ces risques par le recours à des polices d'assurance.

3.2.1 ASSURANCES

Dans le cadre de ses activités, le Groupe a recours à l'assurance à deux niveaux :

- au niveau de la Société, pour couvrir essentiellement les risques de responsabilité civile présents à l'échelle du Groupe, ainsi

que les dommages relatifs aux déplacements professionnels des salariés, mandataires sociaux et dirigeants du Groupe ;

- au niveau des sociétés de projets, pour se protéger des risques pesant spécifiquement sur les installations photovoltaïques, éoliennes et de stockage en cours de développement, de construction et d'opération.

La politique d'assurance est déterminée et gérée en interne par un département dédié, sous la responsabilité du secrétaire général, qui travaille en étroite collaboration avec les différentes équipes (notamment, avec les équipes de développement, de construction et d'exploitation et l'équipe juridique) à travers le monde et les courtiers en assurance du Groupe.

3.2.1.1 ASSURANCES RESPONSABILITÉ CIVILE ET « DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS » DU GROUPE

Les polices d'assurances souscrites par la Société pour couvrir toutes les entités du Groupe et ses salariés, mandataires sociaux et dirigeants, sont essentiellement des assurances responsabilité civile, ainsi qu'une assurance « Individuel Accidents ». À la date du présent document, le Groupe a souscrit les principales assurances suivantes, avec des niveaux de couverture (et plafonds d'indemnisation) qu'il estime appropriés et usuels pour des entreprises opérant dans le même marché :

- un programme international d'assurance de responsabilité civile, souscrit auprès de AXA-XL, dont l'objet est de garantir le Groupe, ses représentants et salariés situés en France et dans les autres pays dans lesquels le Groupe opère contre les conséquences financières de toute responsabilité que ceux-ci pourraient encourir à raison de dommages corporels, matériels et immatériels résultant de fautes, d'erreurs de fait ou de droit, d'oublis, d'omissions, de négligences, d'inexactitudes commis par eux ou leurs préposés et causés aux tiers, y compris les clients du Groupe, dans l'exercice de leurs activités professionnelles. Ce programme d'assurance comprend également un volet « défense pénale » qui couvre le paiement des honoraires des mandataires (avocats, avoués, huissiers, experts) et des frais nécessaires pour assurer la défense du Groupe en cas de poursuites pour un sinistre grave. Le montant total de ces garanties est plafonné par sinistre et par année d'assurance, avec des sous-plafonds par type de dommages. Cette assurance est constituée d'une police « master » complétée par des polices « locales » au Mozambique et aux États-Unis. Cette police « master » a vocation à intervenir en complément ou en lieu et place desdites polices « locales » ;
- un programme d'assurance de responsabilité civile des dirigeants et mandataires sociaux, souscrit auprès d'AIG (apérteur) et de Liberty, dont l'objet est principalement de couvrir les administrateurs, les dirigeants et les mandataires sociaux des entités du Groupe dans le monde entier contre les conséquences pécuniaires des réclamations introduites à leur encontre et imputables à toute faute professionnelle commise dans l'exercice de leurs fonctions. Le programme couvre également les frais de défense civile, pénale et administrative des personnes assurées ;
- une police d'assurance couvrant les déplacements professionnels (police « Individuel Accidents »), souscrite auprès d'AIG, visant à couvrir tout salarié, mandataire social, dirigeant ou administrateur de la Société ou toute personne ayant un ordre de mission de la Société, y compris expatriés ou détachés, contre les dommages survenus à l'occasion de leurs déplacements professionnels (aériens, terrestres, etc.). Le montant total de ces garanties est plafonné par sinistre (à chaque fois, avec des sous-plafonds par type de dommages). Cette police est complétée par une assurance souscrite auprès de Covéa Fleet, garantissant les véhicules personnels des collaborateurs en mission, en cas de dommages matériels et immatériels et sans limitation en cas de dommages corporels survenant en France.

Les polices d'assurance souscrites par le Groupe contiennent des plafonds, des exclusions et des franchises qui pourraient l'exposer, en cas de survenance d'un sinistre significatif ou d'une action en justice intentée à son encontre, à des conséquences défavorables. Il ne peut en outre être exclu que, dans certains cas, le Groupe soit obligé de verser des indemnités importantes non couvertes par les polices d'assurance en place ou d'engager des dépenses significatives non remboursées ou insuffisamment remboursées par ses polices d'assurance.

3.2.1.2 ASSURANCES SPÉCIFIQUES AUX SOCIÉTÉS DE PROJETS

Dans l'exercice de ses activités de développement et opération de projets photovoltaïques et éoliens, ainsi que d'installations de stockage, le Groupe se protège, par le recours à des polices d'assurance, contre les dommages et incidents qui pourraient survenir et affecter une installation.

La politique générale d'assurance du Groupe repose sur les principes suivants :

- chaque projet du Groupe doit être couvert par :
 - une police construction « tous risques chantiers » couvrant à la fois la Société et la société de projet contre les risques de dommages matériels accidentels et pertes de recettes y associées, responsabilité civile (y compris les risques environnementaux accidentels) pouvant survenir lors de la phase de construction de l'installation. En fonction des risques du projet, cette police peut également inclure un volet transport et terrorisme ;
 - lorsque l'installation est entrée en opération, une assurance exploitation couvrant les risques de responsabilité civile (y compris les risques environnementaux accidentels), de dommages matériels accidentels et pertes de recettes y associées, causés par ou à l'installation (par exemple : incendies, vols et actes de vandalisme, catastrophes naturelles etc.). En fonction des risques du projet, cette police peut également inclure un volet terrorisme ;
- si chaque projet bénéficie de couvertures propres, distinctes de celles des autres projets, ces couvertures doivent être en ligne avec la politique de couverture d'assurances du Groupe. Dans le cas spécifique des projets solaires français, des conditions standards ont été fixées dans des polices cadres négociées en amont par le Groupe auprès d'assureurs de premier rang, notamment par le biais de courtiers en assurances. Ainsi, à la date du présent document, des polices cadres ont été conclues avec Covéa Risks et CNA Hardy pour les projets photovoltaïques toiture du Groupe situés en France qui sont en opération afin de couvrir respectivement les risques de responsabilité civile ainsi que les risques dommages matériels accidentels et pertes de recettes y associées ;
- concernant les activités internationales du Groupe, les polices couvrant lesdits projets sont conclues au terme de procédures d'appels d'offres (de type *request for quotation*) avant recours aux services d'un courtier international. Dans ces situations, le Groupe s'appuie notamment sur ses partenaires financiers locaux ;

- le Groupe a entrepris un chantier d'harmonisation et de rationalisation de ses polices d'assurance internationales et étudie actuellement l'opportunité de mettre en place un programme d'assurance international global pour la couverture de ses actifs en opération ;
- les polices d'assurance sont généralement auditées par les prêteurs qui financent le projet, lesquels demandent à être désignés en tant que co-assurés afin de pouvoir, le cas échéant, bénéficier d'éventuelles indemnités d'assurances en cas de sinistre par voie de subrogation dans le cadre des contrats de prêts souscrits ;
- le recours à une police de type « tous risques chantiers » ou « tous risques chantier montage essai » (*Construction All Risks*) permet une indemnisation sans recherche préalable de responsabilité aux fins d'éviter de longues interruptions de chantiers ;
- enfin, les polices d'assurance souscrites par les sociétés de projets contiennent des plafonds, franchises et exclusions qui sont calibrés projet par projet et dont le niveau est adéquatement fixé au terme des travaux d'audit du Groupe, en concertation avec les banques de financement.

À cette politique générale, s'ajoute la mise en place de certaines polices d'assurance locales obligatoires en fonction des pays concernés, telles que, par exemple (i) une assurance locale souscrite aux États-Unis afin de couvrir les risques locatifs de la filiale américaine pour son occupation de terrains et (ii) des assurances spécifiques qui peuvent être souscrites pour obtenir une couverture contre des risques déterminés tels que les risques sismiques au Salvador.

Afin de veiller à la mise en place de polices d'assurance cohérentes et d'un niveau de couverture satisfaisant, le Groupe a notamment défini des lignes directrices pour déterminer l'organisation à suivre en matière d'assurances lors des phases de construction des projets qu'il développe.

À la date du présent document, le Groupe a mis en place une politique de couverture des principaux risques assurables avec des montants de garantie qu'il estime compatibles avec la nature de ses activités. Le Groupe n'envisage pas, à l'avenir, de difficultés particulières pour conserver des niveaux d'assurance adéquats dans la limite des disponibilités et des conditions de marché. L'actuel durcissement des marchés d'assurance peut avoir des conséquences, à terme, sur les montants de franchises ou les limites des polices, ainsi que sur la disponibilité de certaines garanties, mais le Groupe n'anticipe pas de difficultés à assurer ses actifs dans des conditions acceptables et cohérentes avec sa politique de gestion des risques.

Au cours des dernières années, le Groupe n'a pas connu de sinistre significatif ayant conduit à une remise en cause de ses polices d'assurances.

3.2.2 GESTION DES RISQUES

La gestion des risques se rapporte aux mesures mises en œuvre par le Groupe pour recenser, analyser et maîtriser les risques auxquels il est soumis dans le cadre de ses activités, en France et à l'étranger. Le Groupe accorde une grande importance à la culture des risques et a engagé une démarche structurée visant à conduire une politique active en matière de gestion

des risques permettant de s'assurer que ses risques majeurs et opérationnels soient connus et maîtrisés. Le dispositif déployé est applicable à l'ensemble du Groupe, comprenant toutes ses activités, fonctions et territoires.

La maîtrise des risques est considérée comme une priorité par le Groupe qui a construit une démarche cohérente de gestion des risques et de contrôle interne. Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe reposent sur un ensemble de moyens, de politiques, de procédures, de comportements et d'actions visant à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour :

- vérifier l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources ;
- identifier, analyser et maîtriser les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine, les résultats, les opérations ou la réalisation des objectifs du Groupe, qu'ils soient de nature opérationnelle, commerciale, juridique ou financière, ou qu'ils soient liés à la conformité aux lois et réglementations.

Une organisation et des outils structurants ont été mis en place pour supporter les dispositifs à tous les niveaux de l'organisation du Groupe.

3.2.2.1 CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Le Groupe a mis au point une cartographie des risques afin de prévenir les risques majeurs relatifs à son activité, tels que décrits à la section 3.1.1 « risques liés au secteur d'activité » du présent document, avec le support d'un consultant externe spécialisé sur ces sujets. Le processus d'élaboration de la cartographie des risques, qui a été mis en place en 2016, a permis d'identifier les principaux risques auxquels le Groupe est exposé et d'évaluer chacun d'eux selon une méthodologie définie.

Le processus d'élaboration de la cartographie des risques implique fortement le management de l'ensemble des activités et fonctions du Groupe, permettant de tenir compte des objectifs et des enjeux de toutes les parties prenantes. L'exercice consiste notamment à identifier les risques les plus significatifs pour le Groupe, regroupés en différentes familles (développement, opérationnel, financier...). Une description des risques et de leurs causes est réalisée et pour chacun de ces risques, leur probabilité de réalisation, leurs impacts potentiels sur le Groupe, ainsi que leur degré de maîtrise actuel sont évalués. À la suite de l'évaluation de la maîtrise de ces risques, des plans d'action sont définis pour les risques jugés insuffisamment maîtrisés. L'avancement de la mise en place des plans d'action est de la responsabilité du Comité exécutif.

La cartographie des risques est mise à jour tous les trois ans sous la responsabilité du Directeur général.

Il a ainsi été procédé à sa mise à jour au cours du second semestre 2019. Chaque mise à jour fait l'objet d'une présentation au Comité d'audit.

Focus sur le risque de fraude

Des actions spécifiques ont été menées pour maîtriser le risque de fraude. Afin de prévenir ce risque majeur, une formation de sensibilisation a été spécifiquement créée et déployée auprès de l'ensemble des collaborateurs de la fonction Finance du Groupe.

Par ailleurs, une formation portant sur les sujets de cybersécurité par un intervenant de la DGSi a été organisée en janvier 2019 à l'attention de l'ensemble des effectifs de la Société.

Des alertes spécifiques sont émises sur les schémas de fraude auxquels le Groupe est particulièrement exposé tels que la « fraude au président » (fraude externe qui consiste à ordonner des transferts de fonds en usurpant l'identité du président), et la fraude aux coordonnées bancaires fournisseurs (fraude externe qui consiste à usurper l'identité d'un fournisseur habituel pour obtenir la substitution de ses coordonnées bancaires par celles du fraudeur, préalablement à la réalisation d'un règlement de facture).

Des activités de contrôle spécifiques ont également été définies pour couvrir ce risque au niveau opérationnel, et sont intégrées au sein des différents processus concernés.

3.2.2.2 CADRE ORGANISATIONNEL DE LA GESTION DES RISQUES ET DU CONTRÔLE INTERNE

Les rôles et responsabilités en termes de gestion des risques et contrôle interne ont été clairement définis au sein du Groupe.

La responsabilité du management sur ces domaines est inscrite dans la culture même du Groupe et est ancrée dans les différentes instances de management, notamment les instances de suivi de projets et d'activité (développement, construction et comités de direction locaux).

Le Comité exécutif se situe au cœur de la démarche. Il est responsable de la conception de la démarche, porte et pilote l'ensemble des sujets en matière de gestion des risques et de contrôle interne. Il s'assure de la mise en place au sein du Groupe des procédures de contrôle interne et des plans d'action issus de la cartographie des risques.

Pour accompagner le management dans le déploiement des outils de maîtrise des risques majeurs et du dispositif de contrôle interne, un responsable du contrôle interne Groupe a été nommé. Celui-ci est à la charge de coordonner la mise en place, l'animation et le reporting du dispositif de contrôle interne. Il coordonne également le processus de mise à jour de la cartographie des risques.

De plus, des *business process owners* ont été désignés au sein du Comité exécutif pour gérer les outils de contrôle (moyens, politiques, procédures, actions, etc.) nécessaires à la maîtrise de chaque processus.

Enfin, le Comité d'audit joue un rôle en matière de gestion des risques et de contrôle interne, en exigeant un reporting au moins annuel et en challengeant les dispositifs mis en œuvre par le Groupe. Le reporting est effectué par le responsable du contrôle interne, sous la responsabilité du directeur financier Groupe.

Focus sur l'élaboration de l'information comptable et financière

L'élaboration de l'information comptable et financière s'effectue sur la base de systèmes d'information permettant d'assurer le suivi de l'exhaustivité et de la correcte évaluation des transactions, ainsi que de l'élaboration des informations comptables

et financières, conformément aux principes et méthodes comptables en vigueur et appliqués par la Société, tant pour ses comptes annuels que pour ses comptes consolidés.

Ces derniers sont élaborés de manière semestrielle et annuelle, sous la responsabilité de la Direction financière Groupe, de la manière suivante :

- diffusion des principes et méthodes comptables Groupe sous forme d'un manuel de procédures ;
- préparation et transmission par la Direction financière d'instructions de consolidation, à l'attention des filiales, comprenant un calendrier détaillé ;
- réalisation des comptes consolidés selon les informations transmises par l'ensemble des entités du Groupe, couvrant l'intégralité du périmètre de consolidation ;
- utilisation d'un outil unique centralisé.

Les équipes comptables centrales opèrent lors des clôtures une révision des comptes, une revue analytique des évolutions du réalisé, d'une période sur l'autre, ainsi qu'une analyse des écarts par rapport au budget.

Ce dispositif est complété par les interventions et travaux de certification des commissaires aux comptes pour les comptes annuels de la Société et consolidés du Groupe.

3.2.2.3 DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

Le dispositif de contrôle interne du Groupe a pour objectif de fiabiliser les informations comptables et financières produites et de s'assurer du respect des lois et réglementations en vigueur applicables au Groupe et de l'efficacité des opérations. Il repose principalement sur un environnement de contrôle, des activités de contrôle et un pilotage dynamique de ce sujet.

Néanmoins, si des faiblesses significatives dans les contrôles internes du Groupe surviennent à l'avenir, elles pourraient entraîner des inexactitudes significatives dans ses états financiers consolidés, ce qui pourrait l'obliger à retraiter ses résultats financiers ou entraîner une perte de confiance des investisseurs dans la fiabilité et l'exhaustivité de ses rapports financiers et ainsi avoir une incidence négative sur le cours de bourse des actions de la Société.

L'environnement de contrôle repose notamment sur la culture d'entreprise diffusée. Le Groupe a défini et déployé une charte éthique et démontre une culture managériale sensible à la gestion des risques. L'organisation du Groupe et la définition claire des rôles et responsabilités, soutenue par la *chart of authorities* en place, contribuent également à un environnement de contrôle solide.

Les activités de contrôle ont été définies pour dix processus majeurs qui ont été identifiés par le Groupe, qu'ils soient opérationnels, supports ou transverses. Pour chacun d'eux, des activités de contrôle ont été répertoriées et diffusées dans des « matrices de contrôle ». Ce travail a été effectué sous la responsabilité de *business process owner*. Les activités de contrôle ont été définies en fonction des risques opérationnels identifiés dans chacun des processus et au regard des risques identifiés dans la cartographie des risques. Elles ont été détaillées et explicitées afin de garantir la facilité de déploiement

par l'ensemble des filiales du Groupe. En complément de cette organisation, un ensemble d'outils concrets (*checklist*, modèles de documents...) a été conçu et diffusé au sein du Groupe pour une meilleure appropriation et mise en place de ces activités de contrôle, et ce de façon homogène sur tous les territoires.

Enfin, la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne est évaluée annuellement. Des campagnes d'auto-évaluation du contrôle interne étaient ainsi réalisées historiquement, la première ayant été lancée en 2017 et une deuxième d'audit croisé entre départements ayant été réalisée fin 2018. Chaque manager concerné a ainsi évalué, sur son périmètre de responsabilité ou celui de son collègue, l'efficacité des activités de contrôle définies par le Groupe. Cela permettait d'évaluer le niveau de déploiement du contrôle interne au sein du Groupe, mais également de définir des plans d'action dans le but de renforcer les activités insuffisamment maîtrisées aujourd'hui. Les résultats de ces campagnes ont été reportés au Comité exécutif et au Comité d'audit.

Par ailleurs, le Groupe a déployé, au cours du second semestre 2019, une campagne d'audit externe, visant à vérifier d'une part la correcte exécution des activités de contrôle définies, et d'autre part le bon fonctionnement des dispositifs de maîtrise des risques majeurs ainsi que de tout autre risque majeur qui aurait été identifié entre deux exercices de cartographie des risques. Cet audit, qui a porté spécifiquement sur les contrôles concourant

à l'établissement des états financiers et à la production de l'information financière du Groupe, sur un périmètre ciblé sur la France, a vocation à être étendu dès 2020, à d'autres pays du Groupe, selon une logique de rotation géographique et par process.

Enfin, au cours de l'année 2018, le Groupe a fait l'objet d'un audit compliance réalisé par un conseil externe. Cet audit a porté essentiellement sur les sujets d'anti-corruption. À l'issue de cet audit, un plan d'actions a été élaboré et une formation a été dispensée aux salariés du Groupe jugés comme les plus exposés aux risques de corruption (cette formation étant l'une des mesures du plan d'actions).

Bien que le Groupe ait établi des politiques et des procédures de contrôle interne afin de prévenir les activités frauduleuses, ces politiques et procédures peuvent ne pas prévenir et protéger le Groupe contre les fraudes ou les autres actes criminels commis par ses employés ou agents ou ceux de ses sociétés affiliées.

Dans l'éventualité où les employés ou les agents du Groupe ou ceux de ses sociétés affiliées se livreraient à des activités frauduleuses ou à d'autres activités criminelles ou contraires à l'éthique, le Groupe pourrait subir des sanctions financières, faire l'objet d'enquêtes menées par les autorités pénales ou réglementaires ou être l'objet de litiges ou différends, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable significative sur sa réputation, ses activités, sa situation financière ou ses résultats.

3.2.2.4 GESTION DES RISQUES FINANCIERS

Gestion du risque de taux

Le Groupe est exposé aux risques de marché au titre de ses activités d'investissements. Cette exposition est principalement liée aux fluctuations des taux d'intérêts de ses dettes relatives aux projets.

Le tableau suivant résume l'exposition du Groupe par type de taux aux 31 décembre 2018 et 31 décembre 2019 :

(En millions d'euros)	31.12.2019	31.12.2018
Dettes à taux fixes	856,2	657,2
Dettes à taux variables	1 463,0	993,3
Effet des couvertures	95,4	40,3
TOTAL DES DETTES FINANCIERES APRES EFFET DES COUVERTURES	2 414,6	1 690,8

Par principe, les financements de projets souscrits généralement à taux variable et les flux d'intérêts variables font l'objet d'une couverture qui représente en général 75 % ou plus du montant financé à taux variable. Les couvertures sur le risque de taux d'intérêt sont effectuées au moyen d'instruments contractés de gré à gré (*swaps* de taux), avec des contreparties bancaires internationales, qui sont valorisés à leur juste valeur et, pour la part de couvertures des années futures évaluée efficace, enregistrés dans les capitaux propres du Groupe, et les variations de ces justes valeurs sont inscrites à l'état du résultat global figurant dans les comptes consolidés en section 4.1 du présent document.

La politique de gestion des risques du Groupe a pour objectif de limiter et de maîtriser les effets des variations des taux d'intérêt et leurs répercussions sur le résultat et les flux de trésorerie.

Le tableau suivant présente le recours aux instruments dérivés par le Groupe, aux 31 décembre 2018 et 31 décembre 2019, afin de couvrir son exposition au risque de taux :

	Montants notionnels par échéance			Juste valeur	Enregistrés en capitaux propres	Enregistrés en résultat
(En millions d'euros)	"Inférieur à 5 ans"	"Supérieur à 5 ans"	Total			
Au 31 décembre 2018						
Swaps de taux - Solaire	79,6	220,6	300,3	18,1	18,1	-
Swaps de taux - Eolien	78,3	301,9	380,2	22,2	22,2	-
TOTAL	157,9	522,5	680,5	40,3	40,3	-
Au 31 décembre 2019						
Swaps de taux - Solaire	(101,4)	(379,2)	(480,6)	(36,5)	43,9	-
Swaps de taux - Eolien	(145,1)	(394,7)	(539,8)	(58,8)	59,3	-
TOTAL	(246,5)	(773,9)	(1 020,4)	(95,3)	103,2	-

Gestion du risque de contrepartie

Le risque de contrepartie correspond au risque de défaillance des cocontractants, en particulier des contreparties aux contrats de vente d'électricité, dans l'exécution de leurs obligations contractuelles, susceptibles de causer une perte financière pour le Groupe.

Le tableau suivant résume la situation des comptes clients et comptes rattachés aux 31 décembre 2018 et 31 décembre 2019 :

(En millions d'euros)	31.12.2019	31.12.2018
Créances clients	52,2	34,1
Dépréciations créances clients	-	(0,3)
TOTAL CLIENTS ET COMPTES RATTACHES	52,2	33,8

Le Groupe vend la majeure partie de l'électricité produite par ses installations dans le cadre de contrats de vente d'électricité ou contrats pour différence conclus avec des contreparties étatiques (États ou entreprises contrôlées par un État), des entreprises de distribution d'électricité, ainsi qu'auprès d'un nombre limité d'acheteurs privés.

Pour autant, la part des entités privées ainsi que des contreparties de marché (exposition spot) est néanmoins amenée à croître à l'avenir.

Le Groupe pourrait en effet concevoir et développer certains de ses projets en vue de vendre leur production sur les marchés spot ou à terme de l'électricité, dans le respect des objectifs fixés en matière d'exposition aux risques de marchés de l'électricité. Pour mémoire, le Groupe a désormais pour objectif que la part de sa capacité installée en opération dont les revenus sont exposés aux prix de marché ne dépasse pas 20 % de sa capacité en opération totale. Lorsque la contrepartie au contrat de vente d'électricité est une entreprise privée, sa notation de crédit est prise en compte dans le calcul du

taux de rentabilité interne (« TRI ») cible du projet sous-jacent. Lorsque la contrepartie est une contrepartie de marché, une prime de risque est également ajoutée dans le calcul du TRI cible du projet.

S'agissant par ailleurs du risque de contrepartie associé à la gestion de sa trésorerie et à ses opérations de couverture de taux ou de change le Groupe place ses disponibilités, quasi-disponibilités, et conclut des contrats de couverture de taux d'intérêt ou de change auprès d'institutions financières de premier rang.

Gestion du risque de liquidité

Le risque de liquidité correspond au risque que le Groupe ne soit pas en mesure de faire face à ses besoins en trésorerie grâce à ses ressources disponibles.

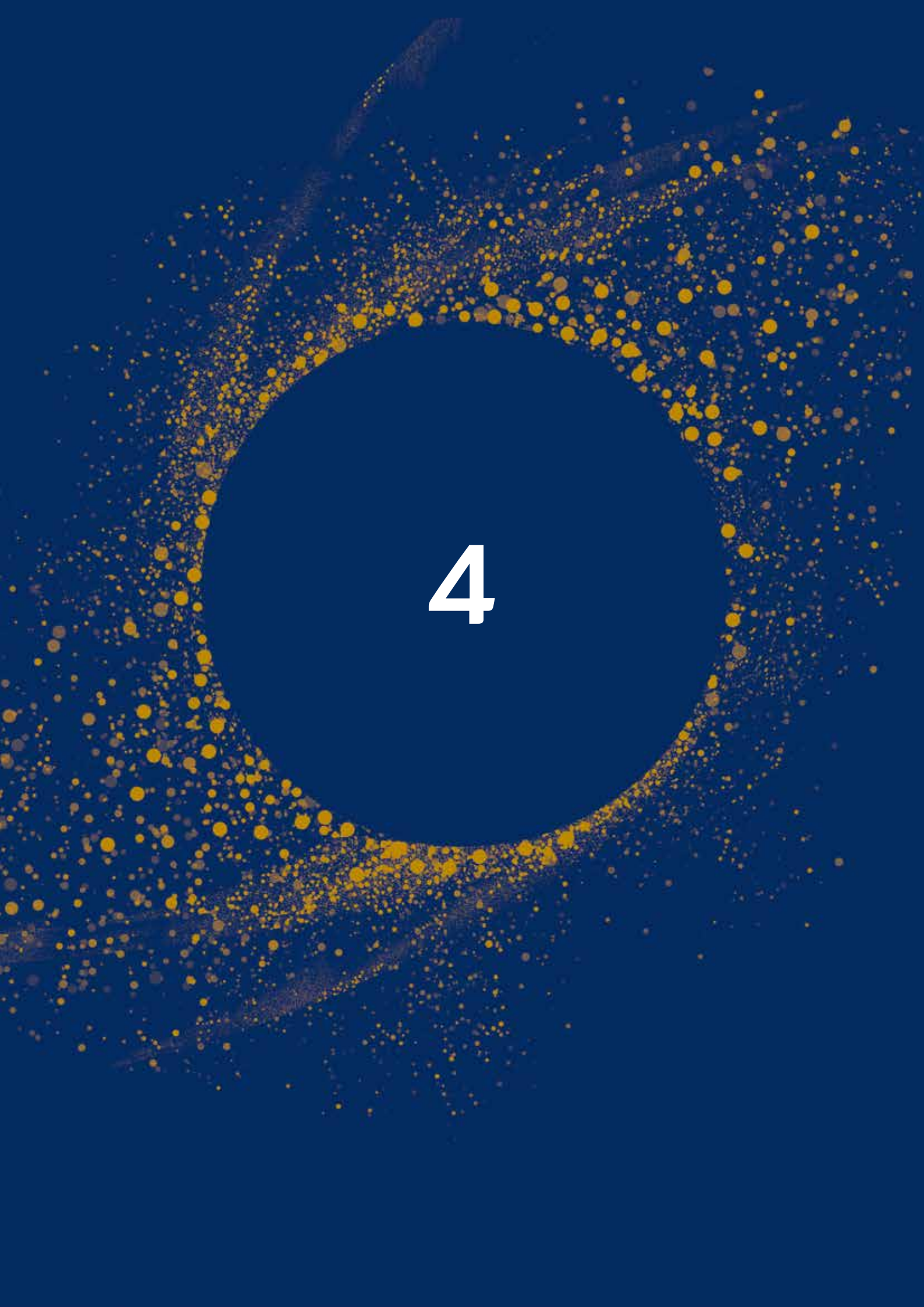
Les besoins en trésorerie du Groupe et les ressources utilisées pour y répondre sont détaillés à la section 2.3 du présent document.

Le tableau suivant résume les ressources disponibles (position de liquidité) du Groupe aux 31 décembre 2018 et 31 décembre 2019 (se reporter à la section 4.1 - note 20.4 « risques de liquidité » du présent document) :

<i>(En millions d'euros)</i>	31.12.2019	31.12.2018
Trésorerie et équivalents de trésorerie :	460,5	503,8
• dont placements à court terme	11,6	165,4
• dont disponibilités	448,9	338,4
Autorisations de découverts disponibles	130,0	145,0
TOTAL	590,5	648,8

Les placements à court terme réalisés par le Groupe sont entièrement disponibles par la Société qui les détient et ne présentent pas de risques de changement de valeur.





4

ETATS FINANCIERS ET RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

4.1	COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2019	120
4.1.1	Compte de résultat consolidé	120
4.1.2	Etat du résultat global consolidé	121
4.1.3	Etat de la situation financière consolidée	121
4.1.4	Tableau de variation des capitaux propres consolidés	123
4.1.5	Tableau des flux de trésorerie consolidés	124
4.1.6	Information sectorielle	125
4.1.7	Notes annexes aux états financiers consolidés	128
4.2	RAPPORT DE CERTIFICATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2019	171
4.3	COMPTES ANNUELS DE NEOEN S.A. AU 31 DÉCEMBRE 2019	174
4.3.1	Compte de résultat	174
4.3.2	Bilan actif	175
4.3.3	Bilan passif	176
4.3.4	Notes annexes aux comptes annuels	177
4.4	RAPPORT DE CERTIFICATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS DE NEOEN S.A. AU 31 DÉCEMBRE 2019	194

4.1 COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2019

Les informations comparatives du compte de résultat consolidés présentées dans ce document ont été retraitées pour refléter le classement de l'activité biomasse conformément à la norme IFRS 5 – Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées. Ces retraitements sont décrits en note 10.

4.1.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(En millions d'euros, excepté les données relatives au résultat par action)

	Notes	Exercice 2019	Exercice 2018 Retraité
Ventes d'énergies sous contrat		214,7	173,9
Ventes d'énergies sur le marché		32,7	27,8
Autres produits		5,9	5,3
Chiffre d'affaires	4.1	253,2	207,0
Achats de marchandises et variation de stocks	5.1	(0,7)	(0,4)
Charges externes et de personnel	5.3 et 6	(59,1)	(46,2)
Impôts, taxes et versements assimilés	9.1	(5,4)	(4,6)
Autres produits et charges opérationnels courants	7	27,6	10,0
Quote-part du résultat net des entreprises associées et co-entreprises	12	0,7	0,8
Amortissements et provisions opérationnels courants	11.2, 11.3 et 4.2	(80,2)	(60,5)
Résultat opérationnel courant		135,9	106,0
Autres produits et charges opérationnels non courants	8	(5,5)	(7,6)
Dépreciations d'actifs non courants	8	1,5	1,5
Résultat opérationnel		131,9	99,9
Coût de l'endettement financier		(79,0)	(62,4)
Autres produits et charges financiers		(8,0)	(7,4)
Résultat financier	18	(87,0)	(69,8)
Résultat avant impôts		44,9	30,1
Impôts sur les résultats	9.2	(23,7)	(15,8)
Résultat net des activités poursuivies		21,2	14,3
Résultat net des activités non poursuivies	10	15,8	(0,8)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		37,0	13,5
Résultat net - part du Groupe		36,0	12,4
• dont résultat net des activités poursuivies – part du Groupe		19,4	11,7
• dont résultat net des activités non poursuivies – part du Groupe		16,7	0,7
Résultat net - participations ne donnant pas le contrôle		1,0	1,2
• dont résultat net des activités poursuivies – participations ne donnant pas le contrôle		1,9	2,6
• dont résultat net des activités non poursuivies - participations ne donnant pas le contrôle		(0,9)	(1,5)
Résultat de base par action (en euros)		0,44	0,19
• dont résultat net des activités poursuivies par action (en euros)		0,25	0,21
• dont résultat net des activités non poursuivies par action (en euros)		0,19	(0,01)
Résultat par action - après dilution (en euros)		0,41	0,19
• dont résultat net des activités poursuivies par action - après dilution (en euros)		0,24	0,20
• dont résultat net des activités non poursuivies par action - après dilution (en euros)		0,18	(0,01)

4.1.2 ETAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

L'état du résultat global présente le résultat net de la période ainsi que les autres éléments du résultat global au titre de la période (c'est-à-dire les éléments de produits et de charges qui ne sont pas comptabilisés en résultat net en application des normes IFRS).

(En millions d'euros)

	Notes	Exercice 2019	Exercice 2018 Retraité
Résultat net de l'ensemble consolidé		37,0	13,5
Différences de conversion		7,4	(15,7)
Couverture de flux de trésorerie (swaps de taux d'intérêt) ⁽¹⁾	18.3	(66,5)	(17,2)
Impôts différés liés aux couvertures de flux de trésorerie ⁽¹⁾	9.3	19,3	4,6
Éléments recyclables par résultat		(39,8)	(28,4)
RÉSULTAT GLOBAL DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		(2,8)	(14,8)
Dont résultat global - part du Groupe		(0,3)	(14,7)
Dont résultat global des participations ne donnant pas le contrôle		(2,5)	(0,2)

(1) La couverture des flux de trésorerie représente la variation de la juste valeur des instruments financiers dérivés considérés efficaces au sens de la norme IFRS 9. Ces instruments étant efficaces, la variation est comptabilisée en « autres éléments du résultat global » dans les états financiers avec l'impôt différé correspondant.

4.1.3 ETAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

(En millions d'euros)

	Notes	31.12.2019	31.12.2018
Ecarts d'acquisition	11.1	0,7	-
Immobilisations incorporelles	11.2	183,3	121,7
Immobilisations corporelles	11.3	2 387,3	1 702,7
Participations dans les entreprises associées et co-entreprises	12	6,9	6,7
Instruments financiers dérivés non courants	18.4	2,0	5,8
Actifs financiers non courants	13	125,2	106,0
Impôts différés actifs	9.3	55,6	39,1
Total des actifs non courants		2 761,0	1 982,0
Stocks	5.2	0,7	0,3
Clients et comptes rattachés	4.2	52,2	33,8
Autres actifs courants ⁽¹⁾	14	111,2	48,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15	460,5	503,8
Total des actifs courants		624,7	586,9
TOTAL DE L'ACTIF		3 385,7	2 568,9

(En millions d'euros)	Notes	31.12.2019	31.12.2018
Capital		170,2	169,9
Primes		501,0	500,8
Réserves		(42,4)	(35,2)
Actions propres		(3,8)	(2,7)
Résultat de l'exercice - part du Groupe		36,0	12,4
Capitaux propres part du Groupe	16	661,0	645,1
Participations ne donnant pas le contrôle	16	19,5	10,1
Capitaux propres	16	680,5	655,3
Provisions non courantes	17.1	13,8	10,6
Financements des projets - non courant	18.2	1 979,8	1 511,8
Financements corporate - non courant	18.2	190,6	13,9
Instruments financiers dérivés non courants	18.2	83,8	33,3
Autres passifs non courants ⁽²⁾		34,1	-
Impôts différés passifs	9.3	49,6	37,8
Total des passifs non courants		2 351,7	1 607,3
Financements des projets - courant	18.2	144,8	122,5
Financements corporate - courant	18.2	4,0	2,2
Instruments financiers dérivés courants	18.2	11,6	7,1
Fournisseurs et comptes rattachés	5.4	126,3	136,5
Autres passifs courants	19	66,8	37,9
Total des passifs courants		353,5	306,3
TOTAL DU PASSIF		3 385,7	2 568,9

(1) Ce poste correspond principalement aux avances et acomptes versés aux fournisseurs d'immobilisations (en lien avec la construction des installations de production d'électricité) ainsi qu'à des créances fiscales.

(2) Les autres passifs non courants correspondent exclusivement à des paiements différés, à plus d'un an, liés à l'acquisition d'actifs en développement en Europe et en Australie.

4.1.4 TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(En millions d'euros)

	Capital	Primes	Réserves et résultats	Actions propres (1)	Autres éléments du résultat global (2)	Capitaux propres - part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
CAPITAUX PROPRES AU 1^{ER} JANVIER 2018	108,0	64,0	17,6	(0,0)	(25,5)	164,1	13,5	177,5
Résultat global de la période	-	-	12,4	-	(27,0)	(14,7)	(0,2)	(14,8)
Distribution de dividendes	-	-	0,0	-	-	0,0	(3,8)	(3,8)
Augmentation de capital	55,5	386,3	(0,0)	-	-	441,7	0,6	442,3
Paiement en actions	-	-	2,5	-	-	2,5	-	2,5
Autres transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	-	-	(2,5)	-	(0,2)	(2,8)	0,1	(2,7)
Variation des actions auto-détenues	-	-	-	(2,7)	-	(2,7)	-	(2,7)
Variations de périmètre et autres variations	6,5	50,5	0,2	-	(0,2)	57,0	(0,0)	57,0
CAPITAUX PROPRES AU 1^{ER} JANVIER 2019	169,9	500,8	30,1	(2,7)	(52,9)	645,1	10,1	655,3
Résultat global de la période	-	-	36,3	-	(36,7)	(0,3)	(2,5)	(2,8)
Distribution de dividendes	-	-	0,0	-	-	0,0	(4,1)	(4,1)
Augmentation de capital	0,3	0,3	19,4	-	-	19,9	1,8	21,7
Paiement en actions	-	-	3,8	-	-	3,8	-	3,8
Autres transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	-	-	(4,4)	-	-	(4,4)	14,1	9,7
Variation des actions auto-détenues (1)	-	-	-	(1,1)	(2,0)	(3,1)	-	(3,1)
Variations de périmètre et autres variations	-	-	-	-	-	(0,0)	0,0	0,0
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2019	170,2	501,0	85,2	(3,8)	(91,6)	661,0	19,5	680,5

(1) La société a acheté pour 3,1 M€ de ses propres actions sur la période en vue de leur attribution dans le cadre de plan de stocks options ou d'actions gratuites. La date d'acquisition des droits relative au plan d'actions gratuites du 23 février 2018 ayant été atteinte en février 2019, le Groupe a constaté une perte de 2 M€ comptabilisée en autres éléments du résultat global, correspondant à l'effet de cette cession d'actions propres, à titre gratuit, aux salariés. La société a également confié à Kepler Chevreux la mise en œuvre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers (AMF).

(2) Les « autres éléments du résultat global » impactant le résultat global de la période comprennent principalement la juste valeur des instruments financiers dérivés (se référer à la note 18.3).

4.1.5 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(En millions d'euros)	Notes	Exercice 2019	Exercice 2018
Résultat net des activités poursuivies		37,0	13,5
Éliminations :			
• de la quote-part de résultat dans les entreprises associées	12	(0,7)	(0,8)
• de la charge (produit) d'impôt différé	9.2	8,4	8,0
• des amortissements et provisions	11.2 et 11.3	83,8	63,5
• de la variation de juste valeur au résultat des instruments financiers dérivés		2,2	1,7
• des plus ou moins-values de cession	8	3,1	3,6
• des charges et produits calculés liés aux paiements en actions	6.3	3,8	2,5
• des autres produits et charges sans incidence de trésorerie (1)		7,5	(0,3)
• de la charge (produit) d'impôt exigible	9.2	15,3	7,7
• du coût de l'endettement financier	18.1	79,0	65,6
Incidence de la variation du besoin en fond de roulement ⁽²⁾		(44,5)	(6,0)
Impôts décaissés (encaissés)		(10,4)	(2,7)
Flux net de trésorerie lié aux activités opérationnelles		184,5	156,5
Dont flux de trésorerie opérationnels liés aux activités non poursuivies ⁽³⁾	10	1,5	8,7
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise ⁽⁴⁾		(36,5)	(18,9)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée ⁽⁵⁾		10,6	0,8
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles ⁽⁶⁾		(764,0)	(483,9)
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		0,2	0,3
Variation d'actifs financiers ⁽⁷⁾		(23,2)	(31,4)
Dividendes reçus		0,8	0,8
Flux net de trésorerie lié aux activités d'investissement		(812,3)	(532,1)
Dont flux de trésorerie d'investissement liés aux activités non poursuivies ⁽³⁾	10	(3,2)	(3,0)
Augmentation de capital de la société mère	1.4 et 16	19,9	441,7
Contribution des investisseurs minoritaires aux augmentations de capital ⁽⁸⁾		1,8	0,6
Cession (acquisition) nette d'actions propres (8)		(3,1)	(2,7)
Emission d'emprunts ⁽⁹⁾	18.2	906,6	412,7
Dividendes payés		(4,1)	(3,8)
Remboursement d'emprunts ⁽⁹⁾	18.2	(267,6)	(161,1)
Intérêts financiers versés		(72,0)	(62,6)
Flux net de trésorerie lié aux activités de financement		581,6	624,8
Dont flux de trésorerie de financement liés aux activités non poursuivies ⁽³⁾	10	(1,0)	(4,9)
Incidence de la variation des taux de change		2,8	(5,1)
VARIATION DE TRÉSORERIE		(43,3)	244,1
Trésorerie à l'ouverture	15	503,8	259,7
Trésorerie à la clôture	15	460,5	503,8
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE		(43,3)	244,1

(1) Ces flux correspondent principalement à des charges de désactualisation (se reporter à la note 18.1).

(2) L'incidence de la variation du besoin en fonds de roulement en 2019, s'explique principalement par une augmentation des créances de TVA en attente de remboursement en lien notamment avec la construction des projets El Llano au Mexique et Altiplano en Argentine.

(3) Ces flux de trésorerie sont relatifs à l'activité biomasse cédée au cours de l'année 2019 (se référer à la note 10).

(4) En 2019, ce flux correspond essentiellement à l'acquisition de centrales éoliennes irlandaises, ainsi qu'au projet finlandais en développement Mutkalampi. En 2018, ce flux correspondait principalement à l'acquisition des projets en développement Bulgana et Altiplano.

(5) Ce flux correspond principalement à la cession de l'activité biomasse.

(6) Le Groupe a acquis des immobilisations incorporelles et corporelles pour respectivement + 34,6 M€ (se référer à la note 11) et + 702,9 M€ (se référer à la note 12) sur la période. A cela s'ajoutent des paiements de dettes et acomptes sur fournisseurs d'immobilisations pour respectivement +19,6 M€ (se référer à la note 5.4) et +6,9 M€ en 2019.

(7) La hausse des investissements réalisés sur la période s'explique essentiellement en 2019, comme en 2018, par la mise en place de dépôts liés au financement des actifs de production.

(8) Se reporter à la section 4.1.4 « tableau des variations de capitaux propres consolidés ».

(9) En 2019, le Groupe a conclu le refinancement d'un portefeuille de projets en exploitation, ayant donné lieu à un remboursement de dettes à hauteur de 145,1 M€ avec pour contrepartie l'émission d'une nouvelle dette pour un montant brut de 169,5 M€.

4.1.6 INFORMATION SECTORIELLE

Principes comptables

Conformément à IFRS 8 « Secteurs opérationnels », l'information sectorielle est présentée sur la base de l'organisation interne et du reporting utilisé par la direction du Groupe. Neoen a retenu la répartition suivante pour ses secteurs opérationnels :

- **éolien** : ce secteur correspond à l'activité de production d'énergie éolienne ;
- **solaire** : ce secteur correspond à l'activité de production d'énergie photovoltaïque ;
- **stockage** : ce secteur correspond à l'activité liée aux batteries indépendantes, directement connectées au réseau ;
- **développement et Investissements** : ce secteur correspond principalement aux activités de développement et de financement ;
- **éliminations** : flux intra-groupe concernant principalement l'annulation des facturations de services rendus par Neoen S.A. à ses sociétés de projet au titre du développement, de la supervision et de la gestion administrative des centrales, ainsi que l'activation des coûts de développement conformément à IAS 38.

Les principaux indicateurs publiés sont ceux utilisés par la direction du Groupe. La notion d'EBITDA correspond au résultat opérationnel courant retraité des dotations aux amortissements et provisions opérationnels courants.

Au titre des informations complémentaires, les principaux indicateurs publiés sont détaillés par zones géographiques. Ces-dernières sont définies ci-après :

- **Europe – Afrique** : cette zone regroupe les activités de production dans les pays d'Europe et d'Afrique ;
- **Amériques** : cette zone regroupe les activités de production dans les pays d'Amérique du Nord, Amérique Centrale, Amérique du Sud et dans les Caraïbes ;
- **Australie** : cette zone regroupe les activités de production en Australie.

L'activité biomasse, correspondant au segment biomasse tel que présenté en 2018, est désormais incluse dans les activités non poursuivies, du fait de sa cession au cours de l'année 2019. Sa contribution est décrite de manière distincte à la note 10.

Les résultats sectoriels des exercices 2018 et 2019 sont ainsi présentés pour chacun des segments opérationnels du Groupe : éolien, solaire, stockage, et développement et investissements (y compris éliminations), la période comparative ayant été retraitée en conséquence.

Information sectorielle

(En millions d'euros)		Eolien	Solaire	Stockage	Développement & Investissements ⁽²⁾	Eliminations ⁽³⁾	Exercice 2019
EUROPE-AFRIQUE	Compte de résultat						
	Chiffre d'affaires	47,6	53,2	0,4			101,2
	EBITDA ⁽¹⁾	37,9	47,6	0,3			85,9
	Résultat opérationnel courant	19,4	30,0	0,1			49,5
	Tableau des flux de trésorerie						
	Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	113,3	77,7	2,9			193,9
AMERIQUES	Compte de résultat						
	Chiffre d'affaires		20,6				20,6
	EBITDA ⁽¹⁾		20,0				20,0
	Résultat opérationnel courant		14,1				14,1
	Tableau des flux de trésorerie						
	Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles		411,9				411,9
AUSTRALIE	Compte de résultat						
	Chiffre d'affaires	63,5	45,3	20,1			128,8
	EBITDA ⁽¹⁾	64,3	44,1	17,1			125,5
	Résultat opérationnel courant	45,6	25,6	11,9			83,2
	Tableau des flux de trésorerie						
	Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	108,9	60,5	12,4			181,8
TOTAL	Compte de résultat						
	Chiffre d'affaires	111,1	119,1	20,5	64,9	(62,4)	253,2
	EBITDA ⁽¹⁾	102,2	111,8	17,4	(4,5)	(10,7)	216,1
	Résultat opérationnel courant	65,0	69,7	12,1	(7,4)	(3,5)	135,9
	Tableau des flux de trésorerie						
	Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	222,2	550,1	15,3	3,2	(26,8)	764,0

(En millions d'euros)		Eolien	Solaire	Stockage	Développement & Investissements ⁽²⁾	Eliminations ⁽³⁾	Exercice 2019
EUROPE- AFRIQUE	Compte de résultat						
	Chiffre d'affaires	29,4	39,9	-			69,3
	EBITDA ⁽¹⁾	23,0	33,8	(0,0)			56,8
	Résultat opérationnel courant	10,8	20,0	(0,0)			30,9
	Tableau des flux de trésorerie						
	Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	100,0	53,3	1,0			154,3
AMERIQUES	Compte de résultat						
	Chiffre d'affaires		16,4				16,4
	EBITDA ⁽¹⁾		11,7				11,7
	Résultat opérationnel courant		7,3				7,3
	Tableau des flux de trésorerie						
	Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles		24,0				24,0
AUSTRALIE	Compte de résultat						
	Chiffre d'affaires	79,2	24,0	17,9			121,1
	EBITDA ⁽¹⁾	68,8	32,0	14,2			115,0
	Résultat opérationnel courant	50,3	22,0	8,9			81,2
	Tableau des flux de trésorerie						
	Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	103,7	194,6	24,2			322,5
TOTAL	Compte de résultat						
	Chiffre d'affaires	108,6	80,4	17,9	63,1	(63,0)	207,0
	EBITDA ⁽¹⁾	91,8	77,4	14,2	10,9	(27,9)	166,5
	Résultat opérationnel courant	61,1	49,4	8,9	9,7	(23,1)	106,0
	Tableau des flux de trésorerie						
	Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	203,7	271,9	25,1	12,9	(29,7)	483,9

(1) La notion d'EBITDA correspond au résultat opérationnel courant retraité des dotations aux amortissements et provisions opérationnels courants. Il exclut donc les activités non poursuivies.

(2) Le chiffre d'affaires de ce secteur est essentiellement réalisé au moyen des ventes de services effectuées par Neoen S.A. auprès des autres entités du Groupe (éliminées en consolidation, à l'exception des montants facturés aux sociétés liées et aux autres entités qui ne sont pas consolidées par intégration globale) mais également à travers des ventes de services à des tiers.

(3) Les éliminations concernent principalement l'annulation des facturations de services rendus par Neoen S.A. à ses sociétés de projets au titre du développement, de la supervision et de la gestion administrative des actifs de production ainsi que l'activation des coûts de développement conformément à IAS 38.

4.1.7 NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

NOTE 1. Informations générales et principes comptables	129	NOTE 14. Autres actifs courants	151
NOTE 2. Méthodes de conversion	131	NOTE 15. Trésorerie et équivalents de trésorerie	151
NOTE 3. Périmètre de consolidation	132	NOTE 16. Capitaux propres et détail des instruments dilutifs	152
NOTE 4. Ventes	134	NOTE 17. Provisions	157
NOTE 5. Achats et stocks	136	NOTE 18. Financement et instruments financiers	158
NOTE 6. Charges et avantages aux personnel	137	NOTE 19. Autres passifs courants	164
NOTE 7. Autres produits et charges opérationnels courants	139	NOTE 20. Gestion des risques	165
NOTE 8. Eléments non courants de l'activité opérationnelle	139	NOTE 21. Engagements hors bilan	167
NOTE 9. Impôts	141	NOTE 22. Transactions avec les parties liées	168
NOTE 10. Activités non poursuivies	143	NOTE 23. Honoraires des commissaires aux comptes	168
NOTE 11. Ecart d'acquisition, Immobilisations incorporelles et corporelles	146	NOTE 24. Evénements postérieurs à la clôture	169
NOTE 12. Participations dans les entreprises associées et co-entreprises	150	NOTE 25. Périmètre de consolidation	170
NOTE 13. Actifs financiers non courants	150		

NOTE 1. INFORMATIONS GÉNÉRALES ET PRINCIPES COMPTABLES

NOTE 1.1. IDENTIFICATION DE L'ÉMETTEUR

Neoen est une société anonyme enregistrée et domiciliée en France, et cotée sur le marché Euronext, compartiment A. Son siège social est situé au 6 rue Ménars, 75002 Paris.

Le Groupe développe et exploite des centrales de production d'électricité à partir d'énergies renouvelables (éolien, solaire) et de stockage.

Avec plus de 3 GW de projets en opération et construction (dont 228 MW sous gestion) et 1 GW de projets *awarded*⁽¹⁾ au 31 décembre 2019 (soit 4,1 GW de projets sécurisés – portefeuille *secured*), Neoen est le 1^{er} producteur indépendant français d'énergies renouvelables. Le Groupe dispose par ailleurs d'un *pipeline* de projets en développement avancé de 6,5 GW (*advanced pipeline*) et de plus de 4 GW de projets au stade *early stage*.

Le Groupe exerce ses activités dans les zones géographiques Europe-Afrique, Australie et Amériques.

NOTE 1.2. EVENEMENTS DE LA PÉRIODE

Refinancement du périmètre Arena Solar

Le 6 juin 2019, le Groupe a finalisé le refinancement des dettes du périmètre Arena (*Australian Renewable Energy Agency*) Solar, comprenant les centrales de Parkes, Griffith et Dubbo, pour un montant de 143,8 millions de dollars australiens, à échéance 2036. Cette opération a notamment permis au Groupe de réduire le taux effectif de financement tout en allongeant l'horizon de remboursement.

Conformément aux principes fixés par la norme IFRS 9, le Groupe a comptabilisé, dans ses comptes 2019, un produit financier de 5,9 millions d'euros en autres produits et charges financières au titre de ce refinancement (se référer à la note 18.1).

Acquisition d'un ensemble de parcs éoliens en Irlande

Le 1^{er} août 2019, le Groupe a annoncé l'acquisition de huit parcs éoliens en opération en Irlande d'une capacité cumulée de 53,4 MW, pour un montant total, payé en numéraire, de 25,8 millions d'euros. En application de la norme IFRS 3R – Regroupements d'entreprises, Neoen a qualifié de *business combination* l'acquisition de ce portefeuille d'actifs entraînant la comptabilisation d'un écart d'acquisition provisoire de 0,7 M€ (se référer aux notes 3.4 et 11.1).

Cession de l'activité Biomasse

Le 4 septembre 2019, le Groupe a cédé son unité de cogénération de Commentry et sa filiale d'approvisionnement en biomasse. Le montant de l'opération s'est élevé à 37 millions d'euros (dont 26,8 millions d'euros pour Neoen, qui était actionnaire majoritaire de cette centrale). Cette cession a marqué la sortie de Neoen de son activité biomasse, traduisant le choix de Neoen de se concentrer sur son cœur de métier : le solaire, l'éolien et le stockage.

La plus-value constatée au titre de cette cession, d'un montant total de 21,3 M€, est présentée avec la contribution relative aux entités cédées, au sein des activités non poursuivies dans les comptes au 31 décembre 2019 (se référer à la note 10).

Emission obligataire

Le 7 octobre 2019, Neoen a réalisé avec succès une émission obligataire à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes pour un montant nominal d'environ 200 millions d'euros et un coupon annuel de 1,875 %, venant à échéance le 7 octobre 2024. Cette émission a été placée uniquement auprès d'investisseurs qualifiés. Le produit net de l'émission a pour but de financer le développement du Groupe en vue d'atteindre son objectif de capacité à fin 2021 (plus de 5,0 GW de capacité en opération ou en construction). Cette opération permettra également d'optimiser son bilan conformément à l'objectif d'un ratio de levier moyen d'environ 80-85 % du capital investi incluant la totalité de la dette du Groupe, qu'elle soit corporate ou mise en place pour le financement de ses projets.

En application des principes fixés par la norme IAS 32, cette émission a été traitée comme un instrument composé, la composante dette (obligation sans option de conversion) s'élevant, hors frais, à environ 180 millions d'euros et la composante capitaux propres (option de conversion) à près de 20 millions d'euros (se référer aux notes 16 et 18.2). Le taux d'intérêt effectif de la composante dette s'élève à 4,27 %.

Refinancement du périmètre Neoen Production 1

Le 4 décembre 2019, le Groupe a procédé au refinancement, au niveau de la Holding Neoen Production 1, de la dette de financement de projets de 13 centrales solaires et éoliennes françaises pour un montant de 169,5 millions d'euros, à échéance 2036. Ce refinancement a notamment permis de mutualiser les risques, au niveau du portefeuille de projets, et de bénéficier de conditions de financement plus avantageuses.

Au 31 décembre 2019, conformément aux principes fixés par la norme IFRS 9, s'agissant d'une modification substantielle, le Groupe a décomptabilisé les anciennes dettes, entraînant un remboursement de 145,1 millions d'euros (se référer à la note

(1) Pour une définition des différents stades de développement des projets du Groupe, le lecteur est invité à se reporter à la section 9.6 du présent document.

18.2). Les frais d'émission et les pénalités de remboursement anticipé liés à l'ancienne dette ont par ailleurs été enregistrés en résultat financier de la période à hauteur de (6,8) millions d'euros.

Exposition du Groupe à l'Argentine

Au 31 décembre 2019, la contribution de l'ensemble des entités argentines au bilan du Groupe s'élevait à 238,0 M€, et se décomposait notamment comme suit :

- immobilisations incorporelles et corporelles : 163,6 M€ ;
- trésorerie et équivalents de trésorerie : 57,6 M€ ;
- dettes au titre de financement de projets : 131,7 M€.

Par ailleurs, pour garantir les engagements de Neoen au titre du projet Altiplano, des garanties bancaires, sous forme de lettres de crédit, ont été émises par des établissements de crédit, dont 38,6 millions de dollars américains étaient en vigueur au 31 décembre 2019 (montant réduit de (9,8) millions de dollars américains à la date du présent document), faisant l'objet, à titre de couverture, de dépôts de garantie en espèces effectués par le Groupe à hauteur de 28,9 millions de dollars américains (montant réduit de (7,3) millions de dollars américains à la date du présent document). Neoen a aussi contre-garanti à hauteur de 55 millions de dollars américains, les garanties émises par un assureur au titre de la bonne exécution des obligations des sociétés de projets dans le cadre des PPAs signés avec CAMMESA (administrateur du marché de l'électricité), dont l'extinction est contractuellement prévue 6 mois après la date de mise en service commerciale des centrales.

La dépréciation du peso argentin contre le dollar américain, monnaie fonctionnelle des entités argentines, consécutive au résultat des élections primaires puis présidentielles, et à la mise en place d'une forme de contrôle des changes par les autorités argentines a quant à elle généré des pertes de change, relatives principalement à des crédits de TVA libellés en pesos argentins affectant le résultat financier consolidé. Le Groupe a ainsi comptabilisé 3,8 millions de dollars américains de pertes de change latentes associées à son exposition argentine au titre de l'exercice 2019.

Enfin, les règles mises en place par la Banque Centrale de la République d'Argentine au cours du second semestre 2019, visant à restreindre l'accès aux devises étrangères aux entreprises et particuliers argentins afin d'endiguer la dévaluation du peso argentin (ARS) par rapport au dollar américain (USD), ont pour conséquence, à la date de publication des comptes du Groupe, de restreindre substantiellement la possibilité d'achat de dollars sur le marché des changes argentins à des fins de : i) remboursements des comptes courants d'actionnaires libellés en dollars américains en faveur du projet Altiplano (s'élevant à 74,4 millions de dollars américains, y compris intérêts courus pour 6,2 millions de dollars américains, au 31/12/2019) et ii) paiements de dividendes. Ces restrictions n'affectent pas en revanche les paiements, au titre du service des dettes libellées en dollars américains (remboursement en principal ou intérêt), en faveur des prêteurs étrangers sur ce projet.

Celui-ci étant actuellement encore en phase de construction, ces restrictions n'ont pas à date d'effet immédiat sur le Groupe. Elles seraient néanmoins susceptibles d'affecter sa capacité future à gérer ses flux de remontée de trésorerie depuis ce projet, dans

l'hypothèse où elles seraient toujours en vigueur à l'issue de sa mise en service.

Augmentation de capital

Au cours du premier semestre 2019, 92 500 options de souscription d'actions à un prix d'exercice de 4,00 euros ont été exercées, pour un montant total de 370 000 euros, dont 185 000 euros de prime d'émission, portant le capital social à 170 099 996 euros.

Au cours du second semestre 2019, 38 750 options de souscription d'actions à un prix d'exercice de 4,00 euros ont été exercées, pour un montant total de 155 000 euros, dont 77 500 euros de prime d'émission, portant le capital social à 170 177 496 euros (se référer à la note 16).

NOTE 1.3. BASE DE PRÉPARATION DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 2019

Les états financiers consolidés ont été établis sous la responsabilité du Conseil d'administration lors de sa séance du 25 mars 2020 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 mai 2020.

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés au 31 décembre 2019 du Groupe sont établis en conformité avec les normes comptables internationales telles que publiées par l'IASB et approuvées par l'Union européenne au 31 décembre 2019. Ces normes internationales comprennent les normes IAS (International Accounting Standards), IFRS (International Financial Reporting Standards), et les interprétations (SIC et IFRIC) émises par le Comité d'interprétation des normes IFRS.

Le Groupe a appliqué les mêmes normes, interprétations et méthodes comptables que celles appliquées pour l'établissement des états financiers de l'exercice clos au 31 décembre 2018, à l'exception des textes adoptés par l'Union européenne et d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2019.

Le Groupe n'a pas anticipé l'application de normes, amendements et interprétations dont la mise en œuvre n'est pas obligatoire au 31 décembre 2019, hormis l'amendement aux normes IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 comme présenté en note 1.5.

NOTE 1.4. NORMES, AMENDEMENTS ET INTERPRETATIONS ADOPTES PAR L'UNION EUROPEENNE ET D'APPLICATION OBLIGATOIRE A COMPTER DU 1^{ER} JANVIER 2019

Normes, amendements et interprétations d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2019 et appliqués par anticipation à compter du 1^{er} janvier 2018 :

- IFRS 16 « Contrats de location » : le Groupe avait décidé d'appliquer IFRS 16 sur les contrats de location par

anticipation dès l'exercice clos au 31 décembre 2018, en utilisant l'approche rétrospective modifiée.

Normes, amendements et interprétations d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2019 et non appliqués par anticipation à compter du 1^{er} janvier 2018 :

- Interprétation IFRIC 23 « incertitudes relatives aux traitements fiscaux » : la première application de ce texte n'a pas eu d'incidences particulières sur l'évaluation des passifs d'impôt sur les sociétés, ni sur leur présentation dans les états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2019.

Les normes et amendements suivants n'ont pas eu d'effet significatif sur les comptes consolidés du Groupe :

- Amendement à IFRS 9 « clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative » ;
- Améliorations annuelles des IFRS-Cycle 2015-2017 ;
- Amendements IAS 28 « Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des co-entreprises » ;
- Amendements à IAS 19 « Avantages du personnel : modification, réduction ou cessation de régime ».

NOTE 1.5. NORMES, AMENDEMENTS ET INTERPRÉTATIONS D'APPLICATION NON OBLIGATOIRE A COMPTER DU 1^{ER} JANVIER 2019

Normes, amendements et interprétations d'application non obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2019 mais appliqués par anticipation :

- Amendements IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 en lien avec la réforme des taux interbancaires de référence

Le Groupe a fait en effet le choix d'appliquer par anticipation dès 2019 l'amendement aux normes IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 publié par l'IASB en septembre 2019 dans le cadre de la réforme des taux d'intérêt de référence.

Cet amendement permet au Groupe de ne pas tenir compte des incertitudes sur le devenir des taux de référence dans l'évaluation de l'efficacité des relations de couverture et/ou dans l'appréciation du caractère hautement probable du risque couvert, permettant ainsi de sécuriser les relations de couverture existantes ou à venir jusqu'à la levée de ces incertitudes.

Les dérivés de taux documentés en couverture de dettes indexées à un taux de référence sont présentés en note 20.1.

- Amendements à IFRS 3 « Définition d'une activité »

Normes, amendements et interprétations d'application non obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2019 et non appliqués par anticipation :

- Amendements à IAS 1 et IAS 8 « Définition du terme significatif » ;
- Amendements à IAS 1 sur le classement des passifs et en tant que passifs courants et non courants.

Le Groupe a choisi de ne pas appliquer de façon anticipée ces normes et interprétations.

NOTE 1.6. ESTIMATIONS ET JUGEMENTS

Pour établir les comptes du Groupe, la Direction procède à des estimations dans la mesure où des éléments inclus dans les états financiers ne peuvent être précisément évalués. La Direction revoit ses estimations et appréciations de manière régulière pour prendre en compte l'expérience passée et les autres facteurs jugés pertinents au regard des conditions économiques. En conséquence, les montants figurant dans les futurs états financiers pourraient différer des estimations actuelles.

Les principaux sujets impactant les états financiers et dépendant d'estimations et de jugements, au 31 décembre 2019, sont les suivants :

- l'estimation de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition (note 11.1) ;
- la durée d'amortissement des actifs de production (note 11.3) ;
- l'activation d'impôts différés, lorsqu'il est probable que le Groupe disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels les pertes fiscales pourront être imputées (note 9.3) ;
- l'estimation de la valeur recouvrable des immobilisations corporelles et incorporelles (notes 11.2 et 11.3) ;
- l'estimation de la durée des contrats de location et du taux d'actualisation à appliquer aux loyers à payer, dans le cadre de l'application d'IFRS 16 (note 11.3) ;
- l'activation des frais de développement (note 11.2) ;
- le montant des provisions (note 17).

NOTE 2. METHODES DE CONVERSION

Monnaie de présentation des comptes consolidés

Les états financiers consolidés du Groupe sont présentés en millions d'euros.

Monnaie fonctionnelle

La monnaie fonctionnelle d'une entité est la monnaie de l'environnement économique dans lequel cette entité opère principalement. Dans certaines entités, une monnaie fonctionnelle différente de la monnaie locale peut être retenue dès lors qu'elle reflète la devise des principales transactions et de l'environnement économique de l'entité.

Dans le cadre de l'établissement de ses comptes 2019, le Groupe a affiné son analyse relative aux conditions d'application des monnaies fonctionnelles et a ainsi adopté le dollar américain (USD) pour les pays qui ont vu des projets entrer en construction ou en opération durant la période, à savoir le Mexique, l'Argentine, la Jamaïque, le Mozambique et la Zambie, ainsi qu'en Colombie, compte tenu de l'avancement du développement de ses projets dans ce pays.

Traduction des opérations en monnaies étrangères

Les opérations en monnaies étrangères sont converties dans la monnaie fonctionnelle au cours du jour de la transaction. À chaque arrêté comptable :

- les actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis au cours de clôture. Les différences de change en résultant sont comptabilisées dans le résultat de la période ;

- les actifs et passifs non monétaires libellés en monnaies étrangères sont comptabilisés au cours historique en vigueur à la date de la transaction.

Conversion des états financiers des filiales dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro

L'état de situation financière est converti en euros au taux de change en vigueur à la clôture de l'exercice. Le résultat et les flux de trésorerie sont convertis sur la base des taux de change moyens. Les différences résultant de la conversion des états financiers de ces filiales sont enregistrées en « différences de conversion » au sein des autres éléments du résultat global.

Les écarts d'acquisition et ajustements de juste valeur provenant de l'acquisition d'une entité étrangère sont considérés comme des actifs et passifs de l'entité étrangère. Ils sont donc exprimés dans la monnaie fonctionnelle de l'entité et sont convertis au taux de clôture.

NOTE 3. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

NOTE 3.1. PRINCIPES COMPTABLES

Regroupements d'entreprises

Conformément aux dispositions d'IFRS 3 révisée, les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Selon cette méthode, les actifs acquis, les passifs et les passifs éventuels assumés sont évalués à leur juste valeur. Les écarts d'acquisition correspondent à la différence entre la juste valeur de la contrepartie transférée lors du regroupement d'entreprises et le montant des actifs et passifs identifiables acquis nets des passifs et passifs éventuels pris en charge. Ils sont déterminés de façon provisoire lors de l'acquisition et peuvent être révisés dans un délai de douze mois à compter de la date d'acquisition. Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis. Ils font l'objet d'un test de perte de valeur dès l'apparition d'indices de perte de valeur et au minimum une fois par an.

En application d'IFRS 3 révisée :

- les frais d'acquisition sont comptabilisés en autres produits et charges opérationnels non courants lorsqu'ils sont encourus ;
- les compléments de prix d'acquisition conditionnels sont estimés à leur juste valeur et inclus le cas échéant dans le coût d'acquisition des titres.

Pour chaque regroupement d'entreprises, le Groupe peut évaluer les participations ne donnant pas le contrôle soit à leur juste valeur soit sur la base de leur quote-part dans l'actif net identifiable de l'entreprise acquise évalué à la juste valeur à la date d'acquisition. Le Groupe définit au cas par cas l'option qu'il applique pour comptabiliser les participations ne donnant pas le contrôle.

Méthodes de consolidations

Les filiales contrôlées au sens d'IFRS 10 « Etats financiers consolidés », quel que soit le niveau de participation du Groupe dans les capitaux propres, sont intégrées globalement. Le contrôle pour le Groupe résulte du pouvoir sur cette société, de l'exposition aux rendements variables du fait de son implication et de sa capacité à utiliser son pouvoir pour influencer sur le montant de ces rendements.

Conformément à la norme IFRS 11 « Partenariats », Neoen comptabilise les partenariats (accord sur lesquels Neoen exerce un contrôle conjoint avec une ou plusieurs autres parties) qualifiés de co-entreprises au sens d'IFRS 11, selon la méthode de la mise en équivalence. Neoen exerce un contrôle conjoint sur un partenariat lorsque les décisions concernant les activités pertinentes du partenariat requièrent le consentement unanime de Neoen et des autres parties partageant le contrôle.

La méthode de la mise en équivalence est appliquée aux entreprises associées dans lesquelles le Groupe a une influence notable mais n'a pas le contrôle. La mise en équivalence consiste à comptabiliser l'actif net et le résultat net d'une société au prorata de la participation détenue par la société mère dans le capital, ainsi que, le cas échéant, l'écart d'acquisition y afférant (qui est inclus dans la valeur de la participation).

Toutes les transactions et positions internes aux filiales intégrées globalement sont éliminées en consolidation. La liste des principales filiales, coentreprises et entreprises associées est présentée en note 25.

NOTE 3.2. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

Au 31 décembre 2019, le Groupe est composé de 304 sociétés consolidées, dont 300 en intégration globale et 4 en mise en équivalence.

Pour rappel, au 31 décembre 2018, le Groupe était composé de 280 sociétés consolidées, dont 276 en intégration globale et 4 en mise en équivalence.

NOTE 3.3. SOCIÉTÉS NON CONSOLIDÉES

Le Groupe consolide l'intégralité de ses filiales, dont il a le contrôle ou dans lesquelles il exerce une influence notable, même si celles-ci pourraient être considérées comme non significatives.

Les participations minoritaires dans les groupements Cestas sont comptabilisées en titres non consolidés et évaluées à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global.

NOTE 3.4. EVOLUTION DU PÉRIMÈTRE

Dans le cadre de son développement, Neoen est régulièrement amené à réaliser des créations de sociétés, et peut être amené à acquérir des sociétés en phase de développement relativement peu avancé ou offrant des perspectives de croissance ou de *repowering*. *Au cours de l'exercice 2019, les principales opérations ayant affecté le périmètre du Groupe ont été les suivantes :*

Acquisition de la société Eco Wind Power (Irlande)

Le 1^{er} août 2019, le Groupe a conclu l'acquisition de 100 % d'Eco Wind Power, holding détenant huit centrales éoliennes en Irlande d'une capacité totale de 53,4 MW pour un prix d'acquisition de 25,8 M€. Cette acquisition a été qualifiée de regroupement d'entreprise au sens d'IFRS 3 R – Regroupements d'entreprises.

(En millions d'euros)

	A la date d'acquisition
Prix d'acquisition - titres	(0,0)
Prix d'acquisition - comptes-courants	(25,8)
Trésorerie acquise nette des frais liés à l'acquisition	1,6
Investissement net de la trésorerie acquise	(24,2)

Conformément à la norme IFRS 3R, le Groupe dispose d'un an à compter de la date d'acquisition pour procéder à l'évaluation à la juste valeur des actifs identifiables et passifs assumés dans le cadre de cette acquisition. Ces travaux ne sont pas encore finalisés à la date de publication de ces comptes annuels. Les montants communiqués au 31 décembre 2019 ci-après sont donc provisoires et seront revus au cours du premier semestre 2020.

Dans le cadre de l'affectation du prix d'acquisition, le Groupe a effectué une revue de l'évaluation des actifs acquis et des passifs assumés d'Eco Wind Power. Les principaux ajustements de juste valeur ont porté sur les actifs de production d'énergie renouvelable avec une incidence directe sur la valeur des immobilisations corporelles acquises.

(En millions d'euros)

	A la date d'acquisition
Valeur nette comptable des actifs et passifs repris	11,4
Ajustements de juste valeur :	
• Actifs corporels	19,8
• Autres actifs et passifs	(4,0)
• Impacts impôts différés	(2,0)
Total juste valeur des actifs et passifs repris	25,1
Prix d'acquisition	25,8
Ecart d'acquisition	0,7

La valorisation de ces actifs a été effectuée par la méthode des flux de trésorerie actualisés, basée sur le plan d'affaires établi par le Groupe au niveau de chaque actif de production d'énergie renouvelable. Ce modèle tient compte de la durée de vie résiduelle prévisionnelle des actifs de production, du niveau des tarifs d'obligation d'achat applicables, et de paramètres opérationnels pour lesquels le management a du faire preuve de jugement, notamment le productible futur des centrales et leurs coûts de maintenance ainsi que les prix à terme de l'électricité post contrat d'obligation d'achat (Power Purchase Agreement), ainsi que d'un taux d'actualisation compris entre 6,2 % et 7,1 %, et des taux d'impôts futurs tels qu'annoncés par les pouvoirs publics en date d'acquisition.

Après affectation du prix d'acquisition, l'acquisition d'Eco Wind Power s'est traduite par un écart d'acquisition de 0,7 M€. Les frais d'acquisition encourus dans ce cadre ont quant à eux été enregistrés en autres charges non courantes pour un montant total de (0,8) M€.

Les effets de l'acquisition d'Eco Wind Power sur le chiffre d'affaires et sur le résultat consolidé 2019 s'élèvent respectivement à 4,0 millions d'euros et à (0,7) millions d'euros.

Acquisitions de projets en développement

Le Groupe a acquis au cours de l'exercice des participations dans des actifs en développement en Europe et en Australie pour un montant total de 38,5 M€.

Cessions

A l'issue d'un processus compétitif, au cours de l'été 2019, le Groupe est entré en négociation exclusive en vue de la cession de son unité de cogénération de Commentry et de sa filiale d'approvisionnement en biomasse en France.

Cette cession a été formellement finalisée le 4 septembre 2019, les impacts sont détaillés en note 10.

La contribution relative aux entités cédées est dès lors présentée au sein des activités non poursuivies dans le compte de résultat 2019.

Les informations comparatives du compte de résultat consolidé 2018 ont été retraitées en conséquence, conformément aux dispositions de la norme IFRS 5 (se reporter à la note 10).

Liquidations

Les sociétés Neoen Solar Egypte (Egypte) et Neoen Marine Développement (France) ont été liquidées sur l'exercice.

NOTE 4. VENTES

NOTE 4.1. CHIFFRE D'AFFAIRES

Principes comptables

Les produits des activités ordinaires (ou chiffre d'affaires) correspondent à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir au titre des biens et services vendus dans le cadre habituel des activités du Groupe. Les produits des activités ordinaires figurent nets de rabais et de remises, et déduction faite des ventes intragroupes. Aucun produit n'est comptabilisé lorsqu'il y a une incertitude significative quant à la recouvrabilité de la contrepartie due.

Le Groupe distingue les revenus sous contrats, majoritairement long terme, de ceux provenant des ventes à court terme sur le marché. Le chiffre d'affaires est essentiellement constitué des ventes d'électricité et de certificats verts.

Les ventes d'énergies correspondent aux ventes d'électricité au niveau des unités de production ainsi qu'aux certificats verts associés, et à des revenus d'arbitrage et de fourniture de services aux réseaux dans le cadre des activités de stockage.

L'énergie est vendue soit conformément aux différents contrats dont les prix de vente sont définis par décret ou dans le cadre d'appels d'offres, soit sur le marché.

Le chiffre d'affaires est reconnu en fonction des quantités produites et/ou injectées au cours de la période ou lors de l'émission de l'énergie donnant droit aux certificats.

Ventilation du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires se ventile de la façon suivante :

(En millions d'euros)	Solaire	Eolien	Stockage	Autre ⁽¹⁾	Exercice 2019
Electricité	91,4	84,4	0,4	-	176,3
Certificats verts	12,5	25,9	-	-	38,4
Ventes d'énergies sous contrat	104,0	110,3	0,4	-	214,7
Electricité	11,8	0,3	17,5	-	29,6
Certificats verts	3,1	(0,0)	-	-	3,1
Ventes d'énergies sur le marché	14,9	0,3	17,5	-	32,7
Prestations de services	-	-	-	0,7	0,7
Autres	0,3	0,4	2,6	1,9	5,2
Autres produits	0,3	0,4	2,6	2,5	5,9
AU 31 DÉCEMBRE 2019	119,1	111,0	20,5	2,5	253,2

(En millions d'euros)	Solaire	Eolien	Stockage	Autre ⁽¹⁾	Exercice 2018 Retraité
Electricité	62,3	68,1	-	-	130,3
Certificats verts	4,4	39,2	-	-	43,6
Ventes d'énergies sous contrat	66,6	107,3	-	-	173,9
Electricité	7,9	-	15,3	-	23,2
Certificats verts	4,7	-	-	-	4,7
Ventes d'énergies sur le marché	12,6	-	15,3	-	27,8
Prestations de services	-	-	-	1,1	1,1
Autres	1,2	0,3	2,7	0,0	4,2
Autres produits	1,2	0,3	2,7	1,1	5,3
AU 31 DÉCEMBRE 2018	80,4	107,6	17,9	1,1	207,0

(1) il s'agit principalement de prestations de gestion administrative, de supervision, ou encore de développement, pour des entités hors groupe.

NOTE 4.2. CRÉANCES CLIENTS

Principes comptables

Le Groupe vend majoritairement l'électricité qu'il produit dans le cadre de contrats sous obligations d'achat (dont les conditions sont précisées dans des décrets ou règlements d'appel d'offres).

Les créances constatées en date de clôture correspondent essentiellement à des factures non échues de vente d'électricité et de certificats verts, dont l'évolution s'explique principalement par la croissance du nombre de centrales en opération.

Compte tenu de la qualité des signataires des contrats de vente d'électricité, le Groupe considère que le risque de contrepartie lié aux créances clients est négligeable.

Le bilan du Groupe ne présentait ainsi aucune créance client échue significative au 31 décembre 2019 ainsi qu'au 31 décembre 2018.

Dépréciations

La norme IFRS 9 exige de tenir compte du risque de crédit relatif aux actifs financiers sur la base du principe des « pertes attendues », ce qui implique de reconnaître des dépréciations sur des créances commerciales non encore échues.

Au 31 décembre 2019, le Groupe a effectué une revue, sur la base de la qualité et la solvabilité de ses clients, de son portefeuille de créances commerciales. Au regard de la nature de ses activités et de ses clients aucune « perte attendue » particulière n'a été identifiée étant donnée la nature des créances en portefeuille.

Détail des créances clients

(en millions d'euros)	31.12.2019	31.12.2018
Valeur nette des créances clients - en début de période	33,8	29,0
Variations liées à l'activité	18,8	5,7
Variation de périmètre	(0,9)	(0,0)
Ecart de conversion	0,3	(0,6)
Dépréciations et reprises de dépréciations	0,3	(0,4)
VALEUR NETTE DES CRÉANCES CLIENTS - EN FIN DE PÉRIODE	52,2	33,8

Le bilan ne présentait aucune créance client échue significative au 31 décembre 2019 ainsi qu'au 31 décembre 2018. Suite à une reprise de provision non utilisée pour 0,3 M€ au cours de l'exercice 2019, il n'existe plus de dépréciation relative à des créances clients dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2019.

NOTE 5. ACHATS ET STOCKS

NOTE 5.1. ACHATS DE MARCHANDISES ET VARIATION DE STOCKS

Ce poste comprend exclusivement des achats de petits équipements pour (0,7) millions d'euros en 2019 contre (0,4) millions d'euros en 2018.

NOTE 5.2. STOCKS ET ENCOURS

Principes comptables

Les stocks sont évalués au prix de revient ou à la valeur nette de réalisation si cette dernière est inférieure au coût d'achat.

Suite à la cession de l'activité biomasse (se reporter à la note 10), au 31 décembre 2019, les stocks correspondent exclusivement à des pièces détachées destinées à des centrales en exploitation pour 0,7 M€ contre 0,3 M€ en 2018.

NOTE 5.3. CHARGES EXTERNES

(en millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018 Retraité
Entretiens et réparations	(17,2)	(12,0)
Autres charges externes	(29,8)	(24,4)
TOTAL CHARGES EXTERNES	(47,0)	(36,4)

Les charges d'entretiens et de réparations correspondent essentiellement aux coûts de maintenance des centrales en exploitation.

Les autres charges externes comprennent principalement :

- des charges d'exploitation des centrales en opération (coûts associés à la gestion de la fréquence du réseau, assurances d'exploitation, achats d'électricité) ;
- des frais de structure (honoraires, consulting, sous-traitance, informatique, assurance) ;
- des frais de déplacement ;
- et des charges de développement non activées car ne répondant pas aux critères d'activation définis par le Groupe.

Les charges de développement non activées sur la période s'élèvent ainsi à 1,3 million d'euros, montant stable par rapport à l'exercice précédent.

Fournisseurs et comptes rattachés

(en millions d'euros)

	31.12.2019	31.12.2018
Fournisseurs	27,4	25,8
Fournisseurs d'immobilisations	98,9	110,8
TOTAL FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHÉS	126,3	136,5

Les fournisseurs d'immobilisations comprennent essentiellement des dettes relatives à des prestations de construction des centrales de production d'électricité. La variation des dettes sur fournisseurs d'immobilisations s'explique par des règlements pour - 19,6 M€ ainsi que des impacts liés aux écarts de conversion et à des effets de désactualisation pour + 7,7 M€.

NOTE 6. CHARGES ET AVANTAGES AUX PERSONNEL

NOTE 6.1. CHARGES DE PERSONNEL

Principes comptables

Charges de personnel

Les charges de personnel allouées au développement des projets sont comptabilisées à l'actif lorsque les projets remplissent les critères d'activation. Le Groupe considère que ces critères sont atteints au moment où un projet rentre dans le portefeuille de développement, c'est-à-dire lorsque les éléments contractuels et les études techniques indiquent que la faisabilité d'un projet est probable (le plus souvent à la phase *early stage*). Les autres charges de personnel figurent en charge au compte de résultat.

Avantages postérieurs à l'emploi

Les avantages au personnel comprennent des régimes à cotisations définies et des régimes à prestations définies.

Les régimes à cotisations définies désignent les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi en vertu desquels le Groupe verse des cotisations définies à différents organismes sociaux.

Les cotisations sont versées en contrepartie des services rendus par les salariés au titre de l'exercice. Elles sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues.

Les régimes à prestations définies désignent les régimes qui garantissent aux salariés des ressources complémentaires, notamment pour les indemnités de fin de carrière versées aux salariés. Cette garantie de ressources complémentaires constitue pour le Groupe une prestation future pour laquelle un engagement est calculé. Le calcul de la provision s'effectue en estimant le montant des avantages que les employés auront accumulés en contrepartie des services rendus pendant l'exercice et les exercices précédents.

Compte tenu de l'âge moyen des effectifs du Groupe, il n'a pas été constaté de passif au titre des avantages du personnel, le montant de celui-ci étant non significatif en date de clôture.

En 2019, les charges de personnel s'élèvent à (12,1) millions d'euros contre (9,9) millions d'euros en 2018.

L'augmentation des charges de personnel est principalement liée à l'augmentation des effectifs – 213 salariés à fin 2019 contre 184 à fin 2018 – partiellement compensée par la hausse du taux d'activation des salaires et charges sur la période (58 % en 2019 contre 50 % en 2018), conformément aux règles d'activation définies par le Groupe (se reporter à la note 11.2).

NOTE 6.2. RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

(en millions d'euros)

	Exercice 2019	Exercice 2018 Retraité
Avantages du personnel à court terme	2,9	2,5
Paiements fondés sur des actions	1,7	1,0
TOTAL RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS	4,6	3,5

Les dirigeants représentent les membres du comité exécutif du Groupe.

NOTE 6.3. PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS**Principes comptables**

Conformément à la norme IFRS 2 « Paiements fondés sur des actions », la juste valeur des options et attributions gratuites d'actions est déterminée selon des méthodes adaptées à leurs caractéristiques (*equity-settled*), et est constatée en charge de personnel sur la période d'acquisition des droits.

Les options de souscription, sans condition de performance du cours de l'action, sont évaluées selon le modèle de Black and Scholes.

La juste valeur à la date d'attribution des options de souscription d'actions est comptabilisée en charges sur la période d'acquisition des droits de l'option, en fonction de la probabilité d'exercice de ces options avant leur échéance, avec en contrepartie une augmentation des réserves consolidées.

Concernant la juste valeur des plans d'actions gratuites, celle-ci est basée sur le cours de l'action en date d'attribution (pour les plans antérieurs à la cotation de la société, la juste valeur a été estimée sur la base de la dernière augmentation de capital), et tient compte des perspectives de versement de dividendes sur la période d'acquisition des droits, du taux anticipé de rotation des effectifs et de la période d'incessibilité de ces instruments. La charge est étalée sur la période d'acquisition des droits en contrepartie des réserves consolidées.

À chaque clôture, le Groupe évalue la probabilité de perte, par les bénéficiaires, des droits aux options ou aux actions attribuées gratuitement avant la fin de la période d'acquisition. Le cas échéant, l'impact de la révision de ces estimations est constaté en résultat avec en contrepartie une variation des réserves consolidées.

La charge liée à l'attribution d'actions gratuites et de stock-options s'élève sur l'exercice à (3,8) M€ contre (2,5) M€ en 2018.

Détail des plans de souscription d'action

Date d'attribution	Nombre d'options attribuées	Date de départ d'exercice	Date d'expiration	Prix d'exercice	Nombre d'options en circulation
10/01/2016	127 500	11/01/2019	10/01/2021	4,00 €	37 500
16/05/2016	25 000	17/05/2019	16/05/2021	4,00 €	25 000
23/12/2016	235 000	24/12/2019	23/12/2021	6,00 €	225 000
30/05/2018	45 000	31/05/2021	30/05/2023	10,00 €	40 000
05/07/2018	65 000	06/10/2021	05/07/2023	10,00 €	60 000
TOTAL	497 500				387 500

Pour valoriser ces plans, le Groupe a utilisé la formule de *Black & Scholes* avec les hypothèses suivantes :

- un taux de volatilité de 23 % depuis le plan du 30 mai 2018 contre 18 % auparavant (compte tenu de la volatilité des sociétés comparables) ;
- un taux d'intérêt sans risque correspondant à l'OAT 5 ans à la date d'attribution ;
- une maturité moyenne des plans de 1 an au-delà de la période d'acquisition.

Détail des plans d'attribution d'actions gratuites

Date d'attribution	Nombre d'actions attribuées	Date d'acquisition des actions	Date de fin de période de conservation	Nombre d'actions en circulation
09/04/2018	2 500	10/04/2020	10/04/2021	2 500
30/05/2018	107 500	31/05/2021	-	105 000
05/07/2018	570 644	06/10/2020	-	493 644
10/07/2019	297 000	11/07/2022	-	297 000
TOTAL	977 644			898 144

NOTE 7. AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPERATIONNELS COURANTS

(en millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018 Retraité
Autres produits opérationnels courants	28,1	10,7
Autres charges opérationnelles courantes	(0,6)	(0,7)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS COURANTS	27,6	10,0

Les autres produits opérationnels courants sont essentiellement composés des compensations contractuelles consécutives principalement aux pertes de revenus résultant de retards dans la mise en service de certaines centrales, à la charge des contractants chargés de leur construction dans le cadre de contrats essentiellement clés en main, et à des amortissements relatifs à la partie non remboursable de subventions d'exploitation.

Les autres charges opérationnelles courantes correspondent essentiellement à des pertes de change sur des transactions opérationnelles.

NOTE 8. ELEMENTS NON COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE**Principes comptables**

Les autres produits et charges opérationnels non courants regroupent les opérations non courantes de montants significatifs qui par leur nature ou leur caractère inhabituel, peuvent nuire à la lisibilité de la performance de l'activité opérationnelle courante du Groupe. Il peut s'agir :

- des plus ou moins-values de cession ;
- des dépréciations importantes et inhabituelles d'actifs non courants, corporels ou incorporels ;
- de certaines charges significatives liées à des opérations de restructuration ou transactions inhabituelles ;
- d'autres charges et produits opérationnels tels qu'une provision ou une pénalité relative à un litige d'une matérialité significative ;
- des frais d'acquisition liés aux variations de périmètre (se reporter aux notes 3 et 11.1).

Détail des éléments non courants

(en millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018 Retraité
Frais de développement antérieurs ⁽¹⁾	(2,4)	(4,1)
Résultat des cessions d'actifs	(0,6)	0,5
Autres produits	0,0	0,4
Autres charges	(2,5)	(4,4)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS	(5,5)	(7,6)
Dépréciation des coûts de développement activés ⁽²⁾	(1,8)	(2,0)
Reprise de dépréciation des coûts de développement activés ⁽²⁾	1,8	3,6
Autres reprises non courantes ⁽³⁾	1,6	-
DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS NON COURANTS	1,5	1,5
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL NON COURANT	(4,0)	(6,1)

(1) Les frais de développement immobilisés pour lesquels le Groupe, à la suite d'événements externes hors de son contrôle, considère que les critères d'activation prévus par IAS 38 ne sont plus respectés, sont comptabilisés en autres charges opérationnelles non courantes sur la période.

(2) La dépréciation des frais de développement pour (1,8) M€ est intégralement compensée par une reprise du même montant.

(3) En 2019, les autres reprises exceptionnelles correspondent essentiellement à une reprise de provision pour dépréciation sur les stocks d'études d'éolien en mer. La société de développement ayant été liquidée, les stocks d'études ont été mis au rebut pour (1,5) million d'euros (présentés en « autres charges ») et la provision pour dépréciation reprise pour le même montant.

Le résultat de cession d'actifs provient essentiellement de la cession du projet Montsinery durant la période.

Les autres charges non courantes comprennent en 2019, en plus de la mise au rebut des stocks d'études d'éolien en mer, (0,8) million d'euros de frais d'acquisition des centrales éoliennes irlandaises.

En 2018, les autres charges étaient principalement composées des coûts engagés dans le cadre de l'introduction en bourse pour 3 M€.

NOTE 9. IMPÔTS

Principes comptables

Impôt sur les résultats

Les impôts sur les résultats comprennent la charge (le produit) d'impôt exigible et la charge (le produit) d'impôt différé, calculés conformément aux législations fiscales en vigueur dans les pays où les résultats sont taxables. Les impôts exigibles et différés sont généralement comptabilisés en résultat ou en capitaux propres de façon symétrique à l'opération sous-jacente.

La charge (le produit) d'impôt exigible est le montant estimé de l'impôt dû au titre du résultat imposable de la période, déterminé en utilisant les taux d'impôt adoptés à la date de clôture. L'impôt différé résulte des différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs bases fiscales. Cependant, aucun impôt différé n'est constaté pour les différences temporelles générées par :

- un écart d'acquisition non déductible fiscalement ;
- la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice imposable (perte fiscale) à la date de transaction ;
- des participations dans des filiales, co-entreprises et entreprises associées dès lors que le Groupe contrôle la date à laquelle les différences temporelles s'inverseront et qu'il est probable que ces différences ne s'inverseront pas dans un avenir prévisible.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont évalués aux taux d'impôt attendus sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé et qui ont été adoptés à la date de clôture. En cas de changement de taux d'impôt, les impositions différées font l'objet d'un ajustement au nouveau taux en vigueur et l'ajustement est imputé au compte de résultat sauf s'il se rapporte à un sous-jacent dont les variations sont des éléments imputés en capitaux propres, notamment au titre de la comptabilisation de juste valeur des instruments de couverture.

Les impôts différés sont revus à chaque clôture pour tenir compte notamment des changements de législation fiscale et des perspectives de recouvrement des différences temporelles déductibles. Un actif d'impôt différé n'est comptabilisé que dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels cet actif pourra être imputé dans un horizon prévisible ou, au-delà, d'impôts différés passifs de même maturité. Le Groupe s'appuie, pour déterminer les conditions d'utilisation de ses actifs d'impôts différés, sur des plans d'affaires à long terme établis pour chacun de ses projets en exploitation et en construction, et revus dès l'apparition d'indices de perte de valeur et a minima annuellement.

Autres impôts et taxes

En France, la loi de finance 2010 a introduit une contribution économique territoriale en remplacement de la taxe professionnelle (CET). La CET intègre deux nouvelles contributions : la cotisation foncière des entreprises (CFE) et la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE). Pour les exercices présentés, le Groupe a comptabilisé la CFE en résultat opérationnel courant dans le poste « Impôts, taxes et versements assimilés », et a considéré que l'assiette de la CVAE entrait dans le champ d'application de la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat ».

NOTE 9.1. IMPÔTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILÉS

Conformément à IFRIC 21, le Groupe comptabilise les taxes dès leur exigibilité d'un point de vue fiscal. La charge s'élève à (5,4) M€ en 2019 contre (4,6) M€ en 2018.

NOTE 9.2. IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

La ventilation de la charge d'impôt s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018 Retraité
Résultat avant impôts	44,9	30,1
Impôts sur les résultats	(23,7)	(15,8)
Impôts exigibles	(15,3)	(7,5)
Impôts différés	(8,4)	(8,3)
Taux d'impôt effectif	52,8%	52,4%

La différence entre la charge d'impôt effective et la charge d'impôt théorique s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018 Retraité
Résultat avant impôts	44,9	30,1
Taux d'impôt sur les bénéfices applicable à la maison mère	31,0%	33,3%
Charge théorique d'impôt	(13,9)	(10,0)
Différences de taux d'imposition	(0,3)	(0,4)
Différences permanentes	(5,7)	(4,2)
Impôt sans base	(2,8)	(0,7)
Variation d'actifs d'impôts sur déficits reportables	(0,1)	0,4
Déficits fiscaux générés sur la période non activés	(0,7)	(0,9)
Autres	(0,3)	0,1
Charge réelle d'impôt	(23,7)	(15,8)
Taux effectif d'impôt	52,8%	52,5%

Les différences permanentes intègrent essentiellement l'impact de la non-déductibilité de certains intérêts financiers ainsi que l'effet des charges encourues au titre de l'application de la norme IFRS 2 « Paiements en actions ».

La ligne « impôt sans base » correspond principalement à la non-utilisation de crédits d'impôts liés à des retenues à la source, ainsi qu'à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE).

NOTE 9.3. IMPÔTS DIFFÉRÉS

Les impôts différés actifs et passifs inscrits au bilan ont pour origine :

(en millions d'euros)	31.12.2019	31.12.2018
Différence entre les valeurs comptables et les valeurs fiscales :		
• Immobilisations	9,0	5,8
• Provisions	(66,9)	(54,3)
• Ecart d'évaluation	(4,3)	(2,4)
• Financier	20,7	7,9
• Autres éléments	3,8	1,6
Activation des déficits fiscaux et crédits d'impôt	43,7	42,7
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	6,1	1,3
Impôts différés actif	55,6	39,1
Impôts différés passif	49,6	37,8
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	6,1	1,3

La variation des stocks d'impôt différé sur provisions provient essentiellement de la différence entre la durée d'amortissement fiscale et la durée d'amortissement comptable associée à une augmentation des investissements dans des actifs de production en Australie.

L'augmentation du stock d'impôt différé sur les flux financiers provient principalement de la variation de juste valeur des instruments financiers dérivés.

La variation des impôts différés s'analyse comme suit :

(En millions d'euros)	Impôts différés Actif	Impôts différés Passif	Total
Impôts différés nets au 31 décembre 2018	39,1	37,8	1,3
Mouvement par résultat des activités poursuivies	54,1	62,5	(8,4)
Mouvement par résultat des activités non poursuivies		(0,5)	0,5
Autres éléments du résultat global	4,1	(15,2)	19,3
Effet des variations de périmètre	5,0	11,6	(6,6)
Compensation des impôts différés	(0,0)	(0,0)	-
Impôts différés nets au 31 décembre 2019	55,6	49,6	6,1

NOTE 10. ACTIVITÉS NON POURSUIVIES

Principes comptables

Une activité non poursuivie est une composante du Groupe dont celui-ci s'est séparé (par sa vente ou d'une autre manière) ou qui est détenue en vue de sa vente en application d'IFRS 5.

Conformément à la norme IFRS 5, pour être classées en « Activités non poursuivies ou en cours de cession » :

- les activités doivent avoir été arrêtées ou être préalablement classées en « Actifs destinés à être cédés » ;
- les activités non poursuivies doivent être clairement distinguées du reste du Groupe, sur le plan opérationnel et pour la communication d'informations financières ;
- celles-ci doivent représenter une ligne d'activité significative (ou une région géographique principale et distincte) ; et
- faire partie d'un plan de cession ou d'abandon unique et coordonné ou être une filiale acquise exclusivement dans le but de la revente.

Le résultat net des activités non poursuivies est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat. Le compte de résultat des exercices précédents fait alors l'objet de reclassements pour présenter sur une ligne distincte le résultat des activités non poursuivies. Dans le tableau des flux de trésorerie, les flux liés à ces activités sont présentés de manière séparée des flux des activités poursuivies.

Les actifs non courants (ou groupe destiné à être cédé) sont classés comme « destinés à être cédés » dès lors que leur valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une transaction de vente plutôt que par leur utilisation continue. Ce classement implique que les actifs (ou le groupe destiné à être cédé) sont disponibles en vue de leur vente immédiate et que celle-ci est hautement probable. Les actifs non courants classés comme « destinés à être cédés » sont évalués au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de cession. Toute réduction de valeur des actifs (ou du groupe destiné à être cédé) à la juste valeur diminuée des coûts de cession est comptabilisée en résultat. La période comparative présentée n'est pas retraitée.

Au cours du deuxième trimestre 2019, le Groupe a engagé le processus de cession de sa centrale biomasse, héritée de l'acquisition de Poweo EnR en 2011.

A l'issue d'un processus compétitif, au cours de l'été 2019, il est entré en négociation exclusive en vue de la cession de son unité de cogénération de Commentry et de sa filiale d'approvisionnement en biomasse. Cette cession a été formellement finalisée le 4 septembre 2019.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 5, l'activité Biomasse est comptabilisée comme suit dans les états financiers du Groupe au 31 décembre 2019 :

- la contribution relative aux entités cédées est présentée au sein « des activités non poursuivies » dans le compte de résultat consolidé du Groupe ;
- la contribution relative aux entités cédées est incluse dans chaque ligne du tableau de flux de trésorerie consolidé et isolée au sein des « flux de trésorerie liés aux activités non poursuivies » ;
- les informations comparatives du compte de résultat 2018 ont été retraitées en conséquence, conformément aux dispositions de la norme IFRS 5.

Aucune perte de valeur n'a été constatée suite à ce classement.

Les incidences sur le compte de résultat sont détaillées dans le tableau ci-après :

(en millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
Ventes d'énergies sous contrat	15,3	20,6
Ventes d'énergies sur le marché	-	-
Autres produits	-	-
Chiffre d'affaires	15,3	20,6
Achats de marchandises et variation de stocks	(6,2)	(8,9)
Charges externes et de personnel	(2,7)	(3,6)
Impôts, taxes et versements assimilés	(0,3)	(0,3)
Quote-part du résultat net des entreprises associées	-	-
Autres produits et charges opérationnels courants	0,3	(0,0)
Amortissements et provisions opérationnels courants	(3,2)	(4,9)
Résultat opérationnel courant	3,1	3,0
Autres produits et charges opérationnels non courants	-	0,3
Amortissements et provisions opérationnels non courants	-	-
Résultat opérationnel	3,1	3,2
Coût de l'endettement financier	(2,0)	(3,2)
Autres produits et charges financiers	(0,7)	(0,9)
Résultat financier	(2,7)	(4,1)
Résultat avant impôts	0,5	(0,9)
Impôts sur les résultats	(0,3)	0,1
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON POURSUIVIES	0,2	(0,8)

Les incidences sur le tableau des flux de trésorerie sont détaillées dans le tableau ci-après :

(en millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
Flux net de trésorerie lié aux activités opérationnelles	1,5	8,7
Flux net de trésorerie lié aux activités d'investissement	(3,2)	(3,0)
Flux net de trésorerie lié aux activités de financement	(1,0)	(4,9)
VARIATION DE TRÉSORERIE	(2,6)	0,8
Trésorerie à l'ouverture	2,6	1,8
Trésorerie à la clôture	-	2,6
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE	(2,6)	0,8

Le détail du résultat net des activités non poursuivies est le suivant :

(en millions d'euros)	Exercice 2019
Résultat net des activités non poursuivies	0,2
Plus-value de cession des titres	21,3
• Prix de cession des titres	13,0
• Quote-part de situation nette retraitée au 4 septembre 2019	(8,3)
Moins-value de cession des comptes courants	(5,0)
Frais liés à la cession	(0,6)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON POURSUIVIES	15,8

NOTE 11. ECART D'ACQUISITION, IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

NOTE 11.1. ECART D'ACQUISITION

Principes comptables

Se reporter à la note 3.1 « regroupement d'entreprises ».

Dépréciation des actifs

Se reporter aux principes comptables de la note 11.2 « dépréciation d'actifs ».

L'écart d'acquisition présenté est lié à l'acquisition de centrales éoliennes irlandaises en exploitation (se référer aux notes 1.2 et 3.4).

NOTE 11.2. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Principes comptables

Immobilisations incorporelles

Les principales immobilisations incorporelles comptabilisées par le Groupe concernent les dépenses liées au développement des projets.

Les coûts directs et indirects, externes ou internes, de développement sont immobilisés à partir du moment où le succès des projets correspondant est probable.

L'activation des dépenses liées au développement des projets est réalisée en conformité avec la norme IAS 38 – Immobilisations incorporelles.

Les critères d'activation sont les suivants :

- la faisabilité technique du projet ;
- l'intention d'achever l'immobilisation incorporelle et de la mettre en service ou de la vendre ;
- la capacité à mettre en service l'immobilisation incorporelle ;
- la probabilité de générer des avantages économiques futurs ;
- la disponibilité des ressources techniques et financières pour achever le développement du projet ;
- la capacité à évaluer de façon fiable les dépenses attribuables à l'immobilisation au cours de son développement.

Le Groupe considère que ces critères sont remplis au moment où un projet rentre dans le portefeuille de développement, c'est-à-dire lorsque les éléments contractuels et les études techniques indiquent que la faisabilité d'un projet est probable (le plus souvent à la phase *early stage*). Lorsque les conditions pour la comptabilisation d'une immobilisation générée en interne ne sont pas remplies, les dépenses liées au développement de projets sont comptabilisées en charges durant l'exercice au cours duquel elles sont encourues.

Les dépenses rattachées à ces projets cessent d'être capitalisées à la mise en service industrielle.

Dès lors que le Groupe estime que la probabilité de succès s'amoindrit suite à des facteurs externes à caractère inhabituel, les dépenses liées au développement sont dépréciées et comptabilisées en « Amortissements et provisions opérationnels non courants ».

Lors de l'abandon d'un projet, les dépenses de développement liées à ce projet sont enregistrées en charges au sein des « Autres produits et charges opérationnelles non courants » (se reporter à la note 8).

Le Groupe distingue les frais de développement « Etudes » et « Opération » en fonction de l'état d'avancement du projet à la clôture. Le terme « Opération » regroupe les phases de construction et d'exploitation des centrales.

A partir de la mise en service du projet, l'amortissement est calculé selon le mode linéaire sur la durée d'utilité de l'actif sous-jacent.

Les autres immobilisations incorporelles sont amorties linéairement en fonction de leur durée de vie estimée.

Les principales catégories d'immobilisations incorporelles et leur durée d'amortissement retenue par le Groupe sont les suivantes :

- logiciels : 1 à 3 ans ;
- frais de développement : 6 à 25 ans, en ligne avec la durée d'utilité estimée des centrales de production d'énergies et des installations de stockage.

Dépréciation des actifs

Conformément à IAS 36 « Dépréciation d'actifs », le Groupe examine régulièrement, et au minimum une fois par an, l'existence d'indices de perte de valeur sur les actifs incorporels et corporels à durée d'utilité déterminée et indéterminés (goodwill) et les immobilisations incorporelles en cours. S'il existe de tels indices, le Groupe effectue un test de perte de valeur afin d'évaluer si la valeur comptable de l'actif est supérieure à sa valeur recouvrable, définie comme la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de transaction et la valeur d'utilité.

La plupart des actifs immobilisés du bilan sont relatifs aux actifs de production (centrales en développement, en construction ou en opération). Ces actifs, qui ont une durée de vie finie, font l'objet de tests de dépréciation dès lors que des indicateurs de perte de valeur se manifestent.

Dans le cadre de l'activité du Groupe, seuls les projets ayant une rentabilité suffisante à l'origine sont construits et opérés. Dans la mesure où, sans incident de production, les ressources générées par le projet sont prévisibles, le risque de ne pas générer le niveau de flux de trésorerie attendu est faible.

L'évaluation de la valeur d'utilité d'un actif s'effectue généralement par actualisation des flux futurs de trésorerie générés par l'actif. Les actifs qui ne génèrent pas de flux de trésorerie largement indépendants sont regroupés dans des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT). Le Groupe a retenu comme UGT chaque projet.

Les données utilisées pour mettre en œuvre les tests par la méthode des flux de trésorerie actualisés sont issues des business plans du projet couvrant la durée des contrats de vente d'électricité (pouvant aller jusqu'à 24 ans), et une période de vente sur les marchés courant de la fin des contrats de vente jusqu'à la date de fin de durée d'utilité des actifs sous-jacents. Les hypothèses sous-jacentes sont systématiquement mises à jour à la date du test.

La variation des immobilisations incorporelles s'analyse comme suit :

(En millions d'euros)		Frais de développement immobilisés - Opération	Frais de développement immobilisés - Etudes (3)	Autres immobilisations incorporelles	Total
Valeurs Brutes	Au 31 décembre 2018	48,7	37,8	45,3	131,7
	Acquisitions ⁽¹⁾	7,6	26,7	0,3	34,6
	Diminutions	(3,5)	(3,4)	(0,0)	(6,9)
	Effet des variations de périmètre ⁽²⁾	0,0	(0,0)	34,8	34,8
	Autres mouvements et reclassements	15,2	(14,6)	0,9	1,6
	Au 31 décembre 2019	68,0	46,5	81,3	195,8
Amortissements et dépréciations	Au 31 décembre 2018	(6,0)	(3,2)	(0,9)	(10,1)
	Dotation aux amortissements	(2,0)	-	(1,2)	(3,3)
	Perte de valeur	-	(1,8)	-	(1,8)
	Reprise de perte de valeur	-	1,8	-	1,8
	Diminutions	0,9	0,0	0,0	0,9
	Effet des variations de périmètre	(0,0)	-	-	(0,0)
Valeurs nettes	Autres mouvements et reclassements	(0,0)	0,0	(0,0)	(0,0)
	AU 31 DÉCEMBRE 2019	(7,2)	(3,2)	(2,2)	(12,5)
	Au 31 décembre 2018	42,7	34,6	44,4	121,7
	AU 31 DÉCEMBRE 2019	60,9	43,3	79,2	183,3

(1) Au cours de l'année 2019, le Groupe a activé des charges directement imputables au développement de projets pour un montant de 34,3 millions d'euros. Ces investissements concernent principalement des projets localisés en Australie, en France, au Mexique, au Mozambique, en Argentine, en Finlande et au Portugal.

(2) L'effet des variations de périmètre correspond à des acquisitions de projets en cours de développement en Europe et en Australie.

(3) Au 31 décembre 2019, le poste « Frais de développement immobilisés – Etudes » s'élève à 43,3 millions d'euros en valeur nette, et comprend 10,8 millions d'euros de dépenses activées relatives aux projets dont le tarif est sécurisé au 31 décembre 2019.

NOTE 11.3. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Principes comptables

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont enregistrées à leur coût d'acquisition en conformité avec la norme IAS 16 « Immobilisations corporelles ». Les immobilisations acquises au travers de regroupements d'entreprises sont évaluées à leur juste valeur. Le coût d'une immobilisation corporelle comprend, le cas échéant, l'estimation des coûts relatifs au démantèlement et à la remise en état du site sur lequel elle est située, à raison de l'obligation que le Groupe encourt.

Les coûts des emprunts servant à financer les actifs jusqu'à la mise en service sont incorporés dans le coût d'entrée des immobilisations.

L'amortissement, calculé dès la date de mise en service de l'immobilisation, est comptabilisé en charge sur la durée d'utilité estimée, selon le mode linéaire et sur les bases suivantes :

- centrales de production d'énergie : 25 ans²;
- agencements et installations : 3-10 ans ;
- matériel et mobilier de bureau, informatique : 3-4 ans.

Les modes d'amortissement, les durées d'utilité et les valeurs résiduelles sont revus à chaque date de clôture et ajustés si nécessaire.

Les actifs de production en cours correspondent essentiellement aux centrales en cours de construction. Un actif est défini ainsi dès lors que des dépenses sont engagées pour la construction des centrales jusqu'à leur mise en service.

² Le Groupe considère que la durée d'utilité des centrales de production est de 25 ans mais peut opter pour des durées d'amortissement différentes en fonction des contraintes techniques, réglementaires ou contractuelles.

Contrats de location

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 16 « Contrats de location » avec une date d'application initiale au 1^{er} janvier 2018.

Méthodes comptables appliquées aux contrats de location

Le Groupe loue des terrains pour ses installations de production d'électricité et des espaces de bureaux pour ses activités administratives.

Les contrats de location de terrains couvrent généralement une période de 18 à 99 ans incluant pour certains une option de renouvellement à la main du Groupe. Les durées retenues par le Groupe incluent les périodes de renouvellement exécutoires dans la mesure où s'agissant d'emplacements stratégiques, le Groupe estime qu'il est raisonnablement certain que les clauses de renouvellement soient exercées.

La durée des contrats de location de bureaux est comprise entre 1 et 10 ans.

Au début d'un contrat, le Groupe évalue si un contrat est, ou contient, un contrat de location.

Le contrat est ou contient un contrat de location si le contrat confère le droit de contrôler l'utilisation d'un actif identifié pour une période de temps en échange d'une contrepartie. Pour évaluer si un contrat donne le droit de contrôler un actif identifié tout au long de la durée d'utilisation du bien, le Groupe évalue si :

- le contrat implique l'utilisation d'un actif identifié – ceci peut être spécifié de façon explicite ou implicite, et doit être physiquement distinct ou représenter substantiellement la capacité d'un actif physiquement distinct. Si le fournisseur possède un droit substantiel de substitution, alors l'actif n'est pas identifié ;
- le Groupe a le droit d'obtenir la quasi-totalité des avantages économiques de l'utilisation de l'actif tout au long de la période d'utilisation ;
- le Groupe a le droit de décider de l'utilisation de l'actif. Le Groupe a ce droit lorsqu'il dispose des droits de décision les plus pertinents pour déterminer comment et dans quel but est utilisé l'actif. Dans de rares cas, lorsque la décision sur la manière et l'objectif dont l'actif est utilisé est prédéterminée, le Groupe a le droit de diriger l'utilisation de l'actif si :
 - le Groupe a le droit d'exploiter l'actif, ou ;
 - le Groupe a conçu le bien d'une manière qui prédétermine comment et à quelles fins il sera utilisé.

Ces critères s'appliquent aux contrats conclus ou modifiés à compter du 1^{er} janvier 2018.

Au moment de la création ou de la réévaluation d'un contrat qui contient une composante de location, le Groupe a choisi de ne pas séparer les éléments non liés au contrat de location et de comptabiliser le contrat de location comme une composante locative unique.

Le Groupe comptabilise un actif de droit d'utilisation et une dette locative au début du bail :

- l'actif de droit d'utilisation est initialement évalué au coût réel, lequel comprend le montant initial de la dette locative ajustée des paiements de location effectués à la date de mise en service ou avant la date de mise en service, et additionnée de tous les coûts directs marginaux encourus, déduction faite des primes incitatives de location reçues.
- L'actif lié aux droits d'utilisation est ensuite amorti selon la méthode linéaire à partir de la date d'entrée en vigueur du contrat jusqu'à la date de fin du contrat. En outre, la valeur de l'actif lié aux droits d'utilisation est ajustée pour tenir compte de certaines réévaluations de la dette locative et le cas échéant, diminuée en cas de pertes de valeur, conformément à IAS 36.
- La dette locative est initialement évaluée à la valeur actuelle des paiements de location qui ne sont pas payés à la date d'entrée en vigueur, actualisés en utilisant le taux marginal d'emprunt du preneur qui serait obtenu pour une durée équivalente à celle du contrat de location.

Les paiements de location inclus dans l'évaluation de la dette locative comprennent les éléments suivants :

- les paiements fixes, y compris les paiements fixes en substance ;
- les paiements locatifs variables qui dépendent d'un indice ou d'un taux, initialement évalués à l'aide de l'indice ou du taux à la date d'entrée en vigueur ;
- les loyers dans une période de renouvellement facultative si le Groupe est raisonnablement certain d'exercer une option de prolongation.

La dette locative est réévaluée en cas de variation des loyers futurs résultant d'un changement d'indice ou de taux ou si le Groupe modifie son évaluation quant à l'opportunité d'exercer une option d'achat, de prolongation ou de résiliation.

Lorsque la dette locative est réévaluée, un ajustement est apporté à la valeur comptable de l'actif lié aux droits d'utilisation ou est comptabilisé en résultat si le montant de l'actif lié aux droits d'utilisation a été réduit à zéro.

Contrats de location à court terme et contrats de location d'actifs à faible valeur

Le Groupe a choisi de ne pas comptabiliser les actifs liés au droit d'utilisation et les dettes locatives pour les contrats à court terme dont le bail a une durée inférieure ou égale à 12 mois et les locations d'actifs de faible valeur. Le Groupe comptabilise les loyers liés à ces contrats de location en charges.

Les charges de location opérationnelles sont remplacées, au compte de résultat, par la comptabilisation d'un amortissement du droit d'utilisation et une charge d'intérêt au titre de la dette de location.

Dépréciation des actifs

Se reporter aux principes comptables de la note 11.2.

La variation des immobilisations corporelles s'analyse comme suit :

(En millions d'euros)		Actifs de production	Actifs de production en-cours	Droits d'utilisation sur actifs loués (5)	Autres immobilisations corporelles	Total
Valeurs Brutes	Au 31 décembre 2018	1 486,0	267,8	99,1	18,6	1 871,6
	Acquisitions ⁽¹⁾	0,5	701,0	-	1,5	702,9
	Cessions	-	(0,2)	(0,4)	(0,0)	(0,6)
	Effet des variations de périmètre ⁽²⁾	17,5	11,1	6,1	(0,0)	34,8
	Effet de change	13,2	2,2	0,6	0,3	16,1
	Autres mouvements et reclassements ⁽³⁾	372,9	(370,7)	34,0	0,1	36,3
Amortissements et dépréciations	Au 31 décembre 2019	1 890,1	611,2	139,4	20,4	2 661,1
	Au 31 décembre 2018	(163,6)	(1,1)	(3,2)	(1,0)	(168,9)
	Dotation aux amortissements ⁽⁴⁾	(76,1)	0,1	(4,0)	(0,5)	(80,5)
	Perte de valeur	-	-	-	0,0	0,0
	Cessions	-	-	0,2	0,0	0,2
	Effet des variations de périmètre	(24,3)	0,1	(0,1)	(0,0)	(24,3)
	Effet de change	(1,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(1,1)
	Autres mouvements et reclassements	0,0	(0,1)	0,9	(0,0)	0,8
Valeurs nettes	AU 31 DÉCEMBRE 2019	(265,0)	(1,0)	(6,4)	(1,4)	(273,7)
	Au 31 décembre 2018	1 322,4	266,8	95,9	17,6	1 702,7
	AU 31 DÉCEMBRE 2019	1 625,2	610,2	133,1	18,9	2 387,3

(1) Les acquisitions de la période correspondent aux centrales en construction sur l'année 2019, et notamment les projets :

- En Australie : Bulgana (87 M€) ; Numurkah (59 M€) ;

- Dans la zone Amériques : El Llano (165 M€) au Mexique ; Altiplano (156 M€) en Argentine, Paradise Park (31 M€) en Jamaïque et Capella (73 M€) au Salvador ;

- En Europe : Hedet (43 M€) en Finlande, cinq projets éoliens en France (29 M€) et six projets solaires en France (33 M€).

(2) Les variations de périmètre sur les actifs de production comprennent :

- la cession de la centrale biomasse de Commentry : (72,6) M€ bruts + 18,3 M€ d'amortissement ;

- l'acquisition de huit centrales éoliennes irlandaises : + 90,1 M€ et (42,6) M€ d'amortissement (se référer à la note 3.4).

Les reclassements sur les droits d'utilisation correspondent aux nouveaux baux entrés en immobilisations selon IFRS 16.

(3) Les dotations aux amortissements de la période comprennent 3,2 M€ d'amortissements comptabilisés sur les sociétés Biomasse Energie de Commentry et Biosource jusqu'à la date de leur classement en « activité non poursuivie » et ne sont donc pas inclus dans le poste « Amortissements et provision opérationnels courants » du compte de résultat.

(4) Il s'agit essentiellement de droits d'utilisation de terrains (pour les centrales en construction et exploitation, pour un montant de 134,6 millions d'euros), ainsi que de droits d'utilisation relatifs à des bureaux, pour un montant de 4,8 millions d'euros.

Il n'existe aucun indice de perte de valeur nécessitant la mise en œuvre de tests de dépréciation sur les actifs corporels au bilan du Groupe en date de publication de ses comptes consolidés.

NOTE 12. PARTICIPATIONS DANS LES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET CO-ENTREPRISES

La variation des participations dans les entreprises associées et co-entreprises s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2019	31.12.2018
Montant en début de période	6,7	7,0
Dividendes versés	(0,4)	(0,3)
Augmentation de Capital	0,1	-
Changement de méthode de consolidation	-	-
Quote-part de résultat dans les entreprises associées	0,7	0,8
Variation de juste valeur	(0,2)	(0,8)
Autres mouvements	(0,0)	(0,0)
TOTAL FIN DE PÉRIODE	6,9	6,7

Ce poste correspond essentiellement à la valorisation de la centrale de Seixal (CSNSP 441 au Portugal) pour 6,9 M€.

NOTE 13. ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

Principes comptables

Les actifs financiers non courants sont constitués par des dépôts de garantie liés aux contrats de financement, des dépôts à terme, des prêts, des titres non consolidés, et des instruments dérivés ayant une valeur positive.

Les actifs financiers sont classés et évalués comme suit :

- les dépôts de garantie et les dépôts à terme sont comptabilisés au coût amorti ;
- les titres non consolidés sont comptabilisés à la juste valeur.

(en millions d'euros)	31.12.2019	31.12.2018
Dépôts de garantie	111,0	97,8
Titres non consolidés	2,5	2,5
Prêts à plus d'un an	11,6	5,7
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	125,2	106,0

Dépôts de garantie

Les dépôts de garantie correspondent principalement :

- aux comptes de réserve de financements mis en place dans le cadre des financements de projets relatifs aux actifs de production ;
- aux dépôts constitués dans le cadre de réponses à des appels d'offres.

NOTE 14. AUTRES ACTIFS COURANTS

Les autres actifs courants s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2019	31.12.2018
Créances fiscales et sociales	81,0	31,5
Fournisseurs débiteurs	5,4	8,0
Charges constatées d'avance	7,7	8,1
Autres débiteurs	17,1	1,4
TOTAL AUTRES ACTIFS COURANTS	111,2	48,9

Les créances fiscales et sociales se composent essentiellement de crédits de TVA en attente de récupération associés à la construction de centrales de production d'électricité.

NOTE 15. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

Principes comptables

La trésorerie comprend les disponibilités ainsi que les placements à court terme qui sont considérés comme liquides, convertibles en un montant de trésorerie connu et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur au regard des critères prévus par IAS 7 « États des flux de trésorerie ».

Les découverts sont exclus de la notion de trésorerie et équivalents de trésorerie et sont comptabilisés en tant que dettes financières courantes.

(en millions d'euros)	31.12.2019	31.12.2018
Placements à court terme	11,6	165,4
Disponibilités	448,9	338,4
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	460,5	503,8

La trésorerie au 31 décembre 2019 correspond principalement aux disponibilités :

- détenues par Neoen S.A. (185,4 M€), dont la variation sur l'année (- 67,8 M€) s'explique principalement par des investissements sous forme d'apports en fonds propres et en comptes courants d'associés dans les nouveaux actifs en construction, partiellement compensés par l'émission d'OCEANE d'un montant d'environ 200 M€ en octobre 2019 et des remontées de trésorerie provenant des sociétés projets, liées aux flux de trésorerie nets générés par l'exploitation des centrales et à des opérations de refinancement ;
- localisées dans les sociétés projets et holdings associées (245,3 M€), dont la variation sur l'année (+ 20,7 M€) résulte, pour les actifs en construction, de tirages de dettes seniors et d'apports en fonds propres, et, pour les actifs en exploitation, des flux de trésorerie générés par l'activité, ayant notamment vocation à assurer le remboursement des financements de projets et la rémunération des apports effectués par les actionnaires ;
- localisées dans les holdings portant des dettes juniors (29,9 M€, soit + 3,8 M€), et liées aux flux de trésorerie générés par les excédents de trésorerie remontant des actifs de production, permettant de rembourser les futures échéances de dettes juniors et de rémunérer les apports actionnaires.

Les placements à court terme ne concernent que des sommes limitées et bénéficiant de conditions de liquidités fortes.

NOTE 16. CAPITAUX PROPRES ET DÉTAIL DES INSTRUMENTS DILUTIFS

Politique de gestion du capital

Neoen gère son capital dans le cadre d'une politique financière prudente et rigoureuse, qui repose, depuis la création de la Société, sur un souci d'optimisation constant de sa structure financière, lui permettant de financer son développement, conformément à ses objectifs de croissance de capacité installée et de taux de rentabilité interne (TRI). Celle-ci s'inscrit dans une perspective de diversification, à la fois géographique et technologique, mais aussi de son exposition au risque de change. Au-delà du respect des *covenants et des engagements financiers pris dans le cadre de ses financements de projets, très majoritairement sans recours sur la société mère du Groupe, et ses financements corporate*, Neoen suit ainsi de manière plus particulière, dans une perspective de gestion de sa structure de capital, les ratios de dette nette sur EBITDA et de levier financier sur capital investi, sur une base *all-in incluant la totalité de la dette du Groupe, qu'elle soit corporate ou mise en place pour le financement de ses projets*.

Cette politique de gestion du capital vise ainsi à lui permettre de continuer à investir dans des projets générateurs de valeur, et de maximiser de ce fait la création de valeur pour ses actionnaires, dont son actionnaire de contrôle depuis 10 ans, Impala SAS. Neoen est ainsi susceptible de procéder à des ajustements réguliers de cette politique, au regard notamment de l'évolution des conditions économiques et d'accès aux marchés de la dette et des capitaux, et dans ce cadre, d'émettre de nouvelles actions, de procéder au rachat d'actions propres, ou d'autoriser des plans de paiement fondés sur des actions.

Neoen n'est sujet à aucune exigence externe en termes de capitaux propres minimum, excepté les exigences légales.

Capitaux propres

Les mouvements affectant les capitaux propres du Groupe au cours des exercices 2018 et 2019 sont détaillés dans le tableau de variation des capitaux propres consolidés.

Capital social

Au cours de l'exercice, 131 250 options de souscription d'actions à un prix d'exercice de 4 € ont été exercées pour un montant total de 525 000 € dont 262 500 € de prime d'émission portant le capital social à 170 177 496 € et la prime d'émission à 501 046 406 €.

Actions propres

Au 31 décembre 2019, la Société détient directement ou indirectement 198 946 actions propres, issues principalement d'un programme de rachat d'actions en vue de leur attribution, représentant 3,8 millions d'euros sur la base de la valeur comptable.

Réserves

L'émission d'OCEANE pour un montant d'environ 200 millions d'euros (se référer à la note 1.2) a été traitée comme un instrument composé se répartissant entre une composante capitaux propres pour 19,5 M€ (comptabilisée en « réserve » pour 19,4 M€, net de frais) et une composante dette pour 180,5 M€ (comptabilisée en « financements corporate - non courant » pour 179,0 M€, net de frais - se référer à la note 18.2).

Dividendes

Le Groupe n'a procédé à aucune distribution de dividendes.

Participations ne conférant pas le contrôle

(En millions d'euros)		Pourcentage d'intérêt non contrôlé		Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle	Participations ne donnant pas le contrôle	Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle	Participations ne donnant pas le contrôle
Nom de l'entité	Pays d'activité	31.12.2019	31.12.2018	Exercice 2019	31.12.2019	Exercice 2018	31.12.2018
HWF 1 & Holdco	Australie	30%	30%	0,8	9,8	0,2	10,4
HWF 2 & Holdco	Australie	20%	20%	0,4	3,1	1,4	4,2
HWF 3 & Holdco	Australie	20%	20%	1,6	4,4	2,3	6,7
Hedet	Finlande	20%	20%	(0,8)	(1,1)	(0,1)	0,0
EREC	Jamaïque	50%	50%	0,7	0,4	(0,5)	(0,3)
Metoro	Mozambique	25%	25%	(0,6)	0,4	(0,1)	(0,1)
Bangweulu Power Company	Zambie	41%	41%	(0,1)	(0,2)	(0,4)	0,3
Autres	-			(0,1)	2,7	(0,2)	(0,7)
Total des activités poursuivies				1,9	19,5	2,6	20,5
Biomasse Energie de Commentry	France	-	49%	(0,9)	(0,0)	(1,5)	(10,3)
Total des activités non poursuivies				(0,9)	(0,0)	(1,5)	(10,3)
TOTAL				1,0	19,5	1,2	10,1

Agrégats du bilan

31.12.2019

(En millions d'euros)	HWF 1 & Holdco	HWF 2 & Holdco	HWF 3 & Holdco	Hedet	EREC	Metoro	Bangweulu Power Company
Actifs courants	4,4	3,4	13,2	7,2	17,6	11,7	14,4
Actifs non courants	122,7	115,7	127,4	81,3	51,6	0,7	44,8
Passifs courants	13,6	10,3	13,8	35,5	18,6	12,0	23,2
Passifs non courants	107,4	114,6	134,0	58,8	50,2	2,3	38,1
ACTIF NET	6,1	(5,7)	(7,2)	(5,8)	0,5	(1,9)	(2,2)

31.12.2018

(En millions d'euros)	HWF 1 & Holdco	HWF 2 & Holdco	HWF 3 & Holdco	Hedet	EREC	Metoro	Bangweulu Power Company
Actifs courants	4,6	7,2	14,6	3,2	11,5	-	31,8
Actifs non courants	127,1	120,1	135,1	36,3	20,3	-	34,8
Passifs courants	11,7	12,0	12,7	25,2	11,9	-	32,2
Passifs non courants	111,9	115,6	132,7	14,5	20,8	-	35,3
ACTIF NET	8,1	(0,2)	4,4	(0,2)	(0,9)	-	(0,9)

Agrégats du compte de résultat

Exercice 2019 (En millions d'euros)	HWF 1 & Holdco	HWF 2 & Holdco	HWF 3 & Holdco	Hedet	EREC	Metoro	Bangweulu Power Company
Chiffre d'affaires	20,9	16,5	26,1	1,1	3,3	-	3,9
Résultat net	2,8	1,8	7,8	(3,9)	1,4	(2,5)	(0,2)
• dont résultat net - part du Groupe	1,9	1,5	6,2	(3,1)	0,7	(1,9)	(0,1)
• dont résultat net - participations ne donnant pas le contrôle	0,8	0,4	1,6	(0,8)	0,7	(0,6)	(0,1)
Résultat global	(0,2)	(0,5)	0,7	(1,1)	0,7	(0,6)	(0,5)

Exercice 2018 (En millions d'euros)	HWF 1 & Holdco	HWF 2 & Holdco	HWF 3 & Holdco	Hedet	EREC	Metoro	Bangweulu Power Company
Chiffre d'affaires	21,8	24,1	32,3	-	-	-	-
Résultat net	0,7	7,2	11,5	(0,3)	(1,0)	-	(1,0)
• dont résultat net - part du Groupe	0,5	5,7	9,2	(0,3)	(0,5)	-	(0,6)
• dont résultat net - participations ne donnant pas le contrôle	0,2	1,4	2,3	(0,1)	(0,5)	-	(0,4)
Résultat global	(0,5)	1,0	1,7	(0,1)	(0,5)	-	(0,2)

Tableau des flux de trésorerie

Exercice 2019 (En millions d'euros)	HWF 1 & Holdco	HWF 2 & Holdco	HWF 3 & Holdco	Hedet	EREC	Metoro	Bangweulu Power Company
Flux net de trésorerie généré par les activités opérationnelles	15,8	13,2	24,1	13,1	1,3	3,7	0,8
Flux net de trésorerie généré par les activités d'investissement	0,2	0,8	0,4	(49,3)	(29,2)	(2,3)	(21,3)
Flux net de trésorerie généré par les activités de financement	(17,1)	(18,4)	(25,8)	40,7	29,8	7,1	(2,6)
Variation nette de la trésorerie y compris actifs non courants ou groupe d'actifs destinés à être cédés	0,1	0,1	0,4	-	0,2	(0,1)	0,7
Variation nette de la trésorerie des activités poursuivies	(1,0)	(4,3)	(0,9)	4,6	2,1	8,4	(22,5)
Trésorerie et équivalents de trésorerie							
Trésorerie nette à l'ouverture	2,4	5,4	11,5	0,7	10,6	0,0	30,9
Trésorerie nette à la clôture	1,4	1,1	10,5	5,3	12,7	8,4	8,4
Dividendes payés aux minoritaires	(0,4)	(0,6)	(3,0)	-	-	-	-

Exercice 2018 <i>(En millions d'euros)</i>	HWF 1 & Holdco	HWF 2 & Holdco	HWF 3 & Holdco	Hedet	EREC	Metoro	Bangweulu Power Company
Flux net de trésorerie généré par les activités opérationnelles	17,1	22,4	31,5	14,6	3,0	-	(0,3)
Flux net de trésorerie généré par les activités d'investissement	(0,3)	(9,1)	(26,7)	(17,7)	(11,7)	-	(8,0)
Flux net de trésorerie généré par les activités de financement	(18,0)	(22,7)	(16,0)	3,8	18,3	-	33,1
Variation nette de la trésorerie y compris actifs non courants ou groupe d'actifs destinés à être cédés	(0,0)	0,2	(0,7)	-	0,3	-	1,0
Variation nette de la trésorerie des activités poursuivies	(1,2)	(9,2)	(12,0)	0,7	10,0	-	25,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie							
Trésorerie nette à l'ouverture	3,6	14,6	23,4	-	0,6	-	5,0
Trésorerie nette à la clôture	2,4	5,4	11,5	0,7	10,6	-	30,9
Dividendes payés aux minoritaires	(0,6)	(2,4)	(0,8)	-	-	-	-

Instruments dilutifs

Principes comptables

Le résultat de base par action et le résultat dilué par action sont calculés conformément à IAS 33.

Résultat de base par action : le résultat de la période (part du Groupe) est rapporté au nombre moyen pondéré d'actions en circulation après déduction des actions propres détenues.

Résultat dilué par action : le résultat de la période (part du Groupe) ainsi que le nombre moyen pondéré d'actions en circulation après déduction des actions propres détenues, pris en compte pour le calcul du résultat de base par action, sont ajustés des effets de tous les instruments potentiellement dilutifs. Les options d'achat et les actions gratuites ont un effet dilutif dès lors que leur prix d'exercice est inférieur au prix du marché.

(En nombre d'actions)		31.12.2019	31.12.2018	31.12.2018	31.12.2017 pro forma ⁽¹⁾
Avant prise en compte des instruments dilutifs					
Nombre d'actions		85 088 748	84 957 498	84 957 498	53 982 070
Nombre d'actions auto-détenues		198 948	150 658	150 658	5 000
Nombre d'actions hors auto-détenues		84 889 800	84 806 840	84 806 840	53 977 070
NOMBRE MOYEN D'ACTIONS SUR LA PÉRIODE AVANT DILUTION ⁽²⁾		84 848 320		69 391 955	
Instruments dilutifs	Actions Gratuites	898 144	786 698	786 698	-
	Stocks Options	387 500	528 750	528 750	833 750
	Bons de souscription d'actions	-	-	-	37 500
	OCEANE 2019	6 629 101	-	-	-
	TOTAL	7 914 745	1 315 448	1 315 448	871 250
Après prise en compte des instruments dilutifs					
Nombre d'actions		93 003 493	86 272 946	86 272 946	54 853 320
Nombre d'actions auto-détenues		198 948	150 658	150 658	5 000
Nombre d'actions hors auto-détenues		92 804 545	86 122 288	86 122 288	54 848 320
NOMBRE MOYEN D'ACTIONS SUR LA PÉRIODE APRÈS DILUTION ⁽²⁾		89 463 417		70 485 304	

(1) Le nombre d'action est présenté après regroupement d'actions intervenu le 1^{er} octobre 2018.

(2) Nombre moyen d'actions sur la période hors actions auto-détenues.

A la date de clôture, l'intégralité des instruments sont dilutifs compte tenu du cours moyen de l'action Neoen sur l'exercice 2019.

NOTE 17. PROVISIONS

Principes comptables

Provisions

Des provisions sont constituées, lorsqu'à la date de clôture, le Groupe a une obligation juridique ou implicite résultant d'un événement passé et dont il est probable qu'elle engendrera une sortie de ressources représentative d'avantages économiques dont le montant peut être estimé de manière fiable.

Le montant comptabilisé en provisions est évalué en application de la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels » sur la base de l'estimation la plus probable de la dépense nécessaire pour éteindre l'obligation actuelle à la date de clôture. Lorsque l'effet de la valeur temps est significatif, le montant de la provision comptabilisée correspond à la valeur actualisée des dépenses attendues jugées nécessaires pour éteindre l'obligation correspondante. L'augmentation des provisions enregistrée pour refléter l'écoulement du temps et relative à l'actualisation est comptabilisée en charges financières.

Litiges et passifs éventuels

Le Groupe exerce son jugement au cas par cas dans l'évaluation des risques encourus et constitue une provision dès lors qu'il s'attend à une sortie probable de ressource. Dans le cas où aucune estimation fiable ne peut être faite, car jugée sans fondement ou trop peu étayée, il existe une obligation potentielle ou actuelle qui ne peut pas être comptabilisée (passif éventuel).

Provision pour démantèlement

Lorsqu'une obligation légale ou contractuelle de démanteler une centrale existe, une provision pour démantèlement est constatée en contrepartie d'un actif de démantèlement, dont le coût fait l'objet d'une estimation régulière, sur la base de devis de prestataires externes. En cas de changement significatif de l'estimation conduisant à une augmentation de la provision, la valeur nette de l'actif de démantèlement est également augmentée. Si le changement conduit à diminuer la provision, une dépréciation de l'actif est enregistrée.

NOTE 17.1. PROVISIONS COURANTES ET NON COURANTES

Les principaux mouvements ayant affecté les provisions au cours de l'année 2019 se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	Provisions non courantes	Provisions courantes
Montant au 31 décembre 2018	10,6	-
Dotations	0,0	-
Actualisation	1,3	-
Effet des variations de périmètre	(0,9)	-
Autres mouvements ⁽¹⁾	2,8	-
MONTANT AU 31 DÉCEMBRE 2019	13,8	-

(1) Les autres mouvements correspondent principalement aux provisions pour démantèlement constatées sur les actifs de production entrés en exploitation sur la période.

Les provisions pour démantèlement constatées au titre des actifs de production en exploitation s'élèvent à 13,5 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 10,2 millions d'euros au 31 décembre 2018.

NOTE 17.2. DOTATIONS ET REPRISES DE PROVISIONS

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2019	Exercice 2018 Retraité
Autres dotations aux provisions	0,0	-
Autres reprises sur provisions	(0,0)	0,5
TOTAL	(0,0)	0,5

NOTE 18. FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS**NOTE 18.1. RÉSULTAT FINANCIER**

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2019	Exercice 2018 Retraité
Charges d'intérêts sur emprunt	(64,5)	(52,5)
Charges financières sur instruments dérivés	(10,4)	(7,4)
Charges d'intérêts sur droits d'utilisation	(4,0)	(2,5)
Coût de l'endettement financier	(79,0)	(62,4)
Produits et charges d'intérêts sur prêts d'actionnaires	(0,2)	(1,5)
Gains et pertes de change	0,3	(2,5)
Autres produits et charges financiers	(8,1)	(3,4)
Total autres produits et charges financiers	(8,0)	(7,4)
RÉSULTAT FINANCIER	(87,0)	(69,8)

La hausse du coût de l'endettement financier s'explique principalement par l'augmentation du nombre de centrales sous financement, se traduisant notamment par une augmentation de l'encours de financement de projets.

Les charges financières sur instruments dérivés correspondent au recyclage en résultat de la juste valeur des instruments financiers dérivés considérés comme efficaces, comptabilisée en autres éléments du résultat global.

Les gains et pertes de change proviennent des écarts de conversion constatés sur les actifs et passifs courants et les passifs non courants libellés en devises étrangères. En 2019, les gains de change constatés au titre de la trésorerie et des emprunts libellés en devises étrangères compensent les pertes de change constatées sur les actifs libellés en pesos argentins.

Les autres produits et charges financiers ont été principalement affectés par les éléments suivants au cours de l'année 2019 :

- L'impact du refinancement des projets solaires australiens Parkes, Griffith et Dubbo, conclu au cours du premier semestre 2019, qui a conduit, conformément aux principes d'IFRS 9, à la constatation d'un gain de renégociation de 5,9 M€ (se référer à la note 1.2) ;
- L'effet du refinancement d'un portefeuille de projets français en exploitation, ayant un caractère substantiel au sens des normes IFRS, qui a généré une charge de (5,6) millions d'euros correspondant à des indemnités et frais de remboursements anticipés supportés au titre de l'extinction des dettes historiques (se référer à la note 1.2) ;
- Des effets de désactualisation associés notamment à une révision du calendrier de paiement de certaines dépenses d'investissement, qui bénéficiaient contractuellement d'un différé de remboursement accordé par un co-contractant, susceptible de s'étaler sur plusieurs années, et qui, compte tenu des performances opérationnelles enregistrées en 2019, ont vu, conformément aux dispositions du contrat, leurs perspectives de remboursement s'accélérer de manière très sensible, générant une charge de désactualisation de (6,6) M€.

NOTE 18.2.DETTE NETTE**Principes comptables****Passifs financiers**

Les passifs financiers comprennent les dettes financières et les instruments financiers dérivés ayant une valeur de marché négative.

Les emprunts sont initialement comptabilisés à la juste valeur d'origine, diminuée des coûts de transaction qui leur sont directement attribuables.

À chaque clôture, les emprunts sont évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif et sont ventilés au bilan en :

- dettes financières non courantes pour la part exigible à plus d'un an ;
- dettes financières courantes pour la part remboursable à moins d'un an.

Conformément à la norme IAS 23 « coûts d'emprunt », les coûts d'emprunt directement attribuables à l'acquisition, la construction ou la production d'un actif immobilisé sont incorporés dans le coût de l'actif sous-jacent.

Instruments financiers dérivés

L'objectif de la direction financière du Groupe est de couvrir le risque de variabilité de la future charge d'intérêts résultant du financement des investissements du Groupe.

Pour couvrir son exposition aux risques de taux, le Groupe utilise des produits dérivés sous forme principalement de *swaps* de taux et d'options de taux (CAP). La plupart des dérivés de taux utilisés par Neoen sont qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie (*Cash-Flow Hedge*). La comptabilité de couverture est applicable si les conditions prévues par la norme IFRS 9 sont remplies :

- la relation de couverture doit être clairement désignée et documentée à la date de la mise en place de l'instrument de couverture ;
- le lien économique entre l'élément couvert et l'instrument de couverture doit être documenté, ainsi que les potentielles sources d'inefficacité ;
- l'inefficacité rétrospective doit être mesurée à chaque arrêt.

La couverture de flux de trésorerie permet de couvrir les variations de valeur des flux futurs hautement probables des intérêts provenant du besoin de financement du Groupe.

Les variations de juste valeur de l'instrument financier dérivé sont comptabilisées en autres éléments du résultat global en capitaux propres (réserve de couverture de flux de trésorerie) pour la « partie efficace » de la couverture et en résultat de la période pour la « partie inefficace ».

Les gains ou pertes accumulés en capitaux propres sont rapportés en résultat dans la même rubrique que l'élément couvert, à savoir le résultat financier au moment où le flux de trésorerie couvert affecte le résultat.

Lorsque l'instrument dérivé est résilié ou que l'inefficacité de la relation de couverture conduit à sa déqualification, les gains ou pertes accumulés au titre de l'instrument dérivé sont maintenus en autres éléments du résultat global (réserve de couverture de flux de trésorerie) et reconnus de manière symétrique aux flux couverts. Dans le cas où le flux futur n'est plus attendu, les gains et pertes antérieurement comptabilisés en capitaux propres sont alors rapportés au compte de résultat.

Lorsqu'ils ne sont pas considérés comptablement comme des instruments de couverture de flux futurs de trésorerie (*Cash-Flow Hedge*), les variations de juste valeur de ces instruments sont enregistrées en résultat.

Les instruments financiers dérivés ayant une valeur de marché positive sont comptabilisés à l'actif et ceux ayant une valeur de marché négative sont comptabilisés au passif.

(en millions d'euros)	31.12.2019	31.12.2018
Emprunts bancaires - financements des projets	1 757,9	1 229,3
Financements obligataires des projets	199,5	262,8
Dettes locatives	136,7	96,9
Financements corporate	194,6	16,1
Investisseurs minoritaires et autres	30,4	45,4
Instruments dérivés passifs - effets des couvertures	95,4	40,3
Total dettes financières	2 414,6	1 690,8
Investisseurs minoritaires et autres	(30,4)	(45,4)
TOTAL DETTES FINANCIÈRES AJUSTÉES	2 384,1	1 645,4
Placements à court terme	(11,6)	(165,4)
Disponibilités	(448,9)	(338,4)
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	(460,5)	(503,8)
Dépôts de garantie	(111,0)	(97,8)
Instruments dérivés actifs - effets des couvertures	(2,0)	(5,8)
Autres créances	(0,0)	(0,0)
Total autres actifs	(113,0)	(103,7)
Total dette nette	1 810,6	1 037,9

La dette nette a augmenté de 772,7 M€ au cours de l'année 2019. Ceci s'explique principalement par la mise en place de nouveaux financements de projets, sans recours sur la société mère, l'émission d'OCEANE (se référer aux notes 1.2 et 16) ainsi que par une diminution de la trésorerie disponible suite aux investissements effectués dans des projets en construction.

Analyse par nature

(En millions d'euros)	Non courantes	Courantes	31.12.2019	Non courantes	Courantes	31.12.2018
Emprunts bancaires - financement des projets	1 648,4	109,5	1 757,9	1 142,7	86,7	1 229,3
Financements obligataires des projets	173,0	26,6	199,5	235,4	27,3	262,8
Dettes locatives	130,5	6,2	136,7	92,8	4,1	96,9
Financements corporate	190,6	4,0	194,6	13,9	2,2	16,1
Investisseurs minoritaires et autres	28,0	2,5	30,4	40,9	4,5	45,4
Instruments dérivés - effets des couvertures	83,8	11,6	95,4	33,3	7,1	40,3
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	2 254,2	160,4	2 414,6	1 558,9	131,8	1 690,8

Emprunts bancaires – financement des projets

En 2019, de nouveaux financements de projets ont été levés pour un total de 555,0 M€ couvrant principalement les centrales de Bulgana (94,4 M€) et Numurkah (41,2 M€) en Australie, El Llano (72,7 M€) au Mexique, Paradise Park (30,4 M€) en Jamaïque, Capella (41,9 M€) au Salvador, Altiplano (132,1 M€) en Argentine, Hedet (38,4 M€) en Finlande ainsi que trois centrales éoliennes (49,0 M€) et huit centrales solaires (59,1 M€) en France. A cela s'ajoute le refinancement d'un portefeuille de projets en exploitation pour 167,2 M€ net de frais (ayant donné lieu à (106,8) M€ de remboursement au titre des dettes de financement de projets historiques).

Au 31 décembre 2019, il n'est constaté aucune indication que les différentes sociétés financées par des dettes projet ne respectent pas leurs *covenants* de ratios financiers de DSCR minimum, ou de fonds propres minimum.

En juillet 2019, le Groupe a obtenu les *waivers* signés par les prêteurs pour les projets Auxois Sud et Champs d'amour, venant ainsi régulariser le non-respect de leurs *covenants* au 31 décembre 2018.

Financements obligataires des projets

Les financements obligataires comprennent essentiellement des dettes juniors sur des projets. La réduction constatée en 2019 correspond aux remboursements effectués selon les échéanciers, ainsi qu'à l'effet du remboursement d'une dette mezzanine associée au refinancement d'un portefeuille de projets français pour un montant total de (38,3) M€.

Financements corporate

Des obligations convertibles sous forme d'OCEANE ont été émises en 2019 pour un montant d'environ 200 millions d'euros. S'agissant d'un instrument composé au sens des normes IFRS 180,5 M€ (179,0 M€ net de frais) ont été reconnus au titre de la composante dette (et 19,5 M€ - 19,4 M€ net de frais - enregistrés au titre de la composante equity) (se référer aux notes 1.2 et 16).

Dettes locatives

La dette locative est initialement évaluée à la valeur actuelle des paiements de location qui ne sont pas réglés à la date d'entrée en vigueur, actualisée au taux marginal d'emprunt du preneur. Elle est ensuite remboursée et désactualisée suivant le rythme des paiements des loyers. Le nombre de baux rentrant dans le champ d'application de la norme IFRS 16 s'élève à 473 à fin décembre 2019 contre 426 à fin 2018.

Investissements minoritaires et autres

Ce poste est essentiellement constitué des apports en compte-courant des co-actionnaires pour le financement des projets des entités co-détenues. Les variations 2019 comprennent une réduction de (16,5) millions d'euros correspondant à la cession de Biomasse Energie de Commentry, et une injection de fonds propres par les co-actionnaires pour les constructions des centrales d'Hedet, et de Mutkalampi en Finlande et de Metoro au Mozambique.

Instruments financiers dérivés

Compte tenu de l'impact des nouveaux instruments contractés sur la période et de la baisse sensible des taux d'intérêts observée dans la plupart des zones géographiques où opère le Groupe, la juste valeur de ces instruments est passée de (40,3) millions d'euros au 31 décembre 2018, à (95,4) millions d'euros au 31 décembre 2019.

Ventilation des dettes financières par devise (hors dette locative et investissements minoritaires)

(Contre-valeur en millions d'euros au cours de clôture)	EUR	USD	AUD	Autres ⁽¹⁾	31.12.2019
Emprunts bancaires - financement des projets	669,0	397,6	676,1	15,2	1 757,9
Financements obligataires des projets	72,4	22,3	104,9	-	199,5
Financements corporate	194,6	-	-	-	194,6
Instruments dérivés - effets des couvertures	19,7	12,8	62,9	-	95,4
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	955,7	432,6	843,9	15,2	2 247,5

(1) Les dettes libellées dans d'autres devises correspondent à un financement de TVA en attente de remboursement, libellé en pesos mexicains, et relatif au projet El Llano au Mexique.

(Contre-valeur en millions d'euros au cours de clôture)	EUR	USD	AUD	Autres ⁽¹⁾	31.12.2019
Emprunts bancaires - financement des projets	526,3	139,1	563,9	-	1 229,3
Financements obligataires des projets	118,4	23,7	120,7	-	262,8
Financements corporate	16,1	-	-	-	16,1
Instruments dérivés - effets des couvertures	14,9	0,0	25,4	-	40,3
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	675,7	162,8	710,0	-	1 548,5

Ventilation des dettes financières par typologie de taux

(en millions d'euros)	31.12.2019	31.12.2018
Dettes à taux fixes	856,2	657,2
Dettes à taux variables	1 463,0	993,3
Effet des couvertures	95,4	40,3
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES APRÈS EFFET DES COUVERTURES	2 414,6	1 690,8

Les financements de projets souscrits généralement à taux variable et les flux d'intérêts variables font l'objet d'une couverture qui représente en général 75 % ou plus du montant financé à taux variable. Ces instruments de couverture sont valorisés à leur juste valeur.

Ventilation du total des dettes financières par échéance

(En millions d'euros)	A moins d'un an	Entre un et cinq ans	A plus de cinq ans	Total dettes financières
Emprunts bancaires - financement des projets	109,5	306,3	1 342,1	1 757,9
Financements obligataires des projets	26,6	53,8	119,2	199,5
Dettes locatives	6,2	6,5	124,0	136,7
Financements corporate	4,0	7,5	183,0	194,6
Investisseurs minoritaires et Autres	2,5	0,4	27,5	30,4
Instruments dérivés - effets des couvertures	11,6	39,1	44,7	95,4
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2019	160,4	413,6	1 840,6	2 414,6

(En millions d'euros)	A moins d'un an	Entre un et cinq ans	A plus de cinq ans	Total dettes financières
Emprunts bancaires - financement des projets	86,7	200,9	941,7	1 229,3
Financements obligataires des projets	27,3	77,2	158,3	262,8
Dettes locatives	4,1	6,2	86,6	96,9
Financements corporate	2,2	9,9	4,0	16,1
Investisseurs minoritaires et Autres	4,5	1,4	39,5	45,4
Instruments dérivés - effets des couvertures	7,1	4,9	28,4	40,3
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2018	131,8	300,5	1 258,5	1 690,8

Ventilation par flux des dettes financières

(En millions d'euros)	31.12.2018	Flux de trésorerie	Variations sans effet de trésorerie					31.12.2019
			Effet de change	Variation de périmètre	Variation de juste valeur et coût amorti	Intérêts courus	Autres variations ⁽¹⁾	
Emprunts bancaires - financement des projets	1 229,3	542,5	10,4	(25,6)	(2,4)	3,8	(0,0)	1 757,9
Financements obligataires des projets	262,8	(65,7)	0,4	-	2,8	(0,7)	0,0	199,5
Dettes locatives	96,9	(4,2)	0,5	6,0	-	2,7	34,7	136,7
Financements corporate	16,1	177,7	-	-	-	0,8	-	194,6
Investisseurs minoritaires et autres	45,4	(0,7)	0,2	(14,5)	-	-	(0,0)	30,4
Instruments dérivés - effets des couvertures	40,3	(10,5)	0,6	0,7	64,3	-	(0,0)	95,4
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	1 690,8	639,1	12,1	(33,3)	64,7	6,6	34,7	2 414,6

(1) Les autres variations des dettes locatives correspondent à des variations non-cash liées aux nouveaux contrats de location en application de la norme IFR16

NOTE 18.3. INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Principes comptables

Afin de se couvrir contre la variation des taux d'intérêt associée aux financements des investissements du Groupe, Neoen a recours à des *swaps* de taux (se référer à la note 20.1).

Au 31 décembre 2019, la comptabilité de couverture de flux de trésorerie est appliquée pour ces instruments financiers dérivés, en application de la norme IFRS 9. Les effets relatifs à ces *swaps* de taux sont reconnus en résultat de manière symétrique aux flux d'intérêts hautement probables couverts provenant des financements du Groupe.

En 2019, un montant de (68,6) M€ a été reconnu en autres éléments du résultat global au titre de la variation de juste valeur des dérivés de couverture de flux de trésorerie et +2,1 M€ ont été recyclés par résultat.

En 2018, un montant de (18,9) M€ a été reconnu dans les autres éléments du résultat global au titre de la variation de juste valeur des dérivés de couverture de flux de trésorerie, et +1,7 M€ ont été recyclés en résultat.

NOTE 18.4. JUSTE VALEUR DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

Principes comptables

La juste valeur d'un actif et d'un passif est le prix qui serait convenu entre des parties libres de contracter et opérant aux conditions du marché. La détermination de la juste valeur doit être fondée sur des données de marché observables qui fournissent l'indication la plus fiable de la juste valeur d'un instrument financier.

Pour les instruments financiers dérivés, se reporter aux notes 18.2 et 18.3.

La juste valeur des dettes fournisseurs et des créances clients correspond à la valeur comptable indiquée au bilan, l'effet de l'actualisation des flux futurs de trésorerie n'étant pas significatif.

31.12.2019	Niveau	Valeur comptable	Juste valeur	Coût amorti	Juste valeur par résultat	Juste valeur par résultat non recyclable	Dettes au coût amorti	Dérivés documentés en Cash Flow Hedge
Instruments financiers dérivés	2	2,0	2,0		2,0			
Clients et comptes rattachés	-	52,2	52,2	52,2				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1	460,5	460,5		460,5			
TOTAL ACTIFS FINANCIERS		514,7	514,7	52,2	462,5	-	-	-
Dettes financières non courantes	3	2 170,4	2 186,6				2 170,4	
Autres passifs non courants	3	34,1	34,1				34,1	
Instruments financiers dérivés	2	95,4	95,4					95,4
Dettes financières courantes	3	148,8	148,8				148,8	
Fournisseurs et comptes rattachés	-	126,3	126,3				126,3	
TOTAL PASSIFS FINANCIERS		2 575,0	2 591,2	-	-	-	2 479,5	95,4

31.12.2018	Niveau	Valeur comptable	Juste valeur	Coût amorti	Juste valeur par résultat	Juste valeur par résultat non recyclable	Dettes au coût amorti	Dérivés documentés en Cash Flow Hedge
Instruments financiers dérivés	2	5,8	5,8		5,8			
Clients et comptes rattachés	-	33,8	33,8	33,8				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1	503,8	503,8		503,8			
TOTAL ACTIFS FINANCIERS		543,4	543,4	33,8	509,7	-	-	-
Dettes financières non courantes	3	1 525,7	1 525,7				1 525,7	
Instruments financiers dérivés	2	40,3	40,3					40,3
Dettes financières courantes	3	124,8	124,8				124,8	
Fournisseurs et comptes rattachés	-	136,5	136,5				136,5	
TOTAL PASSIFS FINANCIERS		1 827,3	1 827,3	-	-	-	1 787,0	40,3

Les niveaux de classification sont définis comme suit :

- niveau 1 : prix coté sur un marché actif ;
- niveau 2 : prix coté sur un marché actif pour un instrument similaire, ou autre technique d'évaluation basée sur des paramètres observables ;
- niveau 3 : technique d'évaluation incorporant des paramètres non observables.

NOTE 19. AUTRES PASSIFS COURANTS

NOTE 19.1. DETTES FISCALES ET SOCIALES

Les dettes fiscales et sociales se répartissent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2019	31.12.2018
Dettes fiscales	28,2	9,6
Dettes sociales	7,3	5,4
TOTAL DETTES FISCALES ET SOCIALES	35,5	15,1

NOTE 19.2. AUTRES PASSIFS COURANTS

Les autres passifs courants se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2019	31.12.2018
Produits constatés d'avance	21,3	18,7
Autres créditeurs	10,0	4,2
TOTAL AUTRES PASSIFS COURANTS	31,3	22,9

Les produits constatés d'avance se composent essentiellement de subventions d'exploitation qui sont transférées au compte de résultat de façon linéaire selon la durée de vie de l'actif sous-jacent.

NOTE 20. GESTION DES RISQUES**NOTE 20.1. RISQUES DE TAUX**

Le Groupe est exposé aux risques de marché du fait de ses activités d'investissements. Cette exposition est principalement liée aux fluctuations des taux d'intérêts variables relatifs aux financements de ses projets.

Ainsi, l'objectif de gestion du risque de taux du Groupe est de sécuriser et préserver l'équilibre économique des projets en limitant la variabilité future de la charge financière associée à leurs financements. Ceci repose sur la mise en place d'instruments financiers de couverture.

Les couvertures sur le risque de taux d'intérêt sont effectuées au moyen d'instruments contractés de gré à gré, avec des contreparties de premier rang. Le Groupe contracte des instruments financiers, afin de couvrir son financement à taux variables, avec pour cible de fixer un minimum de 75 % du besoin de financement à taux variable des projets. A ce titre, le Groupe a contracté des *swaps* de taux et des caps qui sont qualifiés de couverture de flux de trésorerie.

La politique de gestion des risques du Groupe a pour objectif de limiter et de maîtriser les variations des taux d'intérêt et leurs répercussions sur le résultat et les flux de trésorerie futurs.

(En millions d'euros)	Montants notionnels par échéance			Juste valeur	Enregistré en capitaux propres	Enregistré en résultat
	Inférieur à 5 ans	Supérieur à 5 ans	Total			
Swaps de taux - Solaire	(101,4)	(379,2)	(480,6)	(36,5)	43,9	-
Swaps de taux - Eolien	(145,1)	(394,7)	(539,8)	(58,8)	59,3	-
Caps de taux	(69,0)	(90,7)	(159,7)	1,9	4,2	-
TOTAL	(315,5)	(864,7)	(1 180,2)	(93,4)	107,4	-

Réforme des taux de référence

Une réforme fondamentale des indices de références de taux est actuellement en cours au niveau mondial. Il existe ainsi des incertitudes sur le calendrier et les méthodes de transition pour le remplacement des taux de référence existants (IBOR) par des taux alternatifs.

Au 31 décembre 2019, le Groupe a appliqué par anticipation les modalités permises par les amendements à IFRS 7 et IFRS 9 « réforme des taux benchmark » permettant de ne pas tenir compte des effets de la réforme des taux, notamment dans l'appréciation du caractère hautement probable des flux d'intérêts couverts, jusqu'à ce que la transition vers les nouveaux indices soit effective. Cela conduit à maintenir la qualification des *swaps* de taux en comptabilité de couverture.

Les principaux indices utilisés par le Groupe et concernés par la réforme sont l'Euribor, le Libor et le Libor AUD.

Le Groupe va entrer en cours de négociations avec ses contreparties afin de prendre en compte ces changements d'indices.

Les dérivés qualifiés de couvertures de flux de trésorerie et affectés par la réforme sont présentés dans le tableau ci-dessus.

NOTE 20.2. RISQUES DE CHANGE

Les risques de change portent sur les transactions opérationnelles en devises étrangères (dollar américain et dollar australien principalement) qui ont tendance à augmenter avec le déploiement soutenu du Groupe à l'international. Afin d'éviter tout risque de change sur les actifs en opération, le Groupe finance systématiquement chacun de ses actifs dans la devise fonctionnelle de celui-ci.

NOTE 20.3. RISQUES DE CONTREPARTIE

Compte tenu de la pluralité des fournisseurs et sous-traitants disponibles sur les marchés sur lesquels intervient le Groupe, celui-ci considère que l'insolvabilité de l'un d'entre-deux ou d'une faible part ne pourrait avoir de conséquences significatives sur la poursuite de l'activité.

Dans la mesure où les contrats de vente d'électricité ou contrats pour différence sont conclus avec des contreparties étatiques (Etats ou entreprises contrôlées par un Etat), des entreprises de distribution d'électricité et avec un nombre limité d'acheteurs privés, le Groupe considère que le risque de contrepartie lié aux créances clients est à ce jour non significatif.

Le Groupe place ses disponibilités et quasi-disponibilités auprès d'institutions financières de premier rang.

Le Groupe souscrit des dérivés de taux de gré à gré avec des banques de premier rang dans le cadre de conventions qui prévoient de compenser les montants dus et à recevoir en cas de défaillance de l'une des parties contractantes. Ces accords de compensation conditionnels ne respectent pas les critères de la norme IAS 32 pour permettre la compensation des instruments dérivés actifs et passifs au bilan. Ils entrent cependant dans le champ d'application des informations à fournir au titre de IFRS 7 sur la compensation.

NOTE 20.4. RISQUES DE LIQUIDITÉ

Le risque de liquidité correspond à l'incapacité que pourrait avoir le Groupe à faire face à ses engagements financiers immédiats ou à court terme.

Pour prévenir ce risque, le Groupe procède plusieurs fois par an à une analyse de ses besoins en liquidité sur un horizon de 12 mois glissants.

A la date d'arrêt de ses comptes, le Groupe dispose des liquidités nécessaires pour financer son activité courante et son développement, mais aussi faire face à des événements exceptionnels.

La trésorerie détenue par les sociétés holdings et de développement s'élève au 31 décembre 2019 à 204,3 M€, contre 256,3 M€ pour les sociétés projets (actifs en opération et en construction).

(en millions d'euros)	31.12.2019	31.12.2018
Trésorerie et équivalents de trésorerie	460,5	503,8
Autorisations de découverts disponibles	130,0	145,0
TOTAL	590,5	648,8

Lignes de crédit accordées aux projets

Au 31 décembre 2019, le Groupe bénéficiait d'engagements reçus au titre de ses financements de projet et d'exploitation pour un montant de 264,5 M€ non utilisés à cette date.

Lignes de crédit corporate accordées

Le Groupe possède des lignes de crédit court terme, d'un montant de 130 M€, pour assurer notamment les besoins en fonds de roulement de la société mère.

NOTE 20.5. RISQUES LIÉS AUX ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES

Le Groupe vend de l'électricité dans le cadre de contrats de long-terme faisant l'objet d'engagements fermes de la part de ses contreparties, dont de nombreux Etats. Il est arrivé, dans des pays dans lesquels il n'opère pas à ce jour (Espagne en particulier), que des Etats remettent en cause rétroactivement certains tarifs de rachat particulièrement bonifiés. Toute remise en cause de cette tarification serait susceptible d'impacter significativement les états financiers du Groupe.

La stratégie multi-filière et multi-pays du Groupe a pour effet de limiter ce risque en réduisant son exposition à une technologie ou à un pays particulier. Le prix particulièrement compétitif de l'électricité produite par Neoen dans la grande majorité de ses contrats constitue également une couverture naturelle contre ce risque.

NOTE 21. ENGAGEMENTS HORS BILAN

NOTE 21.1. ENGAGEMENTS HORS BILAN DONNÉS

(en millions d'euros)	31.12.2019	31.12.2018
Garanties accordées à des fournisseurs	111,1	104,3
Maintenance	650,4	476,8
Autres engagements	242,0	227,1
Engagements donnés liés aux activités opérationnelles	1 003,5	808,1
Actifs donnés en garantie	2 786,3	1 937,6
Engagements donnés liés aux activités de financement	2 786,3	1 937,6
TOTAL DES ENGAGEMENTS HORS BILAN DONNÉS	3 789,8	2 745,7

Garanties accordées à des fournisseurs

Dans le cadre de la construction de ses actifs de production, le Groupe peut être amené à octroyer temporairement des garanties à ses fournisseurs.

Maintenance

Dans le cadre de l'exploitation de ses actifs de production, le Groupe est amené à signer des contrats de maintenance pouvant s'étaler sur plusieurs exercices. Les prestations sont comptabilisées en charges l'année où elles sont réalisées.

Autres engagements donnés

Il s'agit principalement de garanties données par le Groupe dans le cadre du développement des projets telles que des garanties de soumission à des appels d'offres, des garanties de performance ou encore de démantèlement.

Actifs donnés en garantie

Les dettes contractées par le Groupe, dans le cadre de financements de projets, sont assorties dans la plupart des cas de nantissement sur l'ensemble des titres et avances en comptes courants d'associés ainsi que de gages sur les actifs en garantie de remboursement de la dette bancaire jusqu'à son extinction.

NOTE 21.2. ENGAGEMENTS HORS BILAN REÇUS

(en millions d'euros)	31.12.2019	31.12.2018
Engagements d'achat d'énergie	5 999,6	5 657,6
Autres engagements reçus	1 099,0	621,0
Engagements reçus liés aux activités opérationnelles	7 098,6	6 278,5
Lignes de crédits accordées aux projets	264,5	321,4
Lignes de crédits corporate accordées	130,0	145,0
Engagements reçus liés aux activités de financement	394,5	466,4
TOTAL DES ENGAGEMENTS HORS BILAN REÇUS	7 493,1	6 744,9

Engagements reçus d'achat d'énergie

Dans la majorité des cas, lorsqu'une unité de production d'électricité est construite, la société porteuse de projet et appelée à l'exploiter conclut un contrat à long terme de fourniture d'énergie. Le Groupe bénéficie d'engagements d'achat en général pour des périodes de 15 à 20 ans. Pour chaque actif sous-jacent, l'engagement a été évalué sur la base des volumes de production estimés par le Groupe sur la durée du contrat d'achat et des prix de vente non inflatés.

Autres engagements reçus

Ceux-ci comprennent principalement les garanties reçues de la part des constructeurs pour la bonne exécution de la construction des centrales ainsi que des fournisseurs au titre de la maintenance.

NOTE 22. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Des transactions ont été réalisées avec : la société Impala, sa filiale Eiffel Investissement Groupe et BPI France, identifiées comme des parties liées pour le Groupe.

Les charges auprès des parties liées concernent principalement des *management fees*, ainsi que des intérêts sur les garanties octroyées. Les dettes envers les parties liées correspondent à des financements.

Les comptes consolidés de Neoen sont intégrés par intégration globale dans les comptes consolidés de la société Impala qui détient 50,04 % de son capital. Les transactions avec Impala et ses filiales ou BPI France ont été effectuées à des conditions normales de marché.

Le tableau suivant fournit le montant de ces transactions au titre des exercices clos au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018 :

(en millions d'euros)	31.12.2019	31.12.2018
Charges	0,8	4,2
Dettes ⁽¹⁾	13,9	15,7
Garanties ⁽²⁾	-	99,3

(1) Les dettes avec les parties liées correspondent à un emprunt contracté auprès de BPI France.

(2) Les garanties ou contre garanties reçues de l'actionnaire de référence Impala ont toutes été levées au 31 décembre 2019.

NOTE 23. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

(En millions d'euros)	Deloitte / Constantin	RSM	Autres réseaux	Exercice 2019
Neoen SA				
Audit Légal	0,1	0,0	-	0,1
SACC	0,0	0,0	-	0,0
Filiales				
Audit Légal	0,5	0,0	0,2	0,7
TOTAL	0,6	0,1	0,2	0,8

(En millions d'euros)	Deloitte / Constantin	RSM	Autres réseaux	Exercice 2018 Retraité
Neoen SA				
Audit Légal	0,1	0,0	-	0,1
SACC	0,4	0,0	-	0,4
Filiales				
Audit Légal	0,3	-	0,1	0,5
TOTAL	0,9	0,0	0,1	1,0

En 2018, les Services « Autres que la Certification des Comptes » (SACC) contenaient principalement les honoraires relatifs à l'introduction en bourse.

NOTE 24. EVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Refinancement des projets éoliens Hornsdale en Australie

Le 21 janvier 2020, le Groupe a finalisé le refinancement des dettes des centrales en exploitation Hornsdale 1, 2 et 3, donnant lieu à un remboursement de 527,2 millions de dollars australiens ainsi qu'à l'émission de nouvelles dettes pour 606,5 millions de dollars australiens.

Cette opération a permis au Groupe de bénéficier de conditions de financement plus avantageuses, notamment en allongeant l'horizon de remboursement (jusqu'à 22 ans à compter du refinancement).

Mise en place d'un crédit syndiqué de 200 M€

Au cours du mois de mars 2020, Neoen S.A. a conclu avec un pool de 14 banques un crédit syndiqué d'un montant total de 200 M€ à échéance juillet 2024. Celui-ci comprend un crédit amortissable d'un montant total de 125 M€ et une facilité de crédit revolving d'un montant total de 75 M€, ayant tous deux vocation à financer les besoins généraux de la Société.

Impact potentiel de la crise Covid-19 sur les principaux facteurs de risque du Groupe

L'épidémie de Covid-19, apparue en Chine en décembre 2019 et qui tend à se généraliser dans les différentes zones où est présent le Groupe, est susceptible d'affecter la santé de ses salariés et prestataires, ses opérations et projets, ainsi que sa situation financière.

A la date de la présente annexe, compte tenu des nombreuses incertitudes entourant l'ampleur et la durée de cette épidémie, il est difficile de quantifier les impacts humains et financiers pour le Groupe.

Toutefois, les éléments susceptibles d'avoir un impact sur les facteurs de risque majeurs du Groupe sont les suivants :

- Difficultés d'approvisionnement, retards de livraison et risque de rupture des chaînes logistiques : risques liés aux variations des prix des composants nécessaires à la production d'équipements renouvelables ;
- Instabilité des prix de marché : risques de prix sur les marchés de gros d'électricité ;
- Conséquences sanitaires sur l'activité des salariés et prestataires du Groupe : risques liés à l'emploi de contractants tiers et risques liés à la capacité de rétention des personnes clés ;
- Difficultés liées à l'obtention et au tirage des financements nécessaires à la réalisation des projets du Groupe : risques liés à l'obtention d'accords de financement, risques liés au niveau de levier du Groupe et risques liés aux clauses des contrats de financement ;
- Perturbations sur la réalisation des projets et la conduite des opérations du Groupe : risques liés aux projets en phase de développement et de construction, risques se rapportant à l'entretien des installations de production d'électricité et risques liés à l'infrastructure informatique ;
- Ralentissement éventuel de l'activité économique et administrative des pays dans lesquels intervient le Groupe : risques liés aux résiliations de contrats et défauts de paiement, risques liés à l'obtention des permis, licences et autorisations et risques liés au raccordement aux réseaux de distribution ou de transport ;
- Volatilité du cours des devises dans lesquelles sont libellés les contrats de vente d'électricité, de construction, d'opération et de financement du Groupe : risques de change.

NOTE 25. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Au 31 décembre 2019, le périmètre de consolidation est composé de 304 sociétés.

Les principales variations du périmètre de consolidation intervenues en 2019 sont décrites dans la note 3.4.

En application du règlement n° 2016-09 du 2 décembre 2016 de l'Autorité des normes comptables française, la liste complète des entreprises comprises dans le périmètre de consolidation, des entreprises exclues du périmètre de consolidation et des titres de participations non consolidés, est disponible sur le site Internet du Groupe (<https://www.neoen.com/fr/informations-financieres>).

La liste des principales entités opérationnelles présentées ci-dessous, a notamment été déterminée à partir de leur contribution aux indicateurs financiers suivants : chiffre d'affaires, total actif ou de la dette.

Au cours de l'exercice 2019, les sociétés Neoen Jules GmbH et Neoen Mistral GmbH ont fait usage de la disposition dérogatoire de l'article 264, paragraphe 3, du Code de commerce allemand (HGB) en ce qui concerne l'établissement d'une annexe, le rapport de gestion et la publication des comptes annuels.

Méthode de consolidation	Dénomination sociale	Pourcentage d'intérêt 31.12.2019	Pourcentage d'intérêt 31.12.2018
Société mère	Neoen	Mère	Mère
	Altiplano Solar S.A.	100%	100%
	La Puna Solar S.R.L.	100%	100%
	HWF 1 Pty Ltd	70%	70%
	HWF 2 Pty Ltd	80%	80%
	HWF 3 Pty Ltd	80%	80%
	Parkes Solar Farm Pty Ltd	100%	100%
	Bulgana Windfarm Pty Ltd	100%	100%
	Coleambally Solar Pty Ltd	100%	100%
	Numurkah Solar Farm Pty Ltd	100%	100%
Intégration globale	Hornsedale Power Reserve Pty Lt	100%	100%
	Hedet	80%	80%
	Neoen Production 1	100%	100%
	Neoen Production 2	100%	100%
	Centrale Solaire de Torreilles	100%	100%
	Groupeement Solaire Cestas 1	100%	100%
	EREC	50%	50%
	SPV AGS	100%	100%
	CSNSP 452	100%	100%
	Providencia Solar	100%	100%
	Capella Solar	100%	100%

4.2 RAPPORT DE CERTIFICATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2019

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'assemblée générale de la société NEOEN

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société NEOEN relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le conseil d'administration le 25 mars 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

A. Immobilisations produites en interne

(Notes 11 de l'annexe aux comptes consolidés)

Comme indiqué dans la note « 11 Immobilisations Incorporelles » de l'annexe, les frais de développement des différents projets de centrales de production d'énergie d'origine renouvelable, se composant des coûts directs et indirects, externes ou internes, liés au développement, sont portés à l'actif à partir du moment où le succès des projets correspondants est probable au regard des six critères IAS 38.

Risque identifié et principaux jugements

Le Groupe considère que ces critères sont remplis au moment où un projet rentre dans le portefeuille, c'est-à-dire lorsque les éléments contractuels et les études techniques indiquent que la faisabilité d'un projet est probable. A partir de la mise en service du projet, l'amortissement est calculé selon le mode linéaire sur la durée d'utilité de l'actif sous-jacent estimée, soit 25 ans. De plus, lorsque le Groupe estime que la probabilité de succès s'amointrit, les frais de développement sont dépréciés. Lors de l'abandon d'un projet, les coûts de développement liés à ce projet passent en charges au niveau des « Autres produits et charges opérationnelles non courants ».

Au 31 décembre 2019, la valeur nette des projets en développement s'élève à 104,2 millions d'euros, le Groupe ayant activé 34,5 millions d'euros de charges directement imputables au développement de projets au cours de l'année 2019.

Nous avons considéré la comptabilisation et l'évaluation des projets en développement générés en interne comme un point clé de l'audit en raison du niveau de jugement de la Direction requis pour l'appréciation du respect des critères d'activation des coûts correspondants et de la sensibilité aux estimations et hypothèses utilisées par la Direction pour en déterminer la valeur recouvrable.

Réponses apportées lors de notre audit

Nos travaux ont notamment consisté à :

- apprécier, au regard des normes comptables en vigueur et des règles d'activation définies par le groupe, les modalités d'examen des critères d'activation, en particulier par entretien avec la Direction ;
- tester par sondage la concordance des montants inscrits à l'actif avec le fichier de suivi des projets établi par le groupe avec un retour à la documentation probante sous-jacente ;
- examiner la conformité de la méthodologie appliquée par la Société pour la détermination de la valeur recouvrable des frais de développement aux normes comptables en vigueur ;

- examiner, au regard de la durée d'utilité retenue pour ces projets en cours de développement, les modalités d'amortissement des frais de développement ;

Enfin nous avons vérifié le caractère approprié des informations fournies dans les notes 11 de l'annexe aux comptes consolidés.

B. Instruments financiers de couverture

(Notes 18 de l'annexe aux comptes consolidés)

La société Neoen finance la construction et l'exploitation de certaines de ses centrales au travers d'emprunts à taux variables exposant l'entreprise à un risque de taux. Pour couvrir ce risque, Neoen met en place des couvertures de type Swap de taux ou Cap visant à fixer le taux d'intérêt en début de projet (ou à fixer le taux d'intérêt maximal).

Comme indiqué dans la note 18 « Financement et Instruments financiers dérivés » de l'annexe, les instruments financiers dérivés ayant une valeur de marché positive sont comptabilisés à l'actif et ceux ayant une valeur de marché négative sont comptabilisés au passif. Ces instruments sont initialement évalués à la juste valeur à la date de la conclusion d'un contrat dérivé, puis réévalués ensuite à leur juste valeur à chaque date de clôture.

Risque identifié et principaux jugements

La société Neoen qualifie comptablement ces couvertures en Cashflow Hedge permettant de comptabiliser les variations de juste valeur des instruments de couverture en OCI pour leur part efficace. Les nouveaux principes d'IFRS 9 n'ont pas d'incidence significative sur les états financiers du Groupe à ce titre, dans la mesure où l'ensemble des opérations qui étaient qualifiées de couverture sous IAS 39 continuent à l'être sous IFRS 9.

Nous considérons la comptabilisation des instruments financiers comme un point clé de l'audit en raison de l'importance des changements potentiels de juste valeur de ces instruments, de la part de jugement dans la documentation et l'analyse des couvertures, et des impacts comptables liés à leur qualification en tant qu'instruments de couverture de flux de trésorerie.

Réponses apportées lors de notre audit

Nos travaux ont notamment consisté à :

- analyser la conformité des méthodologies appliquées par le Groupe aux normes comptables en vigueur.
- évaluer la compétence des spécialistes mandatés par la société pour évaluer la juste valeur des instruments financiers et échangé avec la Direction afin d'obtenir une compréhension des périmètres d'intervention de ceux-ci.
- valider le détail du portefeuille d'instruments financiers du Groupe que nous avons rapproché de la juste valeur déterminée par les spécialistes externes au Groupe. Nous avons rapproché ces états des confirmations bancaires et réalisé des tests de valorisation.
- revoir la documentation de couverture de flux de trésorerie établie, et revoir le traitement comptable appliqué aux instruments financiers et leurs impacts sur le compte de résultat et les autres éléments du résultat global en fonction de la qualification de ces instruments.

Enfin, nous avons vérifié que la note annexe aux comptes consolidés 18 fournit une information appropriée.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêt des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaire aux Comptes de la Société NEOEN par votre Assemblée Générale du 13 septembre 2008 pour le cabinet Constantin Associés, le mandat ayant été renouvelé lors de votre Assemblée Générale du 22 avril 2014 pour le cabinet Deloitte. Le cabinet RSM a été nommé par votre Assemblée Générale du 12 septembre 2018.

Au 31 décembre 2019, le cabinet Deloitte et Associés était dans la 12ème année de sa mission sans interruption et le cabinet RSM dans sa 2ème année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, les commissaires aux comptes exercent leur jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- ils identifient et évaluent les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et mettent en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueillent des éléments qu'ils estiment suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- ils prennent connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ils apprécient le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- ils apprécient le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'ils concluent à l'existence d'une incertitude significative, ils attirent l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces

informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, ils formulent une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- ils apprécient la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évaluent si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, ils collectent des éléments qu'ils estiment suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Ils sont responsables de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense et Paris, le 25 mars 2020

Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

François Xavier AMEYE

RSM Paris

Etienne de BRYAS

4.3 COMPTES ANNUELS DE NEOEN S.A. AU 31 DÉCEMBRE 2019

4.3.1 COMPTE DE RÉSULTAT

(En millions d'euros)	Notes	Exercice 2019	Exercice 2018
Chiffre d'affaires	3.1	57,5	50,7
Autres produits ⁽¹⁾		3,3	0,9
PRODUITS D'EXPLOITATION		60,9	51,6
Achats stockés		-	-
Variation de stock		-	-
Autres achats et charges externes	5.1	(42,8)	(28,0)
Charges externes	5.1	(42,8)	(28,0)
Impôts, taxes et versements assimilés		(1,3)	(1,1)
Salaires et traitements	8.1	(11,5)	(7,9)
Charges sociales	8.1	(5,5)	(4,2)
Charges de personnel	8.1	(17,0)	(12,2)
Dotations aux amortissements sur immobilisations	14 et 15	(0,7)	(1,5)
Dotations aux amortissements sur charges d'exploitation		(0,1)	-
Dotations aux provisions sur immobilisations		-	-
Dotations aux provisions sur actif circulant		(0,1)	-
Dotations aux provisions pour risques et charges		-	-
Pertes et gains de change		(0,2)	(0,3)
Autres charges ⁽²⁾		(0,2)	(0,1)
CHARGES D'EXPLOITATION		(62,4)	(43,0)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		(1,5)	8,6
Produits financiers	10.1	32,4	16,0
Charges financières	10.1	(11,1)	(11,7)
Résultat financier	10.1	21,3	4,3
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS		19,8	12,9
Produits exceptionnels	11	15,0	0,3
Charges exceptionnelles	11	(10,8)	(0,6)
Résultat exceptionnel	11	4,2	(0,3)
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise		(0,7)	-
Impôts sur les bénéfices	12	(2,2)	(3,1)
RESULTAT NET		21,1	9,4

(1) Comprennent les transferts de charges relatifs aux frais et honoraires pour 1,7 million d'euros associés à l'émission obligataire à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes réalisée le 7 octobre 2019 (se reporter à la note 2), la reprise de provision sur actions auto-détenues attribuées dans le cadre d'un plan d'actions gratuites pour 1,3 million d'euros (se reporter à la note 7), et les gains de change sur dettes et créances commerciales pour 0,3 million d'euro.

(2) Correspondent exclusivement aux rémunérations perçues par les mandataires sociaux non exécutifs.

4.3.2 BILAN ACTIF

(En millions d'euros)	Notes	Brut 31.12.2019	Amort/dépr	Net 31.12.2019	Net 31.12.2018
Immobilisations incorporelles	14	2,0	(0,8)	1,3	1,4
Immobilisations corporelles	14	1,3	(0,7)	0,6	0,6
Titres de participation	15	65,5	-	65,5	3,7
Créances rattachées à des participations	15	647,6	(0,6)	647,0	468,0
Dépôts et cautions	15	27,7	-	27,7	1,8
Autres immobilisations financières	15	6,8	-	6,8	5,7
Immobilisations financières	15	747,6	(0,6)	747,0	479,3
ACTIF IMMOBILISÉ		750,9	(2,1)	748,8	481,3
Avances et acomptes		1,4	-	1,4	0,0
Clients et comptes rattachés	3.2	25,2	-	25,2	13,6
Autres créances	3.2	2,8	-	2,8	3,0
Créances	3.2	29,3	-	29,3	16,7
Disponibilités et divers		182,4	-	182,4	250,2
ACTIF CIRCULANT		211,7	-	211,7	266,9
Charges constatées d'avance	16	0,7	-	0,7	0,3
Charges à répartir(1)	16	1,6	-	1,6	-
Écart de conversion actif	16	0,5	-	0,5	1,1
TOTAL ACTIF		965,5	(2,1)	963,4	749,6

(1) Correspondent exclusivement aux frais et honoraires pour 1,7 million d'euros associés à l'émission obligataire à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes réalisée le 7 octobre 2019, dont 0,1 million a déjà été reconnu en résultat sur l'exercice 2019.

4.3.3 BILAN PASSIF

(En millions d'euros)	Notes	31.12.2019	31.12.2018
Capital social	13	170,2	169,9
Primes d'émission, de fusion, d'apport	13	501,0	500,8
Réserve légale	13	2,3	1,9
Autres réserves	13	8,9	-
Report à nouveau	13	8,0	8,0
Résultat de l'exercice	13	21,1	9,4
CAPITAUX PROPRES	13	711,6	690,0
Provisions pour risques et charges	7	0,4	1,6
Provisions pour pertes de change	7	0,5	1,1
PROVISIONS	7	0,8	2,8
Emprunts obligataires convertibles	10.2	200,9	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	10.2	13,9	15,3
Emprunts et dettes financières divers	10.2	18,8	18,2
Dettes financières	10.2	233,5	33,5
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	5.2	6,3	16,6
Dettes fiscales et sociales	9	10,7	6,2
Dettes d'exploitation		17,0	22,8
Autres dettes	9	0,2	0,1
Produits constatés d'avance	9	0,0	0,0
DETTES		250,7	56,4
Écart de conversion passif	17	0,2	0,5
TOTAL PASSIF		963,4	749,6

4.3.4 NOTES ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS

NOTE 1. Règles et méthodes comptables	178	NOTE 12. Impôts	185
NOTE 2. Activité de la société et faits marquants de l'exercice	178	NOTE 13. Capitaux propres	187
NOTE 3. Ventes	179	NOTE 14. Immobilisations corporelles et incorporelles	187
NOTE 4. Echancier des créances	180	NOTE 15. Immobilisations financières	189
NOTE 5. Achats	180	NOTE 16. Comptes de régularisation actif	190
NOTE 6. Echancier des dettes	181	NOTE 17. Comptes de régularisation passif	190
NOTE 7. Provisions	181	NOTE 18. Tableau/Liste des filiales et participations	191
NOTE 8. Charges de personnel et rémunération des organes de direction et d'administration	182	NOTE 19. Autres informations	192
NOTE 9. Etat des autres dettes	183	NOTE 20. Engagements hors bilan	192
NOTE 10. Eléments financiers	184	NOTE 21. Evénements postérieurs à la clôture	193
NOTE 11. Résultat exceptionnel	185		

NOTE 1. RÈGLES ET METHODES COMPTABLES

Etablissement des comptes

Les comptes sociaux au 31 décembre 2019 sont établis en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables en France selon le règlement n° 2014-03 de l'Autorité des Normes Comptables du 5 juin 2014 ainsi que des avis et recommandations ultérieurs de l'Autorité des Normes Comptables. Ces comptes ont été préparés selon les mêmes principes et méthodes d'évaluation qu'au 31 décembre 2018.

Changement de méthode d'évaluation

Néant.

Changement de méthode de présentation

Néant.

NOTE 2. ACTIVITE DE LA SOCIÉTÉ ET FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Activité de la société

Neoen S.A., société anonyme de droit français, a été initialement constituée et immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris le 29 septembre 2008, sous le numéro 508 320 017 sous forme de société par actions simplifiée. Ses actions ont été admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris le 17 octobre 2018.

Tête du Groupe, Neoen, détient principalement des sociétés holding qui détiennent à leur tour, directement ou indirectement, des sociétés projets portant les centrales de production ou de stockage d'énergie.

Faits marquants de l'exercice

Emission d'un emprunt obligataire convertible (OCEANE)

Le 7 octobre 2019, Neoen a réalisé avec succès auprès d'investisseurs qualifiés une émission obligataire à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes, à échéance le 7 octobre 2024.

Le montant nominal de l'emprunt s'élève à environ 200 millions d'euros (montant brut de l'émission), correspondant à 6 629 101 obligations d'une valeur nominale 30,17 euros. Les OCEANE portent intérêt à compter de leur date d'émission à un taux annuel de 1,875 % payable semestriellement à terme échu les 7 avril et 7 octobre de chaque année.

Le produit net de l'émission a pour but de financer les besoins généraux de la Société et notamment son développement en vue d'atteindre son objectif de capacité à fin 2021 (plus de 5,0 GW de capacité en construction ou en opération) tout en optimisant son bilan selon l'objectif communiqué par la Société d'un ratio de levier moyen d'environ 80-85 % du capital investi sur une base *all-in* incluant la totalité de la dette du Groupe, qu'elle soit corporate ou mise en place pour le financement de ses projets.

Les frais et honoraires associés à cette opération s'élèvent à 1,7 million d'euros et ont été comptabilisés en frais d'émission. Ils seront répartis sur la durée de l'emprunt.

Plan d'attribution d'actions gratuites

Le 10 juillet 2019, le Conseil d'administration a décidé d'attribuer gratuitement 297 000 actions de Neoen S.A. à certains salariés du Groupe. L'attribution des actions ne sera définitive qu'au terme d'une période d'acquisition d'une durée de 3 ans, à condition que les bénéficiaires soient toujours présents dans le Groupe et que les conditions de performance fixées par le Conseil d'administration dans le règlement du plan, et portant notamment sur l'atteinte d'objectifs financiers et de développement, soient remplies.

Augmentations de capital par exercice d'options de souscription d'actions

Au cours du premier semestre, 92 500 options de souscription d'actions à un prix d'exercice de 4,00 euros ont été exercées pour un montant total de 370 000 euros dont 185 000 euros de prime d'émission portant le capital social à 170 099 996 euros.

Au cours du second semestre, 38 750 options de souscription d'actions à un prix d'exercice de 4,00 euros ont été exercées pour un montant total de 155 000 euros dont 77 500 euros de prime d'émission portant le capital social à 170 177 496 euros.

Cession de l'activité biomasse

Le 4 septembre 2019, la Société a cédé son unité de cogénération de Commentry et sa filiale d'approvisionnement, héritées de l'acquisition de Poweo EnR en 2011.

Au 31 décembre 2019, la plus-value de cession de cette opération de 5,6 millions d'euros a été comptabilisée en résultat exceptionnel dans les comptes de Neoen S.A. Elle correspond à l'impact de la cession des titres de Neoen Biosource et du compte courant d'associé entre Neoen S.A. et BE Commentry. Les incidences de cette opération sont détaillées en note 11.

NOTE 3. VENTES

NOTE 3.1. CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires est principalement constitué des prestations de services assurées par la Société à ses filiales, dans le cadre du développement de projets ou de la gestion et la supervision des actifs en exploitation. Ces prestations sont comptabilisées en chiffre d'affaires au fur et à mesure de leur réalisation,

conformément aux jalons prévus contractuellement.

Ventilation du montant net de chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires par type d'activité et marché géographique se ventile de la façon suivante :

(En millions d'euros)	France	Export	Total
Prestations de services	31,8	25,7	57,5

NOTE 3.2. CRÉANCES D'EXPLOITATION

Principe comptable

Les créances sont comptabilisées à leur valeur nominale. Elles sont dépréciées le cas échéant pour tenir compte des éventuelles difficultés de recouvrement. Les dépréciations éventuelles sont effectuées au cas par cas sur la base notamment de la solvabilité des clients.

Etat des créances d'exploitation

Le poste se décompose de la façon suivante :

(En millions d'euros)	Valeur brute 31.12.2019	Dépréciation	Valeur nette 31.12.2019	Valeur nette 31.12.2018
Créances clients et comptes rattachés	25,2	-	25,2	13,6
Autres créances	2,8	-	2,8	3,0
Avances et acomptes	1,4	-	1,4	0,0
TOTAL	29,3	-	29,3	16,7

NOTE 4. ECHEANCIER DES CRÉANCES

(En millions d'euros)	Valeur brute 31.12.2019	< 1 an	> 1 an	Dont entrep. liées
Créances rattachées à des participations	647,6		647,6	647,6
Titres de participation	65,5		65,5	
Dépôts et cautions	27,7	26,8	1,0	
Autres immobilisations financières	6,8	3,0	3,8	
Total de l'actif immobilisé	747,6	29,8	717,8	647,6
Clients	25,2	25,2		22,7
État – Taxes sur la valeur ajoutée	2,5	2,5		
État – Autres impôts et taxes	0,4	0,4		
Débiteurs divers	1,3	1,3		
Total de l'actif circulant	29,3	29,3	-	22,7
Charges constatées d'avance	0,7	0,7		
TOTAL	777,7	59,8	717,8	670,4

NOTE 5. ACHATS

NOTE 5.1. AUTRES ACHATS ET CHARGES EXTERNES

Dans le cadre de sa politique de prix de transfert, l'ensemble des frais de développement encourus dans le cadre des projets internationaux du Groupe sont soit portés par Neoen S.A., soit refacturés par les sociétés de développement internationales à Neoen S.A. Ces frais de développement correspondent à des dépenses externes engagées principalement dans le cadre de l'obtention des permis, la réalisation d'études environnementales ou techniques ainsi qu'à des frais internes de personnel.

(en millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
Frais de développement Neoen SA	(9,6)	(2,8)
Frais de développement refacturés	(15,3)	(10,5)
Études & sous-traitance	(1,4)	(1,3)
Honoraires	(10,9)	(8,5)
Autres charges	(5,6)	(5,0)
TOTAL	(42,8)	(28,0)

NOTE 5.2. DETTES D'EXPLOITATION

Principe comptable

Les dettes sont comptabilisées à leur valeur nominale.

Etat des dettes d'exploitation

Le poste se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2019	31.12.2018
Fournisseurs - Groupe	0,5	1,7
Fournisseurs - Hors Groupe	2,5	4,4
Factures non parvenues - Groupe	0,7	6,9
Factures non parvenues - Hors Groupe	2,6	3,5
TOTAL	6,3	16,6

NOTE 6. ECHÉANCIER DES DETTES

(En millions d'euros)	Valeur brute 31.12.2019	< 1 an	De 1 à 5 ans	> 5 ans	Dont entrep. liées
Emprunts obligataires convertibles	200,9	0,9	200,0		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	13,9	3,4	10,5		
Emprunts et dettes financières divers	18,8			18,8	
Fournisseurs et comptes rattachés	6,3	6,3			1,1
Personnel et comptes rattachés	3,3	3,3			
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	1,7	1,7			
Etats et autres collectivités publiques :	5,7	5,7			
> Taxe sur la valeur ajoutée	2,8	2,8			
> Autres impôts et comptes rattachés	2,9	2,9			
Autres dettes	0,2	0,2			
Produits constatés d'avance	0,0	0,0			
TOTAL	250,7	21,5	210,4	18,8	1,1

NOTE 7. PROVISIONS

Principe comptable

Des provisions pour risques et charges sont constituées pour faire face aux sorties probables de ressources au profit de tiers, sans contrepartie pour la Société. Ces provisions sont estimées en prenant en considération les hypothèses les plus probables à la date d'arrêté des comptes.

Détail des provisions par nature

Le détail des provisions par nature est le suivant :

(En millions d'euros)	31.12.2018	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	31.12.2019
Provisions pour litiges	0,4				0,4
Provisions pour risques	-				-
Provisions pour charges ⁽¹⁾	1,3		(1,3)		-
Provisions pour pertes de change	1,1	0,5	(1,1)		0,5
TOTAL	2,8	0,5	(2,4)	-	0,8

(1) Au cours de l'exercice, des actions auto-détenues ont été définitivement attribuées dans le cadre d'un plan d'actions gratuites arrivant à échéance. La provision de 1,3 million d'euros constituée à ce titre au 31 décembre 2018, a été intégralement reprise au cours de l'exercice.

NOTE 8. CHARGES DE PERSONNEL ET RÉMUNÉRATION DES ORGANES DE DIRECTION ET D'ADMINISTRATION

Principe comptable

Engagements envers le personnel

La Société s'affranchit de ses obligations de financement des retraites de son personnel par le versement de cotisations calculées sur la base des salaires aux organismes qui gèrent les programmes de retraites.

En outre, une indemnité de départ à la retraite, déterminée en fonction de l'ancienneté et du niveau de rémunération, doit être versée aux salariés présents dans l'entreprise à l'âge de la retraite.

L'engagement de la Société à ce titre, calculé selon la méthode des unités de crédits projetées n'est pas significatif compte tenu du peu d'ancienneté acquise par les salariés à ce jour, et n'a donc pas été comptabilisé.

NOTE 8.1. CHARGES DE PERSONNEL ET EFFECTIF

(en millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
Charges de personnel		
Salaires et traitements	(11,5)	(7,9)
Charges sociales	(5,5)	(4,2)
CHARGES DE PERSONNEL	(17,0)	(12,2)
Équivalent temps pleins (ETP) – Moyen		
Cadres	102	83
Employés et agent de maîtrise	5	7
EFFECTIF	107	90

NOTE 8.2. CARACTÉRISTIQUES DES PLANS D'OPTIONS D'ACHAT OU DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ET PLANS D'ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES AUX SALARIÉS

Plans d'options d'achat ou de souscriptions d'actions

Date d'attribution	Nombre d'options attribuées	Date de départ d'exercice	Date d'expiration	Prix d'exercice	Nombre d'options en circulation
10/01/2016	127 500	11/01/2019	10/01/2021	4,00 €	37 500
16/05/2016	25 000	17/05/2019	16/05/2021	4,00 €	25 000
23/12/2016	235 000	24/12/2019	23/12/2021	6,00 €	225 000
30/05/2018	45 000	31/05/2021	30/05/2023	10,00 €	40 000
05/07/2018	65 000	06/10/2021	05/07/2023	10,00 €	60 000
TOTAL	497 500				387 500

Plans d'attributions d'actions gratuites

Date d'attribution	Nombre d'actions attribuées	Date d'acquisition des actions	Date de fin de période de conservation	Nombre d'actions en circulation
09/04/2018	2 500	10/04/2020	10/04/2021	2 500
30/05/2018	107 500	31/05/2021	-	105 000
05/07/2018	570 644	06/10/2020	-	493 644
10/07/2019	297 000	11/07/2022	-	297 000
TOTAL	977 644			898 144

NOTE 9. ETAT DES AUTRES DETTES

(en millions d'euros)	31.12.2019	31.12.2018
Dettes sociales	5,0	3,7
Dettes fiscales	5,7	2,5
Autres dettes	0,2	0,1
Produits constatés d'avance	0,0	0,0
TOTAL	10,9	6,3

NOTE 10. ELEMENTS FINANCIERS

Principes comptables

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement représentent les emplois temporaires de trésorerie placés en SICAV et/ou en FCP de trésorerie. Elles sont comptabilisées à leur coût historique d'acquisition. Lors des cessions, les plus ou moins-values sont calculées selon la méthode *first-in first-out* (FIFO).

Une provision est constituée si la valeur liquidative est inférieure à la valeur comptable.

Opérations en devises

Les comptes de Neoen S.A. sont établis en euros. Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur en euro à la date de l'opération. A la date de clôture, les dettes et les créances en devises étrangères sont converties et comptabilisées au bilan sur la base du dernier cours de change, en contrepartie des postes « écarts de conversion – actif/passif » au bilan.

Les gains de change latents n'entrent pas dans la formation du résultat comptable. Les pertes latentes de change non compensées par une couverture de change font l'objet d'une provision pour risques à due concurrence.

Opérations de couverture

Les principes de la comptabilité de couverture sont appliqués de façon obligatoire dès lors qu'une relation de couverture est identifiée en gestion et documentée. Les effets des instruments financiers utilisés par Neoen S.A. pour couvrir et gérer ses risques de change sont reconnus dans le compte de résultat de manière symétrique à ceux de l'élément couvert.

NOTE 10.1. RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)

	Exercice 2019	Exercice 2018
Produits financiers	32,4	16,0
Produits financiers de participations	22,9	13,7
Autres intérêts et produits assimilés	0,9	0,1
Reprises sur provisions et transferts de charges	4,4	0,4
Gains de change	4,2	1,8
Charges financières	(11,1)	(11,7)
Dotations financières aux amortissements et provisions	(3,8)	(1,1)
Intérêts et charges assimilés	(4,5)	(8,3)
Pertes de change	(2,8)	(2,3)
RESULTAT FINANCIER	21,3	4,3

NOTE 10.2. ETAT DES DETTES FINANCIÈRES

(en millions d'euros)

	31.12.2019	31.12.2018
Emprunts	213,8	15,3
Intérêts courus sur emprunts	0,9	0,1
Autres dettes financières	18,8	18,2
TOTAL	233,5	33,5

Au 31 décembre 2019, la hausse des emprunts s'explique principalement par l'émission d'OCEANE réalisée le 7 octobre 2019 pour environ 200 millions d'euros (se reporter à la note 2 « faits marquants de l'exercice »).

NOTE 11. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

(en millions d'euros)

	Exercice 2019	Exercice 2018
Produits exceptionnels	15,0	0,3
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	0,0	0,2
Produits exceptionnels sur opérations en capital	12,9	0,1
Reprises sur provisions et transferts de charges	2,1	0,0
Charges exceptionnelles	(10,8)	(0,6)
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	(0,1)	(0,4)
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	(10,7)	(0,2)
RESULTAT EXCEPTIONNEL	4,2	(0,3)

En 2019, les produits exceptionnels s'élèvent à 15 millions d'euros et correspondent essentiellement à la plus-value de cession des titres de Neoen Biosource pour 12,9 millions d'euros.

En 2019, les charges exceptionnelles s'élèvent à 10,8 millions d'euros et correspondent essentiellement à l'impact de la cession du compte courant d'associé avec BE Commentry et à la liquidation de Neoen Marine Développement pour respectivement (7,3) millions d'euros et (1,3) million d'euros.

NOTE 12. IMPÔTS

Intégration fiscale

La Société a opté à compter du 1^{er} janvier 2010, pour le régime d'intégration fiscale prévu aux articles 223A et suivants du CGI, avec ses filiales et sous-filiales dont la liste au 31 décembre 2019 est la suivante : Neoen Biopower, Neoen Solaire, Neoen Services, Neoen Éolienne et Neoen International.

Suite à sa cession, la société Neoen Biosource a quitté l'intégration fiscale avec un effet rétroactif au 1^{er} janvier 2019 (se reporter à la note 2 « faits marquants de l'exercice »).

En qualité de société mère intégrante, Neoen S.A. assume la consolidation des résultats fiscaux de toutes les sociétés membres et le paiement au Trésor de l'impôt correspondant. Elle reçoit de ses filiales le montant d'impôt qu'elles auraient dû supporter en l'absence d'intégration fiscale. En conséquence, au 31 décembre 2019, Neoen S.A. a comptabilisé dans ses comptes un montant d'impôt débiteur de 2,2 millions d'euros.

Détermination du résultat fiscal de l'intégration fiscale

	Résultat comptable	Réintégrations	Déductions	Résultat fiscal	Utilisation déficits propres	Résultat fiscal après utilisation des déficits propres
Neoen	21,1	7,2	14,9	13,4	-	13,4
Neoen Solaire	0,1	0,1	-	0,2	-	0,2
Neoen Eolienne	(0,1)	-	-	(0,1)	-	(0,1)
Neoen Biopower	(0,0)	-	-	(0,0)	-	(0,0)
Neoen Services	0,5	0,2	0,0	0,6	-	0,6
Neoen International	(0,7)	0,8	1,1	(1,0)	-	(1,0)
TOTAL	20,9	8,3	16,1	13,1	-	13,1

Réintégrations/déductions propre à l'Intégration Fiscale	(0,9)
Résultat de l'Intégration Fiscale	12,3
Consommation des déficit de l'Intégration Fiscale	(4,3)
Résultat après utilisation	8,0
Impôt dû	2,5
Montant de la Contribution Social sur l'IS	0,1
Crédits d'impôt	(0,1)
Produit d'intégration fiscale	(0,2)
Impôts sur les bénéfices	2,2

Suivi des déficits de l'Intégration fiscale

Base avant utilisation / dotation 2019	4,3
Utilisation / dotation 2019	(4,3)
Solde fin 2019	-

Détermination des résultats fiscaux individuels sans le bénéfice de l'intégration fiscale

Calculé sans le bénéfice de l'intégration fiscale					
	Résultat fiscal	Report défictaire 31.12.2018	Consommation du déficit	Base taxable	IS Théorique
Neoen	13,4	-	-	13,4	4,1
Neoen Solaire	0,2	(0,0)	0,0	0,1	0,0
Neoen Eolienne	(0,1)	(0,7)	-	-	-
Neoen Biopower	(0,0)	(0,3)	-	-	-
Neoen Services	0,6	-	-	0,6	0,2
Neoen International	(1,0)	(10,0)	-	-	-

NOTE 13. CAPITAUX PROPRES

Capital social

Le capital social est divisé en 85 088 748 actions ordinaires entièrement libérées, d'une valeur nominale de 2 euros.

Les opérations réalisées sur le capital de la Société au cours de l'exercice sont détaillées en note 2 « faits marquants de l'exercice ».

Actions propres

Au 31 décembre 2019, la Société détient directement ou indirectement 198 948 actions propres, issues principalement d'un programme de rachat d'actions en vue de leur attribution.

Tableau de variation des capitaux propres

(En millions d'euros)	Ouverture	Augmentations	Diminutions	Clôture
Capital social ou individuel	169,9	0,3		170,2
Primes d'émission	500,8	0,3		501,0
Réserve légale	1,9	0,5		2,3
Autres réserves	-	8,9		8,9
Report à nouveau	8,0			8,0
Résultat de l'exercice	9,4	21,1	9,4	21,1
TOTAL	690,0	31,0	9,4	711,6

NOTE 14. IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

Principes comptables

Les immobilisations incorporelles sont principalement constituées des logiciels, concessions et brevets et droits similaires et sont comptabilisées à leur coût d'acquisition.

Pour toutes les immobilisations, l'amortissement est calculé sur la durée de vie économique prévue de l'immobilisation et selon le mode de consommation des avantages économiques liés. Les principales catégories sont :

- logiciels et autres immobilisations incorporelles : linéaire 3 ans ;
- installations générales, aménagements divers : linéaire 3 à 10 ans ;
- matériel informatique : linéaire 3 ans ;
- mobilier de bureau : linéaire 4 ans.

L'amortissement est calculé sur la base du coût d'acquisition sous déduction, le cas échéant, d'une valeur résiduelle. La valeur résiduelle est le montant, net des coûts de sortie attendus, que la Société obtiendrait de la cession de l'actif sur le marché à la fin de son utilisation.

À la clôture, la Société apprécie s'il existe des indices de perte de valeur des immobilisations. Lorsqu'il existe un indice de perte de valeur, un test de dépréciation est effectué : la valeur nette comptable de l'actif immobilisé est comparée à sa valeur actuelle. La valeur comptable d'un actif est dépréciée dès lors que la valeur actuelle est inférieure à sa valeur nette comptable. La valeur actuelle d'un bien est la valeur la plus élevée entre la valeur de marché et la valeur d'utilité du bien pour l'entreprise.

Etat des immobilisations corporelles et incorporelles en valeurs brutes

(En millions d'euros)	31.12.2018	Acquisitions	Cessions	31.12.2019
Logiciels	-	-	-	-
Autres immobilisations incorporelles	1,7	-	0,0	1,7
Immobilisations incorporelles en cours	-	0,3	-	0,3
Immobilisations incorporelles	1,7	0,3	0,0	2,0
Terrains	0,0	-	-	0,0
Constructions sur sol propre	-	-	-	-
Constructions sur sol d'autrui	-	-	-	-
Installations techniques, mat. et out. industriels	-	-	-	-
Installations générales, agencements et divers	-	-	-	-
Matériel de bureau, informatique et mobilier	0,8	0,1	-	0,9
Autres immobilisations corporelles	0,3	-	-	0,3
Immobilisations corporelles en cours	0,0	-	0,0	0,0
Immobilisations corporelles	1,2	0,1	0,0	1,3
TOTAL	2,9	0,4	0,0	3,3

Etat des amortissements/dépréciations - immobilisations corporelles et incorporelles

(En millions d'euros)	31.12.2018	Dotations	Reprises	Dotations	Reprises	31.12.2019
Logiciels	-	-	-	-	-	-
Autres immobilisations incorporelles	(0,3)	(0,5)	-	-	-	(0,8)
Immobilisations incorporelles en cours	-	-	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	(0,3)	(0,5)	-			(0,8)
Terrains	-	-	-	-	-	-
Constructions sur sol propre	-	-	-	-	-	-
Constructions sur sol d'autrui	-	-	-	-	-	-
Installations techniques, mat. et out. industriels	-	-	-	-	-	-
Installations générales, agencements et divers	-	-	-	-	-	-
Matériel de bureau, informatique et mobilier	(0,6)	(0,1)	-	-	-	(0,7)
Autres immobilisations corporelles	-	-	-	-	-	-
Immobilisations corporelles en cours	-	-	-	-	-	-
Immobilisations corporelles	(0,6)	(0,1)	-			(0,7)
TOTAL	(0,9)	(0,6)	-			(1,5)

NOTE 15. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Principes comptables

Titres de participations et créances rattachées

La valeur brute des titres de participations est comptabilisée au coût d'acquisition, comprenant les frais d'acquisitions directement liés.

La valeur d'utilité, pour une participation donnée, est appréciée selon une approche multicritère (valeur actualisée nette des flux de trésorerie futurs, multiples de valorisation sur la base de comparables de marché) qui tient compte notamment des perspectives de rentabilité à moyen terme et long terme.

A la clôture de l'exercice, une dépréciation est constituée lorsque la valeur d'utilité des titres est inférieure à la valeur nette comptable.

Les créances rattachées à des participations correspondent principalement à des apports en compte courant réalisés par la Société, directement ou indirectement à travers des holdings intermédiaires, à ses filiales pour financer la construction des centrales. Elles sont comptabilisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est comptabilisée lorsque leur valeur d'utilité est inférieure à la valeur comptable.

Autres immobilisations financières

Au 31 décembre 2019, les autres immobilisations financières sont constituées de placements auprès d'établissements de crédit et de titres de la Société auto-détenus (se reporter à la note 11 « capitaux propres »).

Contrat de liquidité

Les opérations liées au contrat de liquidité que la Société a passé avec un prestataire de services d'investissement sont comptabilisées en conformité avec l'avis du comité d'urgence de la CNC no 98-D et avec le bulletin no 137 de la CNCC de mars 2005 :

- les actions propres détenues sont comptabilisées en disponibilités. Une dépréciation est enregistrée par référence au cours moyen de bourse du dernier mois de l'exercice si celui-ci est inférieur au coût d'achat. Pour la détermination du résultat de cession, la méthode FIFO est appliquée ;
- les espèces versées à l'intermédiaire et non encore utilisées sont comptabilisées en disponibilités.

Etat des immobilisations financières en valeurs brutes

(En millions d'euros)	31.12.2018	Augmentations	Diminutions	31.12.2019
Titres de participation	3,7	61,7	-	65,5
Créances rattachées à des participations	468,5	179,1	-	647,6
Dépôts et cautions	1,8	25,9	-	27,7
Autres immobilisations financières	5,7	1,1	-	6,8
TOTAL	479,8	267,8	-	747,6

La variation positive des titres de participation au cours de l'exercice 2019, pour un montant de + 61,7 millions d'euros, correspond principalement à des augmentations de capital par incorporation de comptes courant d'associés au bénéfice des sociétés Neoen Production II (50 millions d'euros) et Neoen Australia (7 millions d'euros), ainsi qu'à une augmentation de capital dans une holding portugaise : NPInvestment II (5 millions d'euros).

L'augmentation des créances rattachées à des participations (+ 179,1 millions d'euros) s'explique principalement par la réalisation d'apports en comptes courants à des filiales du Groupe dans le cadre du financement de ses investissements.

Les dépôts et cautions ont augmenté de + 25,9 millions d'euros suite à un dépôt de 25,6 millions d'euros effectué dans le cadre du financement de projets de construction de centrales solaires en Argentine.

Etat des amortissements/dépréciations - immobilisations financières

(En millions d'euros)	31.12.2018	Dotations	Reprises	31.12.2019
Titres de participation	-			-
Créances rattachées à des participations	(0,5)	(0,1)		(0,6)
Dépôts et cautions	-			-
Autres immobilisations financières	-			-
TOTAL	(0,5)	(0,1)	-	(0,6)

NOTE 16. COMPTES DE RÉGULARISATION ACTIF

(en millions d'euros)	31.12.2019	31.12.2018
Charges constatées d'avance	0,7	0,3
Charges à répartir ⁽¹⁾	1,6	-
Ecart de conversion actif	0,5	1,1
TOTAL	2,8	1,4

(1) Correspondent exclusivement aux frais et honoraires pour 1,7 million d'euros associés à l'émission obligataire à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes réalisée le 7 octobre 2019, dont 0,1 million a déjà été reconnu en résultat sur l'exercice 2019.

NOTE 17. COMPTES DE RÉGULARISATION PASSIF

(en millions d'euros)	31.12.2019	31.12.2018
Ecart de conversion passif	0,2	0,5
TOTAL	0,2	0,5

NOTE 18. TABLEAU/LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

(En milliers d'euros)	Capital Social	Réserves et report à nouveau	Résultat du dernier exercice clos	Quote-part du capital détenu (en %)	Valeur brute des titres détenus	Valeur nette des titres détenus	Prêts et avances consentis par la Société	Cautions et avals donnés par la Société	C.A.H.T du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la Société dans l'exercice
A- Renseignements détaillés concernant les filiales et participations										
Participations > 50% du capital détenu										
NEOEN INTERNATIONAL	100	(12 922)	(722)	100,00%	100	100	169 011	-	-	-
NEOEN SERVICES	51 210	(37 560)	502	100,00%	231	231	(12 729)	-	-	-
NEOEN EOLIENNE	37	(738)	(54)	100,00%	37	37	924	-	-	-
NEOEN SOLAIRE	37	5 307	141	100,00%	37	37	(3 980)	-	-	-
NEOEN BIOPOWER	37	103	(22)	100,00%	37	37	10	-	-	-
NEOEN PRODUCTION 1	10	(4 328)	(2 465)	100,00%	10	10	-	-	-	-
NEOEN PRODUCTION 2	50 003	8 131	15 990	100,00%	50 003	50 003	53 376	-	-	-
NEOEN PRODUCTION 3	3	(41)	(8)	100,00%	3	3	11 858	-	-	-
EOLIENNES VESLY	10	(62)	(6)	100,00%	10	10	59	-	-	-
EOLIENNES RUBERCY	10	(57)	(5)	100,00%	10	10	55	-	-	-
EOLIENNES CHEMIN VERT	5	(39)	(10)	100,00%	5	5	167	-	-	-
EOLIENNES COURCOMME	5	(48)	(37)	100,00%	5	5	3 146	-	-	-
EOLIENNES SAINT SAUVANT	5	(29)	(3)	100,00%	5	5	287	-	-	-
PARC EOLIEN DES AVALOIRS	6	(36)	(6)	100,00%	6	6	85	-	-	-
CENTRALE SOLAIRE ORION 8	5	(27)	(6)	100,00%	5	5	77	-	-	-
CENTRALE SOLAIRE ORION 9	5	(27)	(4)	100,00%	5	5	29	-	-	-
CENTRALE SOLAIRE ORION 10	5	(30)	(87)	100,00%	5	5	-	-	66	-
CENTRALE SOLAIRE ORION 11	5	(27)	(5)	100,00%	5	5	60	-	-	-
PV LE CHAMP DE MANOEUVRE	5	(80)	(6)	100,00%	5	5	84	-	-	-
PV LES POULETTES	5	(42)	(12)	100,00%	5	5	803	-	-	-
PV LE MOULIN DE BEUVRY	5	(26)	(9)	100,00%	5	5	112	-	-	-
NEOEN INVESTISSEMENT	20	172	1 799	100,00%	20	20	153 036	-	-	-
NEOEN NORTHERN HEMISPHERE	20	(104)	(53)	100,00%	20	20	222 250	-	-	-
NEOEN STOCKAGE	3	(11)	(164)	100,00%	3	3	3 203	-	446	-
NEOEN STOCKAGE France	3	-	(4)	100,00%	3	3	13	-	-	-
NEOEN INVESTISSEMENT II	1	-	(5)	100,00%	1	1	-	-	-	-
NEOEN ARGENTINA	327	(431)	(987)	95,00%	466	466	1 479	-	1 149	-
NEOEN AUSTRALIA	6 530	(957)	(1 199)	100,00%	6 468	6 468	(0)	-	13 348	-
Neoen Colombia SAS	312	-	(97)	100,00%	321	321	-	-	108	-
NEOEN RENEWABLES FINLAND OY	3	-	(396)	100,00%	3	3	343	-	247	-
BNRG NEOEN	200	-	-	50,00%	100	100	-	-	-	-
Neoen Ireland	0	-	(332)	100,00%	0	0	6 689	-	-	-
NEOEN RENEWABLES JAMAICA LIMITED	88	(174)	97	100,00%	87	87	69	-	596	-
NEOEN MEXICO	1 371	36	72	99,98%	1 262	1 262	-	-	395	-
Neoen Servicios Mexico	188	(5)	49	99,00%	180	180	157	-	1 762	-
NDEVELOPMENT	50	283	480	100,00%	50	50	610	-	3 965	-
NPINVESTMENT	50	1 006	1 834	100,00%	602	602	-	-	-	-
NPINVESTMENT II	85	4 306	(197)	100,00%	4 425	4 425	7 107	-	-	-
NPI III	155	-	(78)	100,00%	155	155	501	-	-	-
NEOEN EL SALVADOR	391	22	(62)	99,99%	376	376	-	-	837	-
PEDREGAL SOLAR	2	-	-	70,00%	1	1	-	-	-	-
NAHUALAPA SOLAR	2	-	(0)	70,00%	1	1	-	-	-	-
SPICA SOLAR	2	-	(0)	70,00%	1	1	-	-	-	-
NEOEN ZAMBIA RENEWABLES	1	-	(220)	99,99%	1	1	1 141	-	275	-
Participations > 10% et <50% du capital détenu										
Néant										
B- Renseignements globaux concernant les filiales et participations										
Néant										

NOTE 19. AUTRES INFORMATIONS

Identité de la société mère consolidante

La Société est une société anonyme (SA) enregistrée et domiciliée en France. La Société a été immatriculée le 29 septembre 2008.

Nom et siège de l'entreprise qui établit des états financiers consolidés de l'ensemble le plus grand	NEOEN S.A., 6 rue ménars - 75002 Paris, SIREN 508 320 017
Nom et siège de l'entreprise qui établit des états financiers consolidés de l'ensemble le plus petit	NEOEN S.A., 6 rue ménars - 75002 Paris, SIREN 508 320 017
Lieu où des copies des états financiers consolidés visés peuvent être obtenues	NEOEN S.A., 6 rue ménars - 75002 Paris, SIREN 508 320 017

Informations relatives aux dirigeants

La rémunération versée au cours de l'exercice 2019 aux dirigeants du Groupe, s'élève à 4,6 millions d'euros (contre 3,5 millions d'euros en 2018). Les dirigeants représentent les membres du comité exécutif du Groupe.

Informations concernant les parties liées

Les transactions significatives et non conclues à des conditions normales de marché effectuées avec les parties liées au cours de l'exercice 2019 sont :

Désignation de la partie liée	Description de la transaction	Montant (créance ou produit)	Montant (dette ou charge)
Société Impala (détenant plus de 50% du capital de Neoen SA)	Convention d'assistance	-	0,1
BPI France	Emprunts - Principal	-	13,9
	Intérêts sur emprunts	-	0,6

NOTE 20. ENGAGEMENTS HORS BILAN

Opérations de couverture

Les opérations de couverture de change existantes dans les comptes de Neoen S.A. visent à couvrir l'exposition associée :

- aux apports en fonds propres ou comptes courants d'associés libellés en devises étrangères en faveur de sociétés de projets du Groupe, dès lors qu'ils sont connus avec précision ;
- aux remontées de trésorerie en devises étrangères prévues depuis les sociétés de projets du Groupe sous formes de dividendes ou de remboursements de comptes courants d'associés.

Les montants des engagements hors bilan associés (achats et ventes à terme) sont détaillés dans le tableau ci-après.

Engagements donnés

Neoen S.A. s'est portée caution pour certaines de ses filiales dans le cadre d'appels d'offres, de la mise en place de financements de projet et de la construction des centrales, dans les conditions suivantes :

(En millions d'euros)	Total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
Garanties liées aux activités de financement	60,5	12,6	47,9	0,0
Garanties liées aux activités de développement	27,5	2,6	24,7	0,3
Garanties liées aux opérations	206,1	153,5	52,0	0,6
TOTAL	294,1	168,7	124,5	0,9

Engagements reçus

(En millions d'euros)	Total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
Garanties liées aux activités de financement	15,0	-	-	15,0
TOTAL	15,0	-	-	15,0

NOTE 21. EVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Mise en place d'un crédit syndiqué de 200 millions d'euros

Au cours du mois de mars 2020, Neoen S.A. a conclu avec un pool de quatorze banques un crédit syndiqué d'un montant total de 200 millions d'euros à échéance juillet 2024. Celui-ci comprend un crédit amortissable d'un montant total de 125 millions d'euros et une facilité de crédit revolving d'un montant total de 75 millions d'euros, ayant tous deux vocation à financer les besoins généraux de la Société.

Impact potentiel de la crise Covid-19 sur les principaux facteurs de risque du Groupe

L'épidémie de Covid-19, apparue en Chine en décembre 2019 et qui tend à se généraliser dans les différentes zones où est présent le Groupe, est susceptible d'affecter la santé de ses salariés et prestataires, ses opérations et projets, ainsi que sa situation financière.

A la date de la présente annexe, compte tenu des nombreuses incertitudes entourant l'ampleur et la durée de cette épidémie, il est difficile de quantifier les impacts humains et financiers pour le Groupe.

Toutefois, les éléments susceptibles d'avoir un impact sur les facteurs de risque majeurs du Groupe sont les suivants :

- Difficultés d'approvisionnement, retards de livraison et risque de rupture des chaînes logistiques : risques liés aux variations des prix des composants nécessaires à la production d'équipements renouvelables ;
- Instabilité des prix de marché : risques de prix sur les marchés de gros d'électricité ;
- Conséquences sanitaires sur l'activité des salariés et prestataires du Groupe : risques liés à l'emploi de contractants tiers et risques liés à la capacité de rétention des personnes clés ;
- Difficultés liées à l'obtention et au tirage des financements nécessaires à la réalisation des projets du Groupe : risques liés à l'obtention d'accords de financement, risques liés au niveau de levier du Groupe et risques liés aux clauses des contrats de financement ;
- Perturbations sur la réalisation des projets et la conduite des opérations du Groupe : risques liés aux projets en phase de développement et de construction, risques se rapportant à l'entretien des installations de production d'électricité et risques liés à l'infrastructure informatique ;
- Ralentissement éventuel de l'activité économique et administrative des pays dans lesquels intervient le Groupe : risques liés aux résiliations de contrats et défauts de paiement, risques liés à l'obtention des permis, licences et autorisations et risques liés au raccordement aux réseaux de distribution ou de transport ;
- Volatilité du cours des devises dans lesquelles sont libellés les contrats de vente d'électricité, de construction, d'opération et de financement du Groupe : risques de change.

4.4 RAPPORT DE CERTIFICATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS DE NEOEN S.A. AU 31 DÉCEMBRE 2019

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'assemblée générale de la société NEOEN

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société NEOEN relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le conseil d'administration le 25 mars 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous devons porter à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Nous avons déterminé qu'il n'y avait pas de point clé d'audit à communiquer dans notre rapport.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration arrêté le 25 mars 2020 et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêt des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-3 et L.225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société NEOEN par votre assemblée générale du 13 septembre 2008 pour le cabinet Constantin Associés, le mandat ayant été renouvelé lors de votre assemblée générale du 22 avril 2014 pour le cabinet Deloitte & Associés. Le cabinet RSM Paris a été nommé par votre assemblée générale du 12 septembre 2018.

Au 31 décembre 2019, Deloitte & Associés était dans la 12^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet RSM Paris dans sa 2^{ème} année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants

et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

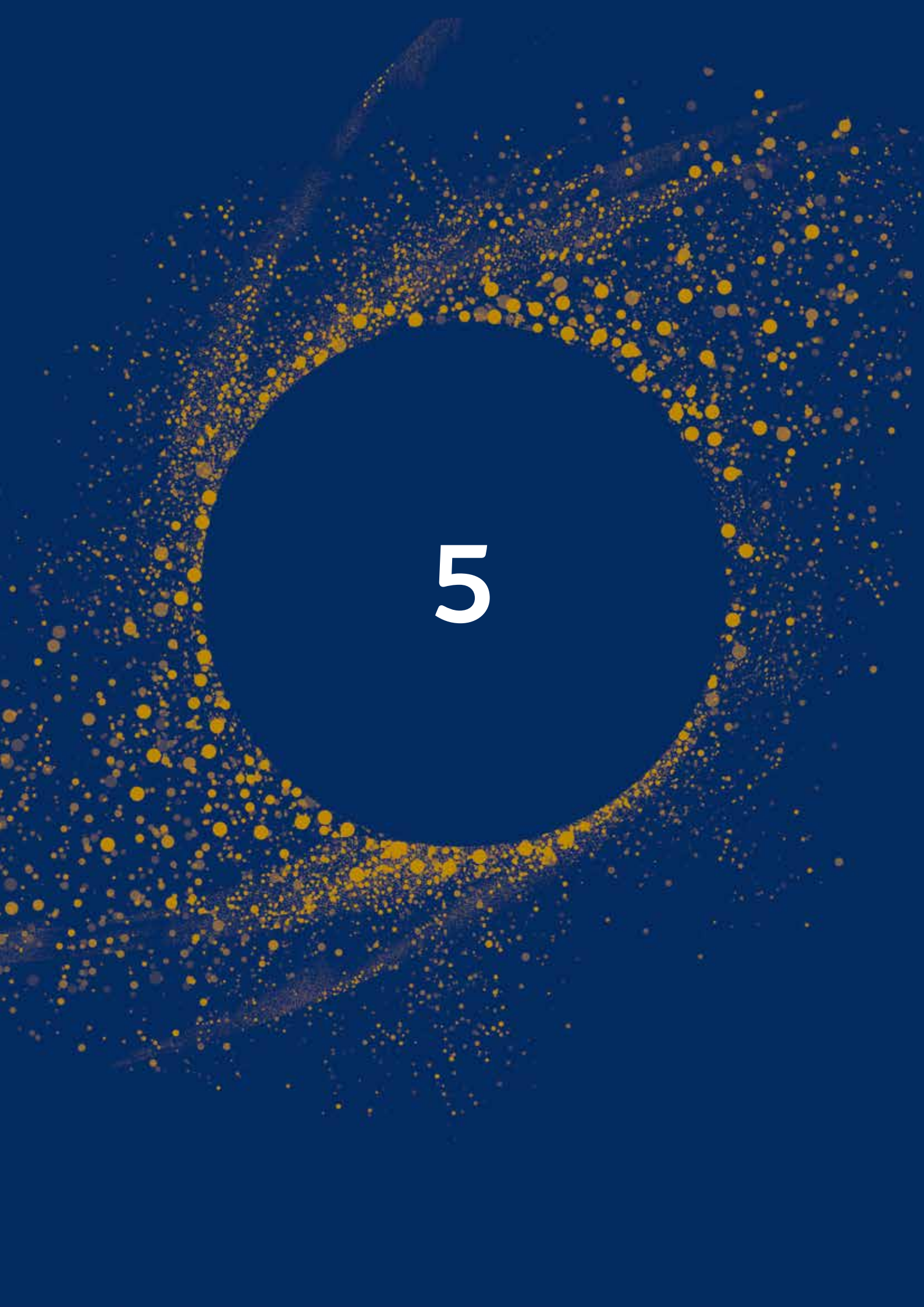
Paris-La Défense et Paris, le 25 mars 2020

Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés
François Xavier AMEYE

RSM Paris
Etienne de BRYAS





5

DEVELOPPEMENT DURABLE ET RESPONSABILITE SOCIETALE

5.1	VISION, POLITIQUES ET ORGANISATION	200
5.1.1	Des valeurs fortes partagées au sein du Groupe	200
5.1.2	Neoen et les objectifs du développement durable de l'organisation des Nations Unies	200
5.1.3	Organisation de la RSE et du reporting	201
5.1.4	Evaluation par les organismes tiers	201
5.2	PRINCIPAUX RISQUES EN MATIERE DE RESPONSABILITE SOCIETALE ET ENVIRONNEMENTALE	201
5.2.1	Présentation de la méthodologie	201
5.2.2	Principaux risques extra-financiers	201
5.3	LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ AU CŒUR DES PRÉOCCUPATIONS DU GROUPE	202
5.3.1	Développer une culture de la sécurité au sein du Groupe	202
5.3.2	Impliquer et accompagner les sous-traitants dans le respect des engagements HSE lors des phases de construction et d'exploitation	203
5.3.3	Assurer la remontée des risques pour un suivi régulier	203
5.4	UN DIALOGUE DE QUALITÉ ENGAGÉ AVEC LES COMMUNAUTÉS	204
5.4.1	Une démarche transparente et concentrée auprès des élus locaux et des populations	204
5.4.2	Des actions conduites en faveur des communautés pour soutenir leur développement	204
5.5	DES PRATIQUES ÉTHIQUES ET RESPONSABLES SUR L'ENSEMBLE DE LA CHAÎNE DE VALEUR	205
5.5.1	Une chaîne d'approvisionnement responsable pour une meilleure gestion des risques	205
5.5.2	Intégrité et éthique des affaires	205
5.6	UNE POLITIQUE PROACTIVE EN MATIÈRE ENVIRONNEMENTALE	206
5.6.1	S'engager pour le climat	206
5.6.2	Limiter l'impact environnemental	206
5.6.3	Protéger la biodiversité	206
5.7	ATTIRER ET DÉVELOPPER LES TALENTS	207
5.7.1	Gestion des talents	207
5.7.2	Promouvoir la diversité	210
5.8	RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT	212
5.9	PLAN DE VIGILANCE	213

5.1 VISION, POLITIQUES ET ORGANISATION

Le développement durable est au cœur des activités de Neoen et fait partie intégrante de son modèle économique. Neoen est un producteur indépendant d'énergies renouvelables, qui a fait le choix de se focaliser principalement sur des technologies matures et décarbonées (solaire, éolien et stockage) pour pouvoir mettre à disposition du plus grand monde, partout où il est présent, l'énergie la plus compétitive. Conscient du rôle particulier qu'il a à jouer en matière de promotion du développement durable et de la responsabilité qui lui incombe de « donner l'exemple », Neoen développe, finance, construit et opère ses centrales selon les meilleurs standards de performance.

Neoen construit des infrastructures pérennes. Dimensionnées pour produire de l'électricité à ou sous la parité réseau et non polluantes, elles bénéficient généralement d'une excellente acceptation locale.

Neoen dispose d'une vision à long terme. Le Groupe est, en général, l'actionnaire majoritaire, voire l'unique actionnaire de ses infrastructures, et a comme objectif l'optimisation du rendement de ses installations sur toute leur durée de vie. Cela lui permet de prendre les meilleures décisions quant à la maintenance de ses installations.

5.1.1 DES VALEURS FORTES PARTAGÉES AU SEIN DU GROUPE

Neoen s'appuie sur des valeurs fortes qui guident ses relations et ses actions avec l'ensemble des parties prenantes :

- l'audace, soit la capacité à devenir l'un des leaders mondiaux des énergies renouvelables, en concevant et en déployant des solutions énergétiques innovantes, compétitives et performantes ;
- l'intégrité, qui permet de conduire les projets en toute transparence, partout dans le monde. Le Groupe choisit des partenaires qui agissent selon ce même principe ;
- l'engagement, en plaçant le respect des engagements pris auprès des contreparties internes et externes au cœur de son développement ;
- l'esprit de corps, la loyauté et la solidarité guidant, au quotidien, l'action des équipes.

Le Groupe a traduit son attachement à ces valeurs et les engagements qui y sont associés au sein de sa charte de bonne conduite, diffusée auprès de l'ensemble de ses salariés. Chaque salarié s'engage à la respecter.

5.1.2 NEOEN ET LES OBJECTIFS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES

Au regard de son positionnement et des actions qu'il a mises en place, Neoen contribue de manière positive aux Objectifs de développement durable (ODD), adoptés en septembre 2015 par

193 membres des Nations Unies afin de mettre fin à la pauvreté, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous.

Parmi ces 17 Objectifs, Neoen a identifié ceux auxquels il contribue le plus par son organisation et son activité :



ODD 7 - Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable

La contribution de Neoen porte en particulier sur les cibles 7.1 (« d'ici à 2030, garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables et modernes, à un coût abordable ») et 7.2 (« d'ici à 2030, accroître nettement la part de l'énergie renouvelable dans le bouquet énergétique mondial »).

Neoen s'est fixé pour mission de produire localement, durablement et à grande échelle, l'électricité renouvelable la plus compétitive.



ODD 12 - Établir des modes de consommation et de production durables

La question de la durabilité est au cœur de la stratégie de développement de Neoen. Elle lui permet de disposer d'actifs de qualité et durables. En tant que producteur indépendant, Neoen garde autant que possible le contrôle de ses actifs et les opère lui-même. Il est ainsi garant de leur qualité sur le long terme.



ODD 13 - Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions

Neoen privilégie la production d'électricité verte à partir d'énergies renouvelables, telles que le solaire et l'éolien.

En parallèle, le stockage d'énergie occupe une place importante au sein du Groupe pour accompagner l'essor de ses activités solaire et éolienne. Il s'agit à la fois d'un complément aux installations photovoltaïques et éoliennes existantes permettant de faciliter leur intégration dans les réseaux électriques, ainsi qu'un moyen de fournir des services à part entière, source de revenus indépendants.



ODD 17 - Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser

Neoen instaure un dialogue pérenne avec ses parties prenantes pour contribuer collectivement à l'atteinte des objectifs. Présent dans 14 pays et conscient de son rôle en matière de développement local, Neoen favorise le recours à des entreprises locales.

Neoen soutient également des projets d'économie sociale et solidaire, en promouvant les énergies renouvelables et en favorisant l'accès à l'électricité. Il soutient des projets locaux de développement économique, tels que des routes, des infrastructures d'approvisionnement en eau et en électricité.

5.1.3 ORGANISATION DE LA RSE ET DU REPORTING

Les différentes directions du Groupe ont la charge de définir et de déployer une démarche en réponse aux enjeux et problématiques qui leur sont propres, sous la supervision du Comité exécutif. Les dispositifs déployés intègrent les attentes des parties prenantes internes et externes : collaborateurs, clients, fournisseurs, prêteurs, actionnaires et instances de régulation et de gouvernance nationales et internationales.

À la date du présent rapport, le Groupe n'est pas soumis à l'exigence de préparation d'une Déclaration de performance extra-financière (DPEF), telle que prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, dans la mesure où il se situe en dessous des seuils réglementaires. Toutefois, dans un souci de transparence, le Groupe s'est engagé volontairement dans une démarche de publication d'une DPEF.

Sous réserve des précisions apportées au sein du chapitre, les informations qui suivent se rapportent aux filiales de Neoen (au sens de l'article L. 233-1 du Code de commerce) et aux sociétés qu'elle contrôle (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce), c'est-à-dire aux sociétés incluses dans le périmètre de consolidation par intégration globale de la Société. Les données et indicateurs 2019 ont été consolidés par les équipes locales, les différentes directions Groupe et le Secrétariat Général sur la base d'une information au 31 décembre 2019.

5.1.4 EVALUATION PAR LES ORGANISMES TIERS

Dans la lignée de son positionnement et de ses convictions, le Groupe a eu très tôt à cœur d'intégrer la composante environnementale dans les modes de financement de ses projets. Ainsi, après une première émission obligataire verte (green bonds) en octobre 2015, ce mode de financement a été renouvelé en décembre 2017, par l'émission de green bonds pour un montant maximum de 245 millions d'euros destinés au financement d'un portefeuille de projets éoliens terrestres et solaires en Australie, en Amérique Latine et en France, totalisant 1,6 GW de capacité en opération cumulée.

Ces financements ont été validés en tant que green bonds, conformes aux principes applicables aux obligations vertes (green bonds principles) tels que publiés par l'*International Capital Market Association* (ICMA) en 2015 et 2017. Cette validation a été assurée par l'agence Vigeo Eiris, expert reconnu en développement durable, à la suite de sa due diligence « ESG » (Environnementale, Sociale et Gouvernance) sur le Groupe.

En septembre 2018, le Groupe a initié une démarche de corporate rating auprès de Vigeo Eiris sur une base volontaire. Il en a résulté en mars 2019 une note de 60/100, plaçant le Groupe dans le premier quartile des entreprises notées par Vigeo Eiris, et dans les quatre premiers pourcents des entreprises les mieux notées par l'organisme.

D'autres organismes ont distingué les actions du Groupe. En mars 2019, le Groupe s'est vu spontanément décerner par le prestigieux *Climate Bonds Standard Board* la certification Green Loan du financement pour son projet photovoltaïque mis en œuvre au Mexique, à El Llano.

5.2 PRINCIPAUX RISQUES EN MATIERE DE RESPONSABILITE SOCIETALE ET ENVIRONNEMENTALE

5.2.1 PRÉSENTATION DE LA MÉTHODOLOGIE

La cartographie des risques du Groupe a servi de référence pour l'identification des principaux risques extra-financiers dont les thématiques relèvent de la DPEF. Actualisée au second semestre 2019, elle présente et classe les risques en fonction de leur impact potentiel et de leur probabilité d'occurrence. Certains de ces risques sont spécifiques aux questions de développement durable. Les risques extra-financiers de Neoen sont gérés selon la même méthodologie que les risques opérationnels liés à son activité, tels que les risques de nature juridique ou les risques financiers.

La cartographie des risques financiers et l'analyse associée ont été présentées au Comité d'audit le 17 décembre 2019, qui en a validé les résultats.

Neoen a identifié parmi l'ensemble des risques Groupe validés, les principaux risques en matière sociale, environnementale, sociétale, d'éthique et de droits de l'homme.

5.2.2 PRINCIPAUX RISQUES EXTRA-FINANCIERS

Pour l'année 2019, Neoen a identifié les risques principaux suivants :

- risques liés à la santé et à la sécurité des employés et sous-traitants, en lien avec le facteur de risque Groupe relatif aux projets en phase de développement et de construction ;
- risques liés à l'opposition à l'implantation d'une installation par les populations locales ou à la remise en cause des permis, licences et autorisations postérieurement à leur obtention par le Groupe ;

- risques liés à l'éthique et à la corruption découlant du facteur de risque Groupe qui concerne l'expansion du Groupe sur des marchés émergents ;
- risques liés à la capacité de rétention des cadres clés, et employés et à l'embauche, et la rétention de nouveaux employés qualifiés.

Si le Groupe est exposé aux risques liés au changement climatique et aux épisodes météorologiques extrêmes (se reporter à la section 3.1.5 du présent document), la transition énergétique représente une opportunité de développement compte tenu de la contribution du Groupe à la réduction des émissions de gaz à effet de serre par la production d'énergie 100 % renouvelable. Pour autant, Neoen reste vigilant quant à l'empreinte environnementale de ses projets et actifs.

Les risques listés ci-dessus et présentés au sein du présent chapitre, sont les éléments déclarés comme étant significatifs à l'issue de l'analyse de risques.

Compte tenu de l'activité du Groupe, Neoen n'a pas détaillé les thématiques suivantes, car considérées comme non matérielles dans le cadre de son activité :

- la lutte contre le gaspillage alimentaire ;
- la lutte contre la précarité alimentaire ;
- le respect du bien-être animal ;
- une alimentation responsable, équitable et durable.

Les règles fiscales retenues par Neoen sont applicables à l'ensemble des pays et tiennent compte des règles d'éthique du Groupe. En tant que groupe international, Neoen s'acquiesce des impôts, taxes, et droits, qui peuvent être significatifs dans ses pays d'implantation. Le Groupe applique avec rigueur les règles fiscales et veille à être en conformité avec la réglementation locale, les traités internationaux et les directives des organisations internationales. Le Groupe ne dispose d'implantations à l'étranger que dans l'objectif de développer ses activités ou de répondre à des besoins opérationnels.

5.3 LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ AU CŒUR DES PRÉOCCUPATIONS DU GROUPE

5.3.1 DÉVELOPPER UNE CULTURE DE LA SÉCURITÉ AU SEIN DU GROUPE

Le Groupe exerce des activités pouvant exposer ses salariés et ses sous-traitants à des risques relatifs à leur santé et à leur sécurité dans l'ensemble de ses implantations, d'abord sur ses chantiers et ses unités de production, mais également dans ses bureaux, et en particulier dans les pays ou les zones à risques (Mexique, Mozambique et Salvador, par exemple). En effet, les activités de construction, d'exploitation et de maintenance d'infrastructures de production d'électricité exposent à la survenance d'événements pouvant porter atteinte à la sécurité et/ou à la santé des individus : risques techniques, liés à l'utilisation de machines, à l'environnement sous tension électrique, à la circulation notamment dans des zones à risques, etc.

Le Groupe a à cœur de veiller, dans toute sa chaîne de valeur, au respect par lui-même, ainsi que par les personnes dont il répond, des principes environnementaux et sociaux qu'il s'est fixé ou auxquels il est astreint.

Ainsi, depuis l'été 2018, le Groupe a défini des exigences fortes en matière d'hygiène, sécurité et environnement (HSE). La démarche HSE prônée par le Groupe a pour objectif de limiter les atteintes aux personnes, aux biens et à l'environnement sur le lieu de travail, notamment sur les chantiers du Groupe mais aussi durant les phases de développement et d'opération de ses installations.

Ces objectifs sont définis au sein du Cahier des charges HSE établi par le Groupe, comme suit :

- éviter toute blessure sérieuse du personnel ;
- améliorer les conditions et réduire les risques de chaque poste de travail ;
- promouvoir la remontée proactive d'informations sur les presque accidents et les situations dangereuses ;
- promouvoir la culture HSE du Groupe (visites de site, quart d'heure sécurité, audits, formations...) ;
- réduire tant que possible l'utilisation et les risques de déversement de substances dangereuses.

Le Groupe a créé un **Comité HSE** incluant les membres de son Comité exécutif. Il se réunit chaque trimestre, avec pour responsabilité d'assurer le contrôle de la performance du Groupe en matière de politique HSE et le suivi d'indicateurs relatifs aux objectifs précités. Le Groupe a lancé le recrutement d'un Responsable HSE, qui aura la charge de développer et garantir une approche HSE harmonisée sur l'ensemble des sites du Groupe.

Le Groupe veille à prévenir les risques sanitaires encourus par ses collaborateurs, notamment en déplacement ou en activité à l'étranger.

Ainsi, les salariés bénéficient d'une assistance par le biais d'International SOS dans le cadre de leurs déplacements à l'étranger (prise en charge médicale, rapatriement). Dans le cadre des déplacements dans des territoires considérés comme étant à risque pour la sécurité des individus ou présentant des risques sanitaires particuliers, tout collaborateur reçoit en amont de son déplacement, une fiche présentant les risques associés au territoire et des recommandations médicales relatives au

pays. Sur place, un document rappelant les risques et les consignes afférentes lui est remis par l'équipe locale. En fonction du niveau de risque, des dispositifs spécifiques sont déployés pour assurer la sécurité des collaborateurs durant son séjour. Par ailleurs, le Groupe prend en charge les frais médicaux liés à ces déplacements conformément aux règles en vigueur.

5.3.2 IMPLIQUER ET ACCOMPAGNER LES SOUS-TRAITANTS DANS LE RESPECT DES ENGAGEMENTS HSE LORS DES PHASES DE CONSTRUCTION ET D'EXPLOITATION

Le Groupe fait intervenir des sous-traitants dans la mise en œuvre de ses activités de construction, d'exploitation et de maintenance de ses centrales de production d'électricité. Les enjeux HSE sont pris en compte en amont de la contractualisation, la sélection des sous-traitants dépendant notamment de leur capacité effective à délivrer un matériel et un service de qualité conformes aux valeurs du Groupe (se reporter au paragraphe 5.1.1 du présent document).

Au stade de la contractualisation, le Groupe adresse à tout contractant Ingénierie, Approvisionnement et Construction (*Engineering Procurement and Construction ou EPC*) un plan présentant les lignes directrices à mettre en œuvre en matière d'HSE, réalisé par son service construction (*Health, Safety and Environment Management Plan ou HSEMP*). Les lignes directrices HSE sont établies conformément à la réglementation en vigueur, en France ou en Australie, où le Groupe estime que la réglementation locale est suffisamment contraignante, et au-delà des réglementations locales dans les autres pays, notamment les pays émergents. En ce cas, le Groupe se réfère notamment aux guidelines de l'*International Finance Corporation (IFC)*. Les lignes directrices HSE sont systématiquement annexées aux contrats EPC et O&M (*Operations & Maintenance*) et s'appliquent à l'ensemble des contractants du Groupe, ainsi qu'à leurs sous-traitants.

Pendant la phase de construction, le chef de projet Neoen a la responsabilité de garantir le respect de la mise en œuvre des préconisations HSE par les équipes sous la responsabilité du contractant. En plus du responsable du suivi de la construction, des organismes tiers sont mandatés par Neoen afin de valider la bonne application des mesures sociales et environnementales et plus généralement du respect sur site des règles fondamentales prônées par l'Organisation Internationale du Travail (OIT), et la Convention Européenne des Droits de l'Homme pour les pays en développement. Ils ont ainsi la charge d'assurer le contrôle de la documentation et de la mise en œuvre opérationnelle de ces mesures. Si des écarts sont notés entre les dispositions écrites et leur mise en œuvre, les contrôles peuvent être renforcés et les travaux suspendus en dernier recours afin de limiter les risques HSE.

En France, par exemple, ces contrôles sont confiés à des entités tierces (Apave, Socotec, Bureau Veritas, etc.), qui endossent le rôle de coordinateur en matière de sécurité et de protection de la santé (CSPS) et établissent un plan général de coordination (PCG) fixant les consignes de sécurité et de santé à respecter sur les chantiers du Groupe. Dans les autres pays, le contrôle est également réalisé par des organismes tiers dédiés et à la réputation établie, qui établissent des rapports de suivi mensuels. L'organisme tiers HSE peut alerter le chef de projet ou la société mère à tout moment s'il constate le non-respect d'un engagement. Dans certains cas en fonction des enjeux identifiés, à l'instar de la Zambie, un *Community Liaison Officer* dédié pourra aussi être nommé dès le lancement de la construction du projet et pour toute la durée de son opération.

5.3.3 ASSURER LA REMONTÉE DES RISQUES POUR UN SUIVI RÉGULIER

Le reporting HSE du Groupe est réalisé sur une base mensuelle. Il porte à la fois sur :

- les accidents du travail des salariés du Groupe et de ses sous-traitants durant la durée d'exécution du contrat de prestation ;
- la poursuite de la correcte application des mesures préconisées par l'étude d'impact environnemental ;
- la mise en œuvre des règles applicables à l'installation.

L'ensemble des systèmes de management HSE du Groupe sont établis en utilisant les lignes directrices des normes OHSAS 18001 et ISO 14001.

Les indicateurs de suivi concernent à la fois les équipes de Neoen mais aussi l'ensemble des effectifs des contractants travaillant sur les sites du Groupe, avec une attention toute particulière portée à la phase de construction qui présente le niveau de risque le plus élevé. Les indicateurs suivis au niveau des projets et des actifs sont consolidés trimestriellement dans le cadre de la revue HSE, qui porte ainsi sur l'ensemble du périmètre d'activité du Groupe.

A ce titre, le Groupe suit la survenance d'accidents du travail auprès des salariés qui disposent d'un contrat de travail avec Neoen. En 2019, Neoen n'a déploré aucun accident avec arrêt mais a déclaré un accident sans arrêt (France).

5.4 UN DIALOGUE DE QUALITÉ ENGAGÉ AVEC LES COMMUNAUTÉS

5.4.1 UNE DÉMARCHE TRANSPARENTE ET CONCENTRÉE AUPRÈS DES ÉLUS LOCAUX ET DES POPULATIONS

Neoen est engagé dans une démarche concertée avec les acteurs locaux qui va au-delà de la réponse aux seules obligations réglementaires. En effet, l'implantation de chaque installation est décidée en concertation avec les autorités et communautés locales, en France comme à l'étranger.

Les projets d'installation de centrale électrique sont soumis à des obligations réglementaires, qui visent l'obtention de permis de construire pour les projets photovoltaïques et d'autorisation d'exploiter pour les projets éoliens, mais aussi la mise en œuvre d'actions de concertation publique garantissant la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux. En France par exemple, dans le cadre de projets éoliens, la demande d'autorisation est soumise à enquête publique et à concertation en Commission Départementale Nature Paysages Sites (CDNPS), qui réunit représentants des services de l'Etat, élus locaux, représentants d'associations environnementales et compétentes en matière de projets éoliens.

Au-delà de ces dispositions réglementaires, et pour tout projet d'implantation, Neoen s'engage à mener des échanges préalables avec les élus locaux pour assurer la compatibilité du projet avec les orientations des territoires. Des réunions publiques, régulièrement organisées, permettent de réunir les populations et communautés riveraines des projets, leur permettant ainsi de mieux comprendre le projet et de participer à son élaboration dès les phases amont de développement. Ainsi, dès les prémices de tout projet éolien et photovoltaïque à enjeu particulier, le Groupe mène des actions d'information et de communication à destination des riverains afin de présenter le projet, ses enjeux, et en faciliter la compréhension, via des courriers, des affichages, des réunions publiques, etc. Les réunions publiques organisées sont ainsi l'occasion pour les équipes de Neoen de présenter les travaux envisagés, les intégrations paysagères du projet, les conclusions de l'étude d'impact social (dans les pays émergents) et environnemental dudit projet, les mesures d'accompagnement qui seront prises en conséquence, et plus généralement de s'inscrire effectivement dans une démarche de concertation auprès des populations locales pour proposer des solutions satisfaisantes pour le plus grand nombre.

A l'international, hors Europe, les actions de concertation sont systématiquement mises en œuvre auprès des communautés. Le pilotage de ces actions est réalisé au sein du projet. En Australie, un collaborateur a la charge de coordonner les actions au sein du pays. Ces dernières peuvent prendre différentes formes comme des réunions publiques ou du porte-à-porte, traduisant la volonté du Groupe d'aller à la rencontre des communautés. Ainsi, en Australie, un site internet dédié au projet est mis en ligne dès les prémices de son développement afin que chacun puisse avoir accès à l'ensemble des informations disponibles sur le projet

et, au besoin, contacter l'équipe en charge du développement du projet.

En 2019, sur les 12 projets entrés en opération dans le monde, 7 (soit près de 60 %) ont été concernés par des actions de concertation.

Des mesures compensatoires peuvent aussi être mises en œuvre à l'issue de cette phase de concertation. Ces dernières peuvent être d'ordre environnemental, paysager ou encore financier, avec la contribution à des initiatives locales.

5.4.2 DES ACTIONS CONDUITES EN FAVEUR DES COMMUNAUTÉS POUR SOUTENIR LEUR DÉVELOPPEMENT

L'activité de production d'électricité de Neoen participe à la fourniture d'une énergie propre et durable. Elle permet aux populations locales de bénéficier des effets économiques positifs des installations par le biais des taxes et la location du foncier et de créations d'emplois

Engagé dans une démarche de soutien au développement des territoires sur lesquels il s'implante, le Groupe participe à la réalisation de projets porteurs de sens au bénéfice des communautés :

- en France, le Groupe a, par exemple, soutenu l'aménagement d'une piste cyclable, l'installation d'espaces verts, la mise en place de parcours pédagogiques, la restauration de peinture dans des églises, etc. ;
- en Australie, la plupart des projets sont associés à des fonds communautaires créés de façon ad hoc. Ainsi, en Australie méridionale, le Groupe a fondé le *Hornsedale Wind Farm Community Fund*, dont l'objectif est de financer des initiatives locales dans la région de Jamestown. Administré conjointement avec un élu local et des représentants de la communauté, le fonds est financé à hauteur de 120 000 dollars australiens par an pendant 20 ans ;
- en Australie, dans le Queensland, le Groupe travaille avec les propriétaires terriens aborigènes pour veiller à la bonne conservation de tout artefact culturel présent sur le terrain (mise en place d'un *Aboriginal Cultural Heritage Management Plan*) ainsi qu'au développement de l'emploi local sur la période de construction du projet ;
- au Salvador, 3 % des revenus générés par les centrales photovoltaïques de Providencia et de Capella sont reversés, respectivement, à des projets de développement social, en coordination avec le Fonds d'Investissement Social pour le Développement Local pour Providencia, fonds qui développe des projets locaux tels que des routes, l'approvisionnement en eau et en électricité ou la réfection d'écoles, et en coordination avec la fondation salvadorienne FUSAL pour Capella ;

- au Mexique, le Groupe a soutenu la réhabilitation d'une route, améliorant sensiblement les conditions d'accès à l'école des enfants riverains de sa centrale solaire d'El Llano ;
- en Jamaïque, le projet de Paradise Park a permis de mobiliser la fondation Clinton pour mener une action de sensibilisation et d'éducation aux énergies renouvelables dans les communautés voisines préalablement à la construction. Une donation au bénéfice de la fondation de l'hôpital de la ville voisine à la centrale a également été faite, afin de financer un système de gestion, d'archivage et de partage des radiographies. Cette contribution de 4 millions

de dollars jamaïcains (environ 26 000 €) va ainsi permettre d'améliorer la qualité des soins dispensés localement ;

- au Portugal, le Groupe soutient l'université de Coruche, site d'implantation de sa centrale photovoltaïque, en finançant trois bourses étudiantes, destinées à valoriser le cursus académique des énergies renouvelables et à former les futurs acteurs de l'industrie. Le Groupe a par ailleurs mis en place un programme de financement sur cinq ans avec l'Agence municipale de l'énergie de Seixal, dont l'objectif est la promotion d'une consommation plus rationnelle de l'énergie, l'augmentation de l'utilisation des énergies renouvelables et le développement durable de la municipalité.

5.5 DES PRATIQUES ÉTHIQUES ET RESPONSABLES SUR L'ENSEMBLE DE LA CHAÎNE DE VALEUR

5.5.1 UNE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE POUR UNE MEILLEURE GESTION DES RISQUES

Le Groupe s'attache à retenir des fournisseurs ou contractants responsables et respectueux des normes les plus exigeantes et assure ensuite un contrôle du respect de ces règles, notamment à travers leur intégration dans les contrats EPC. Soucieux d'engager une relation pérenne, le Groupe travaille avec des fournisseurs de composants majeurs ou critiques qui sont tous tiers one.

Ainsi, dans sa démarche achats, le Groupe choisit, selon des processus normés, des fournisseurs de panneaux solaires, turbines éoliennes et autres composants du système (composants BOS et BOP) dont les produits proviennent en grande majorité d'usines certifiées ISO 9001 et ISO 14001 localisées en Asie et en Europe.

Le Groupe réalise un audit 360° et une visite d'usine de ses fournisseurs de composants majeurs (module, turbines, tracker, onduleur) avant d'initier une relation d'affaires. L'audit 360° s'appuie sur un questionnaire adressant notamment les thématiques relatives aux conditions de travail et à la santé-sécurité. Les visites de site intègrent une revue de points relatifs à la santé, la sécurité, l'environnement et la qualité. Par la suite, le Groupe s'attache à réitérer les visites de site en ciblant en priorité les fournisseurs dont les produits évoluent. Certains fournisseurs, considérés comme étant plus à risque, peuvent faire l'objet d'une visite annuelle.

Quel que soit le pays dans lequel ses projets se situent, le Groupe travaille uniquement avec des contractants EPC de premier rang qui ne pourront être choisis qu'après un processus rigoureux de pré-sélection. En particulier dans les pays émergents, une attention particulière est portée sur la lutte contre la corruption : tout contractant dont le chiffre d'affaires dépasse le seuil des 75 000 dollars américains doit produire un *Compliant Policy* avant d'entamer toute activité au bénéfice du Groupe.

Les conclusions des études sociales (dans les pays émergents) et environnementales sont partagées avec les contractants EPC au stade de leur sélection. Les contractants EPC sont tenus de mettre en œuvre les plans d'actions sociales (dans les pays émergents) et environnementales. Ils doivent en outre s'engager à faire appel, autant que de possible, à des sous-traitants locaux et à une main-d'œuvre locale, tout particulièrement :

- dans le domaine solaire, pour les activités de terrassement, d'aménagement du site et de pose des structures ;
- dans le domaine éolien, pour les activités non-techniques, réalisation des fondations, du câblage et des connexions.

Dans certains cas, comme en Zambie ou en Jamaïque, ces plans d'actions peuvent se décliner en plans d'actions spécifiques au profit des communautés (*Community Engagement and Development Plan*) et le travail sur site être encadré par un contrat dédié (*Site Labour Agreement*). Ce dispositif a été mis en œuvre au Mozambique en 2019.

Une fois que l'installation est entrée en opération, le suivi des principes HSE est délégué au prestataire qui assure la maintenance de l'installation (prestataire O&M). Il est, la plupart du temps, le contractant EPC ou le fournisseur d'éoliennes, en coordination avec le gestionnaire d'actifs (*asset manager*) du Groupe.

5.5.2 INTÉGRITÉ ET ÉTHIQUE DES AFFAIRES

L'éthique et l'intégrité, fondement du fonctionnement du Groupe, s'appliquent à tous les collaborateurs, dans toutes les activités et dans tous les pays où le Groupe est présent. De fait, aucun cas de corruption n'a été détecté et ce depuis la création de la Société il y a 11 ans.

Conscient des risques de corruption potentiels liés à certaines implantations du Groupe, Neoen s'est doté d'une charte éthique permettant de prévenir ces risques. La charte éthique du Groupe, disponible en français, anglais et espagnol, traduit les engagements du Groupe en matière d'intégrité et de respect des lois et réglementations locales. Plus particulièrement, des

règles de conduite sont prévues afin de lutter contre les risques de corruption passive ou active.

La charte est remise à tout nouvel employé et est signée systématiquement chaque année par l'ensemble des collaborateurs du Groupe dans le cadre des entretiens annuels. Le Groupe a également dispensé, en 2019, une formation aux salariés du Groupe jugés comme étant les plus exposés aux risques de corruption.

Par ailleurs, le Groupe a mis en place un système externalisé de remontée des alertes par les collaborateurs, auprès d'un avocat. Ce dispositif a pour objectif de permettre le recueil des signalements relatifs à l'existence de conduites ou de situations contraires à la charte. Aucune alerte n'a été remontée en 2019.

Le Groupe déploie également un dispositif de contrôle interne associé à des audits externes des procédures. Ce dispositif est décrit à la section 3.2.2.3 « dispositif de contrôle interne » du présent document.

5.6 UNE POLITIQUE PROACTIVE EN MATIÈRE ENVIRONNEMENTALE

5.6.1 S'ENGAGER POUR LE CLIMAT

Le changement climatique est, pour Neoen, tant un facteur de risque qu'une opportunité pour le développement de son activité. En effet, les activités du Groupe contribuent à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, et sont susceptibles d'être affectées significativement par les éventuels effets physiques générés par le changement climatique.

En tant qu'acteur responsable dans le domaine des énergies renouvelables, Neoen participe activement, par la nature même de son activité, aux enjeux mondiaux en matière de lutte contre l'émission de gaz à effet de serre et le changement climatique. Ainsi, au cours des exercices clos le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2019, le Groupe a évité l'émission, respectivement, de 1 494 678 et 1 299 723 tonnes de CO₂, selon ses propres calculs, qui résultent de l'application stricte de la méthodologie dédiée proposée par la Banque européenne d'investissement (BEI).

Le Groupe a missionné Deloitte en 2018 pour la revue de conformité de sa compréhension de la méthodologie BEI et des formules qu'il a appliquées. La méthodologie de calcul n'a pas évolué en 2019, mais les coefficients appliqués par pays ont sensiblement baissé. Ceci explique la diminution des tonnes de CO₂ évitées par rapport à 2018, pour une production elle en forte croissance.

5.6.2 LIMITER L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL

Dans le cadre de ses activités, Neoen est principalement confronté aux enjeux liés à l'utilisation des sols et la protection de la biodiversité. Les centrales du Groupe bénéficient des mesures de réduction d'impact identifiées dès les premières étapes du développement des projets grâce aux études conduites.

L'activité de Neoen ne génère pas de déchets significatifs ni dangereux. Toutefois, le Groupe est soucieux de la bonne gestion des déchets générés sur l'ensemble de ses sites en construction et en opération. Les sous-traitants ont pour obligation de traiter les déchets en accord avec les réglementations locales.

Conformément à charte, selon laquelle il s'engage à exercer son activité en évitant ou limitant, dans la mesure du possible, les atteintes à l'environnement autres que les atteintes visuelles

inhérentes à l'activité concernée, le Groupe se conforme à l'ensemble des obligations qui lui sont applicables, notamment en matière de respect des normes et constitution des provisions et garanties pour le démantèlement de ses installations à la fin de leur opération. Le Groupe veille à laisser un site propre derrière lui et réutilisable pour d'autres installations de production d'énergies renouvelables ou pour tout autre type d'activité.

En aval du cycle de vie, le Groupe poursuit son effort de limitation des impacts, notamment en mobilisant les filières de recyclage existantes pour l'ensemble des matériaux recyclables et en assurant un démontage des installations propice à la restauration et à la valorisation des milieux. Le Groupe s'attache à favoriser le recyclage des panneaux solaires, turbines et autres composantes. Pour la collecte et le recyclage de ses parcs solaires, le Groupe adhère à PV Cycle, organisation qui gère un système opérationnel de collecte et de recyclage pour les panneaux photovoltaïques en fin de vie dans toute l'Europe. Concernant les éoliennes, les parties métalliques comme le mat et le rotor se recyclent dans les filières existantes. Le béton armé des fondations peut aussi être valorisé : trié, concassé et déferraillé il peut être réutilisé sous la forme de granulats dans le secteur de la construction. Les pales sont aujourd'hui difficiles à recycler mais peuvent être broyées et valorisées.

5.6.3 PROTÉGER LA BIODIVERSITÉ

Le Groupe porte une attention particulière au respect des écosystèmes et des conditions de vie des espèces présentes sur les territoires d'implantation de ses projets et sur l'ensemble du cycle de vie de ses installations. A ce titre, l'ensemble des équipes de développement, construction et exploitation du Groupe sont formées à la protection de l'environnement et au respect de la biodiversité.

Tout territoire d'implantation est rigoureusement sélectionné, à la lumière d'éléments cartographiques visant à identifier les impacts éventuels sur la faune, la flore, les sites patrimoniaux et archéologiques, les réseaux de télécommunication et de transport, etc. Ainsi, tout projet d'implantation est établi sur la base d'un diagnostic territorial qui permet d'éviter, de réduire ou de compenser les pressions exercées sur le milieu.

Des études d'impact, social au sein des pays émergents, et environnemental dans tous les pays, sont réalisées par des cabinets d'études spécialisés et indépendants. Elles donnent lieu

à des travaux qui soulignent les éventuelles contraintes au regard de la réglementation en vigueur, environnementale notamment : réalisation d'études botaniques, avifaunes, acoustiques, établissement de relevés faune, flore et milieux naturels sur une période de douze mois afin d'identifier les potentiels impacts au regard des zones humides et de la qualité de l'eau, de la faune et de leur habitat, etc. Tout projet doit en outre répondre aux obligations en matière d'intégration paysagère et patrimoniale, de proximité avec les réseaux de télécommunication, de limitation des risques incendies, etc. L'étude d'impact permet d'établir les mesures compensatoires et d'accompagnement qui seront mises en œuvre durant les phases de construction et d'exploitation.

Plusieurs engagements environnementaux et en faveur de la biodiversité sont ainsi pris de façon formelle par le Groupe. Parmi eux figurent :

- des phases de construction limitées afin de réduire les nuisances durant la période de reproduction des espèces environnantes ;
- la construction de réseaux de drainage des eaux concomitamment à la construction de l'installation ;
- la construction de corridors pour faciliter la mobilité des espèces animales autochtones ;
- le suivi d'indicateurs d'évolution des espèces animales sur site ;
- le défrichage des terres afin de lutter contre la propagation des incendies et faciliter la circulation des véhicules de pompiers ;
- la préservation du patrimoine historique présent sur place ;
- la limitation des nuisances sonores, notamment en matière d'éoliennes.

A titre d'exemple, le Groupe a mis en œuvre des mesures compensatoires et d'accompagnement, qui apportent une contrepartie aux effets induits par les installations et contribuent à améliorer la qualité environnementale des milieux :

- en France, la centrale de Cestas intègre des mesures environnementales telles que la préservation de zones humides, la protection des espèces végétales et animales présentes sur le site (notamment des papillons). L'intégration paysagère totale a été réalisée par la plantation de haies en bordure de la centrale. Par ailleurs, l'équivalent de l'intégralité de la surface occupée par la centrale de Cestas a été reboisée dans le même département, grâce à un financement généré par le projet ;
- au Portugal, plus de mille arbres et arbustes d'origine locale ont été plantés autour de la centrale de Seixal lors de sa construction, afin d'en favoriser l'intégration paysagère ;
- en Australie, de la même façon, quarante mille arbres ont été plantés autour de la centrale solaire de Numurkah ;
- en Australie aussi, la centrale de Hornsdale a été conçue de sorte à assurer la préservation des lézards gris sur le site ;
- en Jamaïque, le *Biodiversity Management Plan* du projet Paradise Park exige la cessation de toute activité en présence du crocodile de Jamaïque, une espèce protégée. Aucune activité ne peut être reprise tant que la NEPA (*National Environment and Planning Agency*) n'a pas assuré le transfert de l'individu dans un espace sûr.

La bonne application des mesures compensatoires et d'accompagnement fait l'objet d'un suivi attentif par un cabinet écologue, et ce durant la construction et la plus grande partie du cycle de vie. Il peut faire également l'objet de contrôles par l'Administration.

5.7 ATTIRER ET DÉVELOPPER LES TALENTS

Le Groupe attache une grande valeur à son capital humain, lequel constitue l'un de ses atouts fondamentaux et cherche à favoriser l'émergence de talents au sein de ses collaborateurs. Fort de cette conviction, la démarche mise en œuvre par Neoen s'appuie sur deux volets :

- 1. attirer les talents et favoriser le développement des collaborateurs pour les fidéliser et ;
- 2. agir en faveur de la diversité.

Conscient du rôle majeur des équipes dans le développement de Neoen et l'atteinte de ses objectifs, le Groupe s'est doté en 2019 d'une Direction des Ressources Humaines.

5.7.1 GESTION DES TALENTS

Au 31 décembre 2019, l'effectif du Groupe était de 213 salariés dans le monde, contre 184 salariés au 31 décembre 2018, soit une augmentation de 15,76 %.

L'évolution des effectifs du Groupe au cours des deux derniers exercices s'établit comme suit :

Effectif total ⁽¹⁾	31.12.2019	31.12.2018
Monde	213	184
Dont France	113	103

(1) Les effectifs prennent en compte les CDI et les CDD.

Les collaborateurs du Groupe sont employés par diverses filiales de la Société, situées dans 14 pays au sein de 18 bureaux.

Au 31 décembre 2019, les salariés se répartissent de la façon suivante entre les différentes activités du Groupe :

Répartition des effectifs par activité	31.12.2019	
	Monde	Dont France
Direction	4	4
Support	5	2
Juridique	7	6
Ressources Humaines	2	2
Développement	81	40
Finances	42	22
Relations Investisseurs	2	2
Financement	14	12
Achats	5	4
Construction	21	9
Competence Center	5	3
Asset management	25	7
TOTAL	213	113

La répartition des effectifs par catégorie professionnelle au 31 décembre 2018 et 2019 s'établit comme suit :

Répartition des effectifs par catégorie professionnelle	31.12.2019	31.12.2018
Cadres	205	173
Techniciens et agents de maîtrise	5	7
Employés	3	4
TOTAL	213	184

5.7.1.1 ATTIRER ET FIDELISER LES TALENTS

Le Groupe connaît une dynamique de recrutements soutenue avec l'embauche, en 2019, de 69 salariés dont 7 mobilités Groupe. Les recrutements réalisés en 2019 concernent pour 59,4 % l'international, principalement sur des fonctions de développement.

La part des embauches dans l'effectif global au 31 décembre 2019, est de 32,4 % (41,8 % en 2018), ce qui démontre la nécessité d'attirer de nouveaux talents pour poursuivre la dynamique de développement du Groupe.

Nombre d'embauches	31.12.2019	31.12.2018
Monde	69 ⁽¹⁾	77
Dont France	28	38

(1) Le nombre d'embauches prend en compte les mobilités Groupe entre les différents pays.

Le Groupe est conscient de l'importance de la phase d'intégration des nouveaux arrivants. Cette étape permet de sensibiliser les collaborateurs à la culture de l'entreprise, ainsi qu'à ses valeurs et présenter l'ambition stratégique du Groupe. Un kit d'intégration a été déployé sur l'année 2019 en Australie. Ce dispositif pilote a vocation à être diffusé en 2020 à l'ensemble des pays du Groupe et adapté au contexte local.

Le nombre de départs s'élève à 40 en 2019, ce qui correspond à 18,8 % de l'effectif global (14,7 % en 2018).

Nombre de départs	31.12.2019	31.12.2018
Monde	40 ⁽¹⁾	27
Dont France	18	15

(1) Le nombre de départs prend en compte les mobilités Groupe entre les différents pays.

Le taux d'attrition des effectifs permanents, qui permet d'apprécier la perte, naturelle ou non de salariés au cours de l'année, s'élève à 18,6 % en 2019. Le taux d'attrition correspond aux sorties de salariés en contrat à durée indéterminée dans le Groupe au cours de l'année, rapportée à l'effectif permanent inscrit au 31 décembre de l'année précédente (x100).

Favoriser l'engagement des salariés et la qualité de vie au travail

Le bien-être au travail a un impact direct sur l'engagement des collaborateurs et sur leur performance. Afin de renforcer le bien-être au travail chez Neoen, différentes actions ont été mises en œuvre dans le Groupe et visent à favoriser l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle des collaborateurs. Neoen a notamment mis en place une mesure forte en attribuant un congé paternité minimum de 3 jours pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Cette mesure, applicable dès 2020, permet d'assurer un congé paternité minimum dans le cas où la réglementation locale ne le prévoit pas.

En matière de relations sociales, la Société et les filiales du Groupe sont soumises à des exigences légales et réglementaires différentes en matière de représentation du personnel en fonction des États dans lesquelles elles sont situées. Le Groupe se conforme aux obligations locales en matière de représentation du personnel et de représentation syndicale.

À titre d'exemple, en France, la représentation du personnel est assurée par le Comité Social et Economique. Les membres du Comité Social et Economique se réunissent avec l'employeur tous les deux mois. En 2019, pour se conformer à la réforme de l'épargne salariale, la Société a conclu en France avec les représentants du personnel un nouvel accord de plan d'épargne retraite entreprise collectif (PERCOL) venant remplacer le PERCO. Afin d'associer les salariés aux performances de la Société, un accord d'intéressement a été conclu en 2019 en France avec les représentants du personnel. Ces accords ont fait l'objet d'un dépôt à la DIRECCTE.

5.7.1.2 PROPOSER UNE GESTION DYNAMIQUE DES CARRIÈRES

L'incapacité du Groupe à retenir les meilleurs collaborateurs et à fidéliser ses équipes entraînerait une perte de compétence et d'expertise susceptible de nuire à sa performance. Le développement des carrières (mobilités, formations, prise de responsabilité) est donc un axe important de la politique Ressources Humaines.

Favoriser la mobilité

Il n'existe pas de parcours de carrière standard au sein du Groupe. Au contraire, chaque collaborateur peut adapter son parcours en fonction de ses objectifs individuels et des opportunités qu'offre le Groupe. La mobilité interne est un facteur majeur de développement des compétences des collaborateurs. Ainsi, Neoen confronte les collaborateurs à des positions et à des expériences nouvelles au sein des différentes filiales du Groupe.

Le Groupe encourage vivement la mobilité internationale. À titre illustratif, à la date du présent document d'enregistrement universel, 7 salariés ayant été embauchés par une société du Groupe ont ensuite rejoint à titre temporaire ou définitif une autre société du Groupe. Cette dynamique se retrouve dans la mobilité inter-métier. Ainsi, 7 salariés ont changé de fonction en 2019.

Pour permettre une projection des collaborateurs sur le long terme au sein du Groupe, Neoen privilégie les contrats à durée indéterminée qui permettent d'assurer un cadre de travail stable à ses collaborateurs. En 2019, 211 salariés bénéficiaient d'un contrat de long-terme (CDI ou équivalents) soit 99,1 % des effectifs du Groupe.

Répartition des effectifs par type de contrat	31.12.2019	31.12.2018
Contrats à durée indéterminée	211	177
Contrats à durée déterminée	2	7
TOTAL	213	184

Responsabiliser les équipes

La moyenne d'âge au sein du Groupe est de 35,7 ans. La part des 35 ans et moins dans le Groupe (59,2 %) reste prédominante en 2019 et s'explique notamment par des recrutements importants sur cette tranche d'âge (65,2 % des recrutements). Fort de cette représentativité, l'entreprise propose des perspectives d'évolution rapide avec la possibilité de prendre des responsabilités au sein de l'entreprise. Ainsi, l'âge moyen des managers est de 40,3 ans.

Répartition des effectifs par tranche d'âge	31.12.2019	31.12.2018
25 ans et moins	14	13
26 - 35 ans	112	99
36 - 45 ans	64	53
46 ans et plus	23	19
TOTAL	213	184

Développer les compétences

Pour accompagner le développement des collaborateurs, le Groupe déploie des actions de formation. Ces dernières portent principalement sur la sécurité (en particulier les formations en vue de l'obtention de l'habilitation hauteur et de l'habilitation électrique), la formation au poste de travail, afin de permettre aux salariés de s'adapter aux nouveaux outils mis en place (telles que les formations relatives aux nouveaux outils de comptabilité ou de validation de factures) et le développement des compétences, telles que les formations linguistiques. En 2019, le Groupe a notamment mis en place une formation sur la prévention de la corruption à destination des salariés les plus exposés.

Au 31 décembre 2019 les actions de formation sur le périmètre France s'établissent comme suit :

	31.12.2019	31.12.2018
% de salariés formés ⁽¹⁾	74%	56%
Nombre total d'heures de formation	678	1 002
Montant consacré à la formation (en euros, hors taxes)	32 454	56 080

(1) Le % de salariés formé correspond au nombre de salariés ayant reçu au moins une formation sur l'effectif moyen.

Suivre et rémunérer la performance

Dans ce contexte, l'entretien annuel est un moment clé du développement des collaborateurs. Il permet un échange avec le manager sur la performance et le développement, l'évaluation et la fixation des objectifs de l'année. L'entretien annuel est aussi l'occasion de faire un bilan du plan de développement à mettre en place à la lumière de sa performance passée et des objectifs qui lui sont fixés. En 2019, 100 % des salariés du Groupe ont eu un entretien annuel avec leur hiérarchie.

Neoen dispose d'une politique de rémunération attractive. La rémunération globale des collaborateurs du Groupe est notamment basée sur le poste occupé, le degré de responsabilité et la performance individuelle du collaborateur et celle du Groupe.

La rémunération peut également inclure des avantages qui varient selon les pratiques et réglementations en vigueur dans les pays comme la prévoyance, l'assurance maladie, les plans de retraite, ou encore la participation. Le montant total des rémunérations brutes versées par le Groupe (hors charges sociales patronales)¹ au titre des exercices clos les 31 décembre 2018 et 2019 s'établit à 17,5 millions d'euros en 2019 contre 13,3 millions d'euros en 2018 soit une augmentation de 31,8 %.

5.7.2 PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ

La diversité, source de dynamisme, est un élément clé de la démarche Ressources Humaines du Groupe. La diversité de la population managériale nourrit la performance du Groupe et passe notamment par la diversité des cultures dont Neoen est constitué et l'équilibre entre les hommes et les femmes.

La nationalité

Dans le cadre de ses recrutements, Neoen favorise la diversité parmi ses collaborateurs ainsi qu'en témoigne la composition de son personnel qui comprend des salariés venant d'horizons très variés et aux nombreuses nationalités (environ une trentaine de nationalités à la date du présent document d'enregistrement universel).

Au 31 décembre 2019, la répartition par pays des 213 salariés du Groupe était la suivante :

Effectif par pays	31.12.2019
France	113
Australie	45
Mexique	15
Salvador	11
Argentine	5
Zambie	5
Finlande	5
Portugal	3
Etats-Unis	3
Jamaïque	3
Irlande	2
Colombie	2
Mozambique	1
TOTAL	213

Le genre

Au 31 décembre 2019, les femmes et les hommes représentent respectivement 32,4 % et 67,6 % des salariés du Groupe.

Répartition des effectifs par genre	31.12.2019	31.12.2018
Femmes	69	55
• Dont femmes non-cadres	3	3
• Dont femmes cadres	66	52
Hommes	144	129
• Dont hommes non-cadres	5	8
• Dont hommes cadres	139	121
TOTAL	213	184

À compétences égales, le Groupe veille à assurer un recrutement tendant à permettre une répartition égalitaire entre les femmes et les hommes. Parmi les recrutements réalisés en 2019, 37,7 % des nouveaux embauchés sont des femmes (soit 26 collaboratrices en 2019). Ainsi, la part des femmes dans l'effectif a augmenté de 25,5 % depuis 2018.

La représentation des femmes est assurée à chaque niveau hiérarchique. La part des femmes dans la population managériale est de 26 %.

Concernant l'égalité salariale, Neoen a obtenu la note de 84/100 à l'Index de l'égalité professionnelles entre les femmes et les hommes (France).

	31.12.2019	31.12.2018
Pourcentage de femmes dans les effectifs totaux	32,4%	29,9%
Pourcentage de femmes cadre	32,2%	30,1%
Pourcentage de femmes au sein du management	26,0%	23,7%
Pourcentage de femmes dans les recrutements	37,7%	29,9%

Le handicap

Aucun des employés du Groupe n'est reconnu en situation de handicap.

5.8 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Neoen

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion du groupe.

(Exercice clos le 31 décembre 2019)

A l'assemblée générale de la société Neoen,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1594 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Comité exécutif d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;

- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et, le cas échéant, de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale, ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2ème alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;

- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16, avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices, à savoir les filiales Françaises, et couvrent entre 40 et 100 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes et dont la liste est donnée en annexe ;

- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyen et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 2 personnes et se sont déroulés entre février 2020 et mars 2020 sur une durée totale d'intervention de 2 semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris, le 13 mars 2020

Le Commissaire aux comptes désigné Organisme tiers indépendant

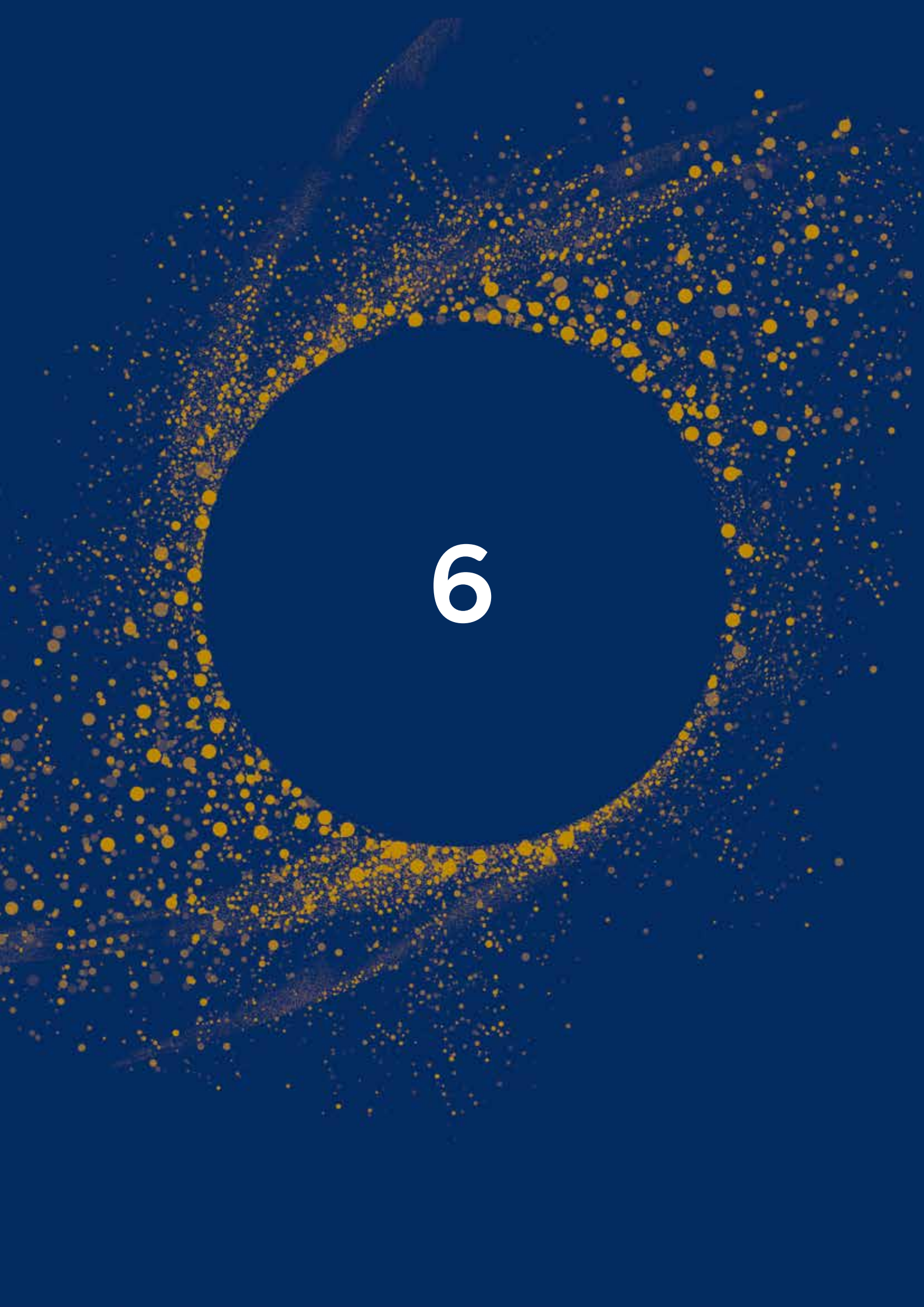
RSM Paris

Martine Leconte

Associée

5.9 PLAN DE VIGILANCE

À la date du présent document, au regard du nombre de salariés employés, le Groupe n'est pas tenu d'élaborer un plan de vigilance tel que prévu à l'article L. 225-102-4 du Code de commerce.

The image features a dark blue background. In the center is a solid dark blue circle. Surrounding this circle is a ring of numerous small, bright yellow dots. These dots are arranged in a circular pattern, creating a halo effect. The dots vary slightly in size and brightness, giving the ring a textured, starry appearance. The overall composition is symmetrical and visually striking due to the contrast between the dark blue and the bright yellow.

6

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

6.1	ETAT DE LA GOUVERNANCE	216
6.1.1	Composition du Conseil d'administration	216
6.1.2	Censeurs du Conseil d'administration	221
6.1.3	Proposition à l'assemblée générale annuelle de renouvellement des mandats d'administrateurs	222
6.2	ORGANISATION DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	223
6.2.1	Principes gouvernant la composition du Conseil d'administration	223
6.2.2	Principes régissant le fonctionnement de la gouvernance	229
6.2.3	Modalités particulières de participation à l'assemblée générale	235
6.3	RÉMUNERATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX	235
6.3.1	Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux	237
6.3.2	Rémunérations des mandataires sociaux non exécutifs	249
6.3.3	Rapport sur les options et actions gratuites	252
6.3.4	Autres informations sur les dirigeants mandataires sociaux	255
6.3.5	Vote ex post collectif	255
6.3.6	Montant des sommes provisionnées ou constatées par la Société ou ses filiales aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	256
6.4	AUTRES INFORMATIONS	256
6.4.1	Liste des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale dans le domaine des augmentations de capital comprenant les utilisations faites au cours des exercices 2018 et 2019	256
6.4.2	Conventions conclues par des dirigeants ou actionnaires avec des filiales ou sous-filiales de la Société	258
6.4.3	Procédure d'évaluation des conventions courantes	258
6.4.4	Principales opérations avec les apparentés	259
6.4.5	Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	260

La présente section, à l'exception des sous-sections 6.2.1.2 (iii) et 6.4.3, constitue le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Le rapport sur le gouvernement d'entreprise a été approuvé par le Conseil d'administration du 25 mars 2020. Il sera présenté aux actionnaires lors de la prochaine assemblée générale du 26 mai 2020.

Sauf mention contraire, les actions présentées dans ce chapitre correspondent aux actions Neoen d'une valeur nominale de 2 euros. Pour rappel, un regroupement d'actions à raison de deux actions anciennes pour une action nouvelle avait été décidé lors de l'assemblée générale de la Société du 12 septembre 2018 et avait été mis en œuvre le 1er octobre 2018, portant ainsi la valeur nominale unitaire par action de 1 euro à 2 euros.

6.1 ETAT DE LA GOUVERNANCE

La Société est une société anonyme à Conseil d'administration depuis le 12 septembre 2018.

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) et du Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) (le « Code AFEP-MEDEF »).

6.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 25 mars 2020, date d'établissement du rapport sur le gouvernement d'entreprise par le Conseil d'administration, ce dernier est composé de sept membres. La composition du Conseil d'administration est décrite dans les tableaux ci-après.



LE CONSEIL D'ADMINISTRATION EST COMPOSÉ DE SEPT MEMBRES ET D'UN CENSEUR :



**XAVIER
BARBARO**

Président-directeur
général



**SIMON
VEYRAT**

Administrateur



**STÉPHANIE
LEVAN**

Administrateur



**BPIFRANCE
INVESTISSEMENT**

Représenté par
Céline André
Administrateur



**HELEN LEE
BOUYGUES**

Administrateur référent



SIXTO

Représenté par
Bertrand Dumazy
Administrateur



FSP⁽¹⁾

Représenté par
Christophe Gégout
Administrateur



**JACQUES
VEYRAT**

Censeur



Administrateur
indépendant

Comité d'audit

Comité des
nominations et
des rémunérations

P Président de comité

Taux
d'administrateurs
indépendants⁽²⁾

42 %

Parité au sein
du Conseil
d'administration⁽²⁾

42 %

58 %

Âge moyen des
administrateurs⁽²⁾

43 ans

(1) Fonds Stratégique de Participations

(2) Ces ratios n'intègrent pas le censeur du Conseil d'administration

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

XAVIER BARBARO

Président-directeur général**Adresse professionnelle :**
6 rue Ménars - 75002 Paris**Âge :** 44 ans**Nationalité :** Française**Date d'expiration du mandat :** Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021**Nombre d'actions de la Société détenues :**
1 379 000⁽¹⁾

Xavier Barbaro est président-directeur général de Neoen. Il a débuté sa carrière chez Louis Dreyfus Communications (devenu Neuf Cegetel) à Paris en 2001, avant de rejoindre Louis Dreyfus Commodities à Genève en tant qu'attaché du directeur général, où il était en charge du business plan et où il a mené plusieurs projets en Asie. Il a ensuite rejoint Direct Energie en 2007 en tant que directeur du développement, avant de fonder Neoen en 2008. Xavier Barbaro est diplômé de l'École polytechnique, de l'École Nationale des Ponts et Chaussées et est titulaire d'un MBA de la Harvard Business School.

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS
À LA DATE DU DOCUMENT**

- Président de Carthusiane SAS

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS
AU COURS DES CINQ DERNIÈRES
ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPÉS**

Néant

(1) Nombre d'actions détenues directement ou indirectement (via Carthusiane SAS) par Xavier Barbaro et les membres de sa famille.

ADMINISTRATEURS

SIMON VEYRAT

Administrateur**Adresse professionnelle :**
4 rue Euler - 75008 Paris**Âge :** 29 ans**Nationalité :** Française**Date d'expiration du mandat :** Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019**Nombre d'actions de la Société détenues :**
0⁽¹⁾

Simon Veyrat est chargé d'affaires au sein du Groupe Impala depuis le 1er octobre 2018, après avoir eu diverses expériences professionnelles au sein de cabinets d'avocats d'affaires dans le cadre de ses études. Simon Veyrat est diplômé de l'École des Hautes Etudes Commerciales de Paris (HEC Paris) en management et droit des affaires. Il est également diplômé en droit des affaires et fiscalités de l'université Sorbonne Paris 1, et titulaire du Certificat d'Aptitude à la Profession d'Avocat (CAPA).

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS
À LA DATE DU DOCUMENT**

Néant

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS
AU COURS DES CINQ DERNIÈRES
ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPÉS**

Néant

(1) Monsieur Simon Veyrat est actionnaire indirect de la Société, à travers Impala SAS, dont il est actionnaire minoritaire.

STÉPHANIE LEVAN

Administrateur**Adresse professionnelle :**
4 rue Euler - 75008 Paris**Âge :** 48 ans**Nationalité :** Française**Date d'expiration du mandat :** Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022**Nombre d'actions de la Société détenues :**
25 000

Stéphanie Levan a commencé sa carrière chez Ernst & Young où elle assurait des missions d'audit et de conseil pendant cinq ans auprès de plusieurs sociétés françaises et étrangères cotées. Elle intègre ensuite le groupe Plastic Omnium, équipementier automobile et spécialiste de la collecte et gestion des déchets urbains, en tant que responsable de la consolidation groupe puis de l'audit interne. En septembre 2004, elle rejoint le groupe Louis Dreyfus en tant que responsable de la consolidation groupe puis, à l'occasion d'une scission, devient Directeur Financier du groupe Impala SAS (anciennement Louis Dreyfus SAS). Son rôle au sein du département consolidation du groupe Louis Dreyfus puis du groupe Impala SAS lui permettent de bénéficier d'une bonne connaissance du Groupe depuis la création de la Société en 2008. Stéphanie Levan est diplômée de l'EDHEC et est expert-comptable.

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS
À LA DATE DU DOCUMENT**

- Directeur financier d'Impala SAS

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS
AU COURS DES CINQ DERNIÈRES
ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPÉS**

- Représentant permanent d'Impala SAS au Conseil d'administration et au Comité d'audit de Direct Energie*

* Société française cotée

CÉLINE ANDRÉ

Administrateur en qualité de représentant permanent de Bpifrance Investissement

Adresse professionnelle :
6/8 boulevard Haussman -
75009 Paris

Âge : 41 ans

Nationalité : Française

Date d'expiration du mandat : Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

Nombre d'actions de la Société détenues :
0⁽¹⁾

Céline André a débuté sa carrière en tant qu'avocate en 2004 au sein des départements fusions-acquisitions des cabinets d'avocats français tels que Gide Loyrette Nouel et Veil Jourde. En 2012, elle a rejoint la direction juridique du Fonds Stratégique d'Investissement (FSI) avant d'occuper le poste de In-House Lawyer au sein de la direction juridique de Bpifrance en 2013. Elle devient Directrice de Participations au sein de l'équipe Mid & Large Cap de Bpifrance Investissement en 2016 puis Directrice d'Investissements au sein de la même équipe à partir du 1^{er} octobre 2017 (devenue depuis l'équipe Large Cap de la Direction du Capital Développement). Céline André est titulaire d'une Maîtrise de droit privé de l'université de Lille 2 et du CAPA. Elle est également diplômée de l'EDHEC – Grande École (2002) et titulaire d'un certificat administrateur de sociétés de l'Institut français des administrateurs (IFA).

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS À LA DATE DU DOCUMENT

- Représentant permanent de Bpifrance Investissement, membre du comité de surveillance de Sabena Technics Participations
- Représentant permanent de Bpifrance Investissement au Conseil d'administration de La Maison Bleue
- Représentant permanent de Bpifrance Investissement au Conseil d'administration de Kelenn Participations
- Administrateur du Cosmeur
- Censeur au sein du Conseil d'administration de Dupont Restauration SAS

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPÉS

- Représentant permanent de Bpifrance Investissement au Conseil de surveillance de Vergnet*
- Représentant permanent de Bpifrance Investissement au Conseil d'administration et du comité d'audit de Viadeo*
- Représentant permanent de Bpifrance Investissement au Conseil d'administration de Gascogne S.A.*
- Membre du Conseil de surveillance de STH

(1) Bpifrance Investissement, dont Madame Céline André est représentant permanent, est actionnaire de la Société, par l'intermédiaire du fonds FPCI ETI 2020 (se référer à la section 7.3 "actionnariat" du présent document).

* Sociétés françaises cotées

ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

HELEN LEE BOUYGUES

Administrateur indépendant**Administrateur référent**

Adresse professionnelle :
184 avenue Victor Hugo -
75116 Paris

Âge : 47 ans

Nationalité : Américaine

Date d'expiration du mandat : Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

Nombre d'actions de la Société détenues :
1 632

Helen Lee Bouygues a débuté sa carrière en 1995 chez J.P. Morgan, en tant qu'associée en fusions-acquisitions à New York et à Hong Kong. En 1997, elle est nommée Directrice du Développement de Pathnet, un fournisseur de services de télécommunications basé à Washington DC, puis rejoint en 2000 Cogent Communications où elle a exercé les fonctions de Treasurer, Chief Operating Officer et Chief Financial Officer jusqu'en 2004. Helen Lee Bouygues est ensuite nommée associée chez Alvarez & Marsal à Paris, qu'elle quitte en 2010 pour créer sa propre société de conseil. Elle intègre en 2014 McKinsey & Company, où elle devient associée en charge de la division Recovery and Transformation Services. Depuis février 2018, elle est Présidente de LB Associés, une société de conseil. Helen Lee Bouygues est titulaire d'un Bachelor of Arts, magna cum laude, de l'université de Princeton en Sciences Politiques et d'un MBA de l'université de la Harvard Business School.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS À LA DATE DU DOCUMENT

- Présidente de LB Associés
- Présidente du Conseil d'administration de Conforama S.A.
- Membre du Conseil d'administration et du Comité d'audit et de rémunération de Burelle S.A.*
- Membre du Conseil d'administration et du Comité de rémunération de Latécoère S.A.*
- Membre du Conseil d'administration et du Comité d'audit de Fives SAS
- Gouverneur et Présidente du Comité de Finance de l'Hôpital américain (Association)
- Membre du Conseil d'administration et du Comité d'audit et Comité d'investissement de CGG*

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPÉS

- Fondateur et directeur général de Lee Bouygues Partners
- Partner de McKinsey RTS France
- Membre du Conseil d'administration et du Comité d'audit de Vivarte

* Société française cotée

BERTRAND DUMAZY

Administrateur indépendant en qualité de représentant permanent de Sixto

Adresse professionnelle :
14 - 16 boulevard Garibaldi -
92130 Issy les Moulineaux

Âge : 48 ans

Nationalité : Française

Date d'expiration du mandat : Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021

Nombre d'actions de la Société détenues :
1 350

Bertrand Dumazy a débuté sa carrière en 1994 chez Bain & Company en qualité de Consultant, à Paris puis à Los Angeles. Il est ensuite devenu Directeur d'investissement chez BC Partners en 1999, avant de fonder la société Constructeo. En 2002, il a rejoint le groupe Neopost, où il était Directeur du marketing et de la stratégie. Il est devenu Président-directeur général (PDG) de Neopost France en 2005, puis Directeur financier du Groupe en 2008. En 2011, il a été nommé PDG du groupe Deutsch, leader mondial des connecteurs haute performance, qu'il a dirigé jusqu'à son rachat par TE Connectivity. En 2012, il a rejoint le groupe Materis en qualité de Directeur général adjoint, puis Directeur général et enfin PDG de Cromology. Il a été nommé PDG du groupe Edenred en octobre 2015 et, en novembre 2015, président du Conseil de surveillance d'UTA. Bertrand Dumazy est diplômé de l'ESCP Europe et titulaire d'un MBA de la Harvard Business School.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS À LA DATE DU DOCUMENT

- Président-directeur général d'Edenred S.A.*
- Président du Conseil de surveillance d'Union Tank Exkstein GmbH & Co. KG (Allemagne - société du groupe Edenred)
- Président de PWCE Participations SAS (société du groupe Edenred)
- Membre du Conseil d'administration de Terreal SAS

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPÉS

- Président de Cromology (ex. Materis Paints)
- Président de Cromology Services (ex. Materis Peintures)
- Président de Materis SAS
- Président de Materis Corporate Services
- Président du Conseil d'administration de Cromology SL (ex. Materis Paint Espana SL) - représentant permanent de Cromology Services
- Président du Conseil d'administration d'International Coating Products (UK) Limited
- Membre du Conseil d'administration de Vernis Claessens
- Membre du Conseil d'administration de Cromology Italia SpA (ex-Materis Paints Italia SpA) (Italie)
- Membre du Conseil d'administration de Innovcoat Nanoteknolojik Boya Ve Yüsey Urunleri Sanayi Ticaret Ve Arge AS (Turquie)

* Société française cotée

CHRISTOPHE GÉGOUT

Administrateur indépendant en qualité de représentant permanent du FSP

Adresse professionnelle :
25 rue Leblanc - 75015 Paris

Âge : 43 ans

Nationalité : Française

Date d'expiration du mandat : Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019

Nombre d'actions de la Société détenues :
0⁽¹⁾

Christophe Gégout a débuté sa carrière en 2001 à la direction générale du Trésor puis, à partir de 2003, à la Direction du Budget où il a été consultant pour le gouvernement. En 2007, il devient conseiller au ministère des Finances. Il rejoint le Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA) en avril 2009 en qualité de Directeur financier, puis Directeur général adjoint en septembre 2015. Il est également président de CEA Investissement, filiale du CEA, depuis janvier 2010. Christophe Gégout est devenu en 2018 le nouveau président de l'Alliance nationale de coordination de la recherche pour l'énergie (Ancre). Il est aujourd'hui Senior Investment Director chez Meridiam, l'un des leaders mondiaux de l'investissement et de la gestion d'actifs dans les infrastructures publiques au service de la collectivité. Christophe Gégout est diplômé de l'École polytechnique, de Sciences-Po Paris et de l'ENSAE (École nationale de la statistique et de l'administration économique).

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS À LA DATE DU DOCUMENT

- Membre du Conseil d'administration et président du Comité d'audit de Soitec*
- Membre du Conseil d'administration d'Allego BV

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPÉS

- Membre du Conseil d'administration de Sêché environnement
- Représentant permanent du CEA, membre du Conseil de surveillance d'Areva*
- Représentant permanent de CEA Investissement, censeur au Conseil d'administration d'Areva*
- Administrateur d'Areva NC
- Administrateur d'Areva Mines
- Administrateur général adjoint du Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA)
- Président du Conseil d'administration de CEA Investissement
- Membre du Conseil de surveillance de Supernova Invest
- Représentant permanent de CEA, administrateur de FT1CI
- Représentant permanent de CEA Investissement, censeur au sein du Conseil de surveillance de Kalray*

(1) Le Fonds Stratégique de Participations, dont Monsieur Christophe Gégout est représentant permanent, est actionnaire de la Société (se référer à la section 7.3 « actionnariat » du présent document).

* Sociétés françaises cotées

6.1.2 CENSEURS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration peut procéder à la nomination de censeurs. Le Conseil d'administration s'assure notamment que les censeurs connaissent la réglementation relative aux abus de marché, et plus spécifiquement les règles d'abstention, d'utilisation et de communication d'une information privilégiée.

Les censeurs sont appelés à assister comme observateurs aux réunions du Conseil d'administration et peuvent être consultés par celui-ci. Le Conseil d'administration peut confier des missions spécifiques aux censeurs ; ils peuvent faire partie, et présider, sous réserve du respect des recommandations du Code AFEP-MEDEF, notamment s'agissant des exigences d'indépendance, des comités créés par le Conseil d'administration.

L'éventuelle rémunération des censeurs est fixée par le Conseil d'administration. Le Conseil d'administration peut décider de reverser aux censeurs une quote-part de l'enveloppe globale annuelle de rémunération qui lui est allouée par l'assemblée générale et autoriser le remboursement des dépenses engagées par les censeurs dans l'intérêt de la Société.

JACQUES VEYRAT

Censeur

Adresse professionnelle :
4 rue Euler - 75008 Paris

Âge : 57 ans

Nationalité : Française

Date d'expiration du mandat : Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021

Nombre d'actions de la Société détenues :
0⁽¹⁾

Jacques Veyrat a démarré sa carrière en 1989 au Comité interministériel de restructuration industrielle (direction du trésor), où il a été rapporteur jusqu'en 1991. De 1991 à 1993, il est secrétaire général adjoint du Club de Paris, puis devient conseiller technique au cabinet du ministre de l'Équipement des Transports, du Tourisme et de la Mer dès 1993. En 1995, il rejoint le groupe Louis Dreyfus, comme Directeur général de Louis Dreyfus Armateurs jusqu'en 1998, puis Président-directeur général de Louis Dreyfus Communications (Neuf Cegetel) de 1998 à 2008 et Président-directeur général du groupe Louis Dreyfus jusqu'en 2011. Depuis 2011, il est Président de la société Impala SAS. Jacques Veyrat est un ancien élève de l'École polytechnique et du Collège des ingénieurs, ingénieur du corps des Ponts et Chaussées.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS À LA DATE DU DOCUMENT

- Président d'Impala SAS
- Président du Conseil d'administration de Fnac-Darty*
- Administrateur de Nexity*
- Censeur au sein du Conseil de surveillance de Louis Dreyfus Armateurs
- Censeur au sein du Conseil d'administration d'ID Logistics*

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPÉS

- Membre du Conseil de surveillance d'Eurazeo*
- Administrateur de Direct Energie*
- Administrateur d'ID Logistics Group
- Administrateur d'Imerys
- Administrateur de HSBC France
- Censeur au sein du Conseil de surveillance de Sucres et Denrées

(1) Monsieur Jacques Veyrat contrôle la société Impala SAS qui est actionnaire de référence de la Société.

* Sociétés françaises cotées

6.1.3 PROPOSITION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE DE RENOUVELLEMENT DES MANDATS D'ADMINISTRATEURS

6.1.3.1 PROPOSITION DE RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE SIMON VEYRAT

Le mandat d'administrateur de Monsieur Simon Veyrat vient à échéance à l'issue de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2019, soit à la prochaine assemblée générale annuelle.

Monsieur Simon Veyrat a été nommé en qualité d'administrateur de la Société le 12 septembre 2018, date de sa transformation en société anonyme, sur proposition de l'actionnaire de référence Impala, et l'échéance de son mandat a été fixée à cette date en cas de réalisation de l'introduction en bourse de la Société, afin d'assurer le renouvellement échelonné du Conseil d'administration, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Il sera proposé à l'assemblée générale annuelle de la Société de renouveler le mandat de Monsieur Simon Veyrat en qualité d'administrateur, pour une durée de quatre ans prenant fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2023.

Monsieur Simon Veyrat, en raison de sa proposition de désignation par Impala, n'est pas à ce jour et ne serait pas, à compter de son renouvellement le cas échéant, considéré comme administrateur indépendant.

Ce renouvellement permettrait d'assurer une représentation d'Impala, principal actionnaire de la Société ainsi qu'une stabilité des organes sociaux de la Société.

6.1.3.2 PROPOSITION DE RENOUVELLEMENT DU MANDAT DU FONDS STRATÉGIQUE DE PARTICIPATIONS

Le mandat d'administrateur du Fonds Stratégique de Participations (FSP) vient à échéance à l'issue de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2019, soit à la prochaine assemblée générale annuelle.

Le FSP, représenté par Monsieur Christophe Gégout, a été coopté en qualité d'administrateur de la Société le 21 novembre 2018 pour la durée du mandat restant à courir de son prédécesseur, Monsieur Christophe Gégout, qui a pris la décision de mettre un terme à ses fonctions d'administrateur en son nom propre. Cette cooptation est intervenue en application d'un accord conclu le 2 octobre 2018 entre la Société et le FSP dans le cadre de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris. Aux termes de cet accord, en contrepartie des engagements souscrits par le FSP, la Société s'est engagée à faire ses meilleurs efforts afin que le FSP soit désigné en qualité d'administrateur de la Société avant le 31 décembre 2018 et s'est engagée pour une période de six (6) ans à compter du 2 octobre 2018 et tant que la participation du FSP au sein de la Société demeure supérieure à 5 % du capital, de recommander à l'assemblée générale des actionnaires de voter en faveur de toute résolution relative au renouvellement du FSP en qualité d'administrateur de la Société.

Il sera proposé à l'assemblée générale annuelle de la Société de renouveler le mandat du Fonds Stratégique de Participations en qualité d'administrateur, pour une durée de quatre ans prenant fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2023.

Il est notamment rappelé que le FSP est un véhicule de placement destiné à favoriser l'investissement de long terme dans des entreprises françaises et ayant pour investisseurs CARDIF Assurance Vie (Groupe BNP Paribas), CNP Assurances, PREDICA (Groupe Crédit Agricole), SOGECAP (Groupe Société Générale), Groupama, BPCE Vie (Groupe Natixis Assurances) et SURAVENIR (Groupe Crédit Mutuel ARKEA), et que ni le FSP ni aucun de ses investisseurs n'entretiennent de relations commerciales significatives avec la Société. Par ailleurs, la participation de 7,5 % que le FSP détient au capital de la Société n'affecte pas son indépendance compte tenu du profil de cet investisseur professionnel et de l'absence de lien autre ou antérieur avec la Société.

Le Fonds Stratégique de Participations, est donc à ce jour et serait, à compter de son renouvellement le cas échéant, considéré comme administrateur indépendant.

Ce renouvellement permettrait d'assurer l'équilibre dans la composition du Conseil d'administration, et s'inscrit dans les engagements de la Société au titre de l'accord conclu avec le FSP le 2 octobre 2018.

Monsieur Christophe Gégout, représentant permanent du FSP, satisfait tous les critères d'indépendance visés au 6.2.1.4. du présent document.

6.2 ORGANISATION DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

6.2.1 PRINCIPES GOUVERNANT LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

6.2.1.1 RÈGLES APPLICABLES À LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de trois membres au moins et dix-huit membres au plus, nommés par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires.

Une personne morale peut être désignée administrateur mais elle doit, dans les conditions prévues par la loi, désigner une personne physique qui sera son représentant permanent au sein du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration est renouvelé chaque année par roulement, de façon telle que ce roulement porte sur une partie des membres du Conseil d'administration.

L'assemblée générale ordinaire a fixé la durée du mandat des administrateurs à quatre ans, sous réserve des dispositions légales permettant la prolongation de la durée du mandat. Les fonctions d'un administrateur prendront fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat dudit administrateur.

Par exception, l'assemblée générale pourra, pour la mise en place ou le maintien d'un principe de renouvellement échelonné du Conseil d'administration, désigner un ou plusieurs administrateurs pour une durée différente n'excédant pas quatre ans ou réduire la durée des mandats d'un ou plusieurs administrateurs en fonction à une durée inférieure à quatre ans. Les fonctions de tout administrateur ainsi nommé ou dont la durée du mandat serait modifiée pour une durée n'excédant pas quatre ans prendront fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat dudit administrateur.

6.2.1.2 RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration de la Société a adopté le 12 septembre 2018, et mis à jour le 17 avril 2019 et le 25 mars 2020, un règlement intérieur décrivant la composition, les missions et les règles régissant son fonctionnement en complément des dispositions législatives, réglementaires et statutaires applicables.

(i) Participation aux réunions du Conseil d'administration par visioconférence ou par tous autres moyens de communication

Dans le respect des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, et tel que prévu à l'article 14.3 des statuts, les réunions du Conseil d'administration peuvent être tenues par tous moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant l'identification des administrateurs et garantissant leur participation effective, c'est-à-dire transmettant au moins la voix des participants et satisfaisant à des caractéristiques techniques permettant la retransmission continue et simultanée des délibérations afin de leur permettre de participer aux réunions du Conseil d'administration.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres du Conseil d'administration qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication, dans les conditions prévues ci-dessus.

Le registre de présence mentionne les noms des membres qui participent à la réunion du Conseil d'administration par de tels moyens.

Le procès-verbal devra faire état de la survenance éventuelle d'un incident technique lorsqu'il aura perturbé le déroulement de la séance.

Les modalités de participation décrites ci-dessus ne sont pas applicables pour l'adoption des décisions prévues aux articles L. 232-1 et L. 233-16 du Code de commerce, respectivement relatifs à l'établissement des comptes annuels et du rapport de gestion et à l'établissement des comptes consolidés et du rapport de gestion du Groupe.

Les exclusions précitées portent uniquement sur la prise en compte des participants à distance dans le quorum et la majorité et non pas sur la possibilité des administrateurs concernés de participer à la réunion et de donner leur avis, à titre consultatif sur les décisions concernées.

La participation par visioconférence ou télécommunication pourra également être refusée pour des raisons techniques par le Président, dans la mesure où ces raisons techniques empêcheraient la tenue du Conseil d'administration par visioconférence ou télécommunication dans les conditions légales et réglementaires applicables.

Aux fins de procéder à une consultation écrite des administrateurs dans les cas prévus par la loi et les statuts de la Société, le Président du Conseil d'administration doit adresser à ou mettre à disposition de chaque administrateur, le texte des délibérations proposées ainsi que les documents nécessaires à son information.

Les administrateurs disposent d'un délai de 5 jours à compter de l'envoi ou de la mise à disposition des projets de délibérations pour émettre leur vote par écrit, sauf délai plus court demandé par le Président du Conseil d'administration en cas d'urgence. Le vote est formulé pour chaque délibération par les mots « oui » ou « non » ou « abstention ». La réponse des administrateurs doit être adressée à la Société par courrier électronique ou lettre remise en main propre contre décharge ou par acte sous seing privé à l'attention du Président, à l'adresse du siège social de la Société.

(ii) Matières réservées au Conseil d'administration

Aux termes de l'article 15 des statuts, le Conseil d'administration fixe la limitation des pouvoirs du directeur général, le cas échéant, aux termes de son règlement intérieur, en visant les opérations pour lesquelles l'autorisation préalable du Conseil d'administration est requise.

Aux termes de l'article 4.2 du règlement intérieur du Conseil d'administration, sans préjudice des décisions expressément réservées par la loi aux assemblées générales d'actionnaires, et sans préjudice du pouvoir général du Conseil d'administration de se saisir de toute question intéressant la marche des affaires sociales, les décisions suivantes relatives à la Société et/ou l'une de ses filiales, selon le cas, et toute mesure conduisant en pratique aux mêmes conséquences que celle résultant de l'une des décisions suivantes, que le directeur général et/ou les directeurs généraux délégués ou les mandataires sociaux des filiales concernées souhaiteraient prendre seront soumises à l'accord préalable du Conseil d'administration, qui se prononcera à la majorité simple de ses membres présents ou représentés :

- (i) toute acquisition ou cession (notamment par voie de vente, fusion, scission ou apport partiel d'actif) par la Société ou par l'une de ses filiales (ou de l'une ou l'autre) d'un actif ou d'une participation pour un prix unitaire supérieur à 10 000 000 euros (à l'exception des éventuelles opérations à réaliser par la Société ou l'une de ses filiales sur les actifs ou titres des filiales détenues, dans chaque cas, directement ou indirectement, à 100 % par la Société) ;
- (ii) l'approbation ou la modification du budget annuel de la Société ;

- (iii) tout investissement par la Société ou l'une de ses filiales, immédiatement ou à terme, en fonds propres ou dépense relatif à un projet non prévu au budget (y compris tout partenariat ou contrat de joint-venture) d'un montant unitaire supérieur à 15 000 000 euros ;
- (iv) tout investissement ou dépense réalisé par la Société ou l'une de ses filiales relatif à un projet prévu au budget ou autorisé par le Conseil d'administration ou le Comité de surveillance, selon le cas, pour un montant qui entraîne un accroissement de plus de 15 % des fonds propres prévus au budget ou autorisé par le Conseil d'administration ou le Comité de surveillance, selon le cas, pour ledit projet ;
- (v) l'adoption d'un nouveau business plan ou toute modification du business plan en cours ;
- (vi) toute modification de la forme ou de l'objet social de la Société et tout changement stratégique dans la nature de ses activités ;
- (vii) tout transfert ou cession de la totalité ou quasi-totalité des actifs de la Société ou toute fusion, scission, dissolution, liquidation de la Société (à l'exception des éventuelles opérations avec une société du Groupe qui ne sont que des opérations de réorganisation interne sans incidence sur les droits et obligations des associés) ;
- (viii) la conclusion ou la modification par la Société de toute convention d'emprunt ou de financement corporate auprès d'une personne autre qu'une société du Groupe ou un de ses actionnaires et toute garantie, tout cautionnement ou tout autre engagement de payer similaire de la Société d'un montant supérieur à 5 % du montant global de l'endettement du Groupe, étant précisé que tous les projets faisant partie de la même décision ou du même appel d'offres seront cumulés pour l'appréciation des seuils prévus au présent paragraphe (viii) ;
- (ix) la décision de (x) changer la place de cotation de la Société, (y) réaliser l'introduction en bourse de la Société sur un autre marché réglementé en plus de celui d'Euronext Paris et (z) réaliser l'introduction en bourse sur un marché réglementé ou régulé d'une filiale de la Société ; et
- (x) la décision de transférer le siège social hors de France (ou de déplacer les principaux centres de décision hors de France).

(iii) Administrateur référent

Le Conseil d'administration peut décider de désigner un administrateur référent s'il l'estime utile ou nécessaire, dans les conditions fixées par l'article 1.3 de son règlement intérieur.

Nomination de l'administrateur référent

Lorsque la direction générale de la Société est assumée par le Président du Conseil d'administration, le Conseil d'administration peut désigner parmi ses membres qualifiés d'indépendants, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, un administrateur référent (l'« Administrateur Référent »).

L'Administrateur Référent est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Il est rééligible et

peut être révoqué de ses fonctions d'Administrateur Référent, à tout moment, par le Conseil d'administration, étant précisé que ses fonctions prennent fin par anticipation dans l'hypothèse où la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de directeur général interviendrait avant la fin de son mandat.

Missions et pouvoirs de l'Administrateur Référent

Les missions de l'Administrateur Référent sont les suivantes :

Organisation des travaux du Conseil

L'Administrateur Référent :

- peut être consulté par le Président du Conseil d'administration sur les projets de calendrier des réunions soumis à l'approbation du Conseil et sur le projet d'ordre du jour de chaque réunion du Conseil d'administration. Il peut proposer au Président l'inscription de points à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration, de sa propre initiative ou à la demande d'un ou plusieurs membres du Conseil d'administration ;
- peut solliciter du Président la convocation du Conseil sur un ordre du jour déterminé ;
- peut réunir les membres du Conseil d'administration en dehors de la présence des dirigeants mandataires sociaux en sessions dites *executive sessions*, de sa propre initiative ou à la demande d'un ou plusieurs membres du Conseil d'administration, sur un ordre du jour précis ;
- préside les réunions du Conseil d'administration en l'absence du Président ;
- veille au respect du règlement intérieur ; et
- assiste le Comité des nominations et des rémunérations dans les travaux d'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et rend compte de cette évaluation au Conseil d'administration.

Relations avec les administrateurs

L'Administrateur Référent entretient un dialogue régulier et libre avec chacun des membres du Conseil d'administration, en particulier les administrateurs indépendants, et peut se faire si nécessaire leur porte-parole auprès du Président. L'Administrateur Référent s'assure que les membres du Conseil d'administration soient en mesure d'exercer leur mission dans les meilleures conditions possibles et bénéficient notamment d'un haut niveau d'information en amont des réunions du Conseil d'administration.

Fonctionnement des organes de gouvernance

L'Administrateur Référent :

- peut assister et participer à toute réunion des Comités, y compris ceux dont il n'est pas membre. S'il n'est pas membre du Comité des nominations et des rémunérations, il est associé de plein droit aux travaux de ce Comité ; et
- peut être désigné en qualité de président d'un ou plusieurs comités du Conseil d'administration.

Gestion des conflits d'intérêts

Nonobstant l'obligation de déclaration des conflits d'intérêts qui s'impose à chaque membre du Conseil d'administration prévue dans le règlement intérieur du Conseil d'administration,

l'Administrateur Référent porte à l'attention du Conseil d'administration toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, qu'il aurait identifiée.

Relations avec les actionnaires

L'Administrateur Référent prend connaissance des demandes des actionnaires en matière de gouvernance et veille à ce qu'il leur soit répondu.

Il assiste le Président-directeur général pour répondre aux demandes d'actionnaires, se rend disponible pour rencontrer certains d'entre eux et fait remonter au Conseil d'administration les préoccupations éventuelles des actionnaires en matière de gouvernance.

Ressources mises à disposition de l'Administrateur Référent et compte-rendu de son activité

En vue de l'exercice des missions visées ci-dessus, l'Administrateur Référent a accès à tous les documents et informations qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de ses missions.

L'Administrateur Référent rend compte de ses travaux annuellement au Conseil d'administration lors de l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration prévue dans le règlement intérieur du Conseil d'administration. Il est présent lors des assemblées générales d'actionnaires et peut être invité par le Président à rendre compte de son action au cours de ces assemblées.

6.2.1.3 CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La Société se conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF dans sa version révisée du 30 janvier 2020.

Le Code AFEP-MEDEF est consultable sur Internet à l'adresse suivante : www.medef.com. La Société tient à la disposition permanente des membres de ses organes sociaux des copies du Code AFEP-MEDEF.

6.2.1.4 EXAMEN DE L'INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

En application de l'article 1(ii) du règlement intérieur du Comité des nominations et des rémunérations, le Comité doit examiner « *chaque année, avant la publication du rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société, la situation de chaque membre du Conseil d'administration au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société* ».

Conformément au Code AFEP-MEDEF, auquel la Société se réfère, et au règlement intérieur du Conseil d'administration (article 1.2), sont considérés comme indépendants les administrateurs qui n'entretiennent aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, sa société-mère, son Groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement. En particulier, les critères que doivent examiner le Comité des nominations et des rémunérations et le Conseil d'administration afin de qualifier un administrateur d'indépendant sont les suivants :

- (i) ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société, ni salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société ou entité du Groupe et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- (ii) ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- (iii) ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la Société ou du Groupe ou pour lequel la Société ou le Groupe représente une part significative de l'activité ;
- (iv) ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social de la Société ;
- (v) ne pas avoir été, au cours des cinq années précédentes, commissaire aux comptes de la Société ;
- (vi) ne pas être administrateur de la Société depuis plus de douze ans, étant précisé que la perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date des douze ans.

Le Code AFEP-MEDEF indique que, concernant le critère mentionné au point (iii) ci-dessus, l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son Groupe doit être débattue par le Conseil d'administration et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation explicités dans le présent rapport sur le gouvernement d'entreprise.

S'agissant des administrateurs détenant plus de 10 % du capital ou des droits de vote de la Société, ou représentant une personne morale détenant une telle participation, le Code AFEP-MEDEF recommande en outre que la qualification d'indépendant tienne compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

	Xavier Barbaro	Simon Veyrat	Stéphanie Levan	Bpifrance Investissement	Helen Lee Bouygues	Sixto	FSP
Critère 1 : Ne pas avoir été salarié ou DMS de la Société, de sa société-mère, ou une filiale au cours des 5 années précédentes				●	●	●	●
Critère 2 : Ne pas être DMS exécutif d'une société dans laquelle la Société détient un mandat	●	●	●	●	●	●	●
Critère 3 : Ne pas entretenir de relations d'affaires significatives avec la Société	●	●	●		●	●	●
Critère 4 : Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social	●	●	●	●	●	●	●
Critère 5 : Ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des 5 années précédentes	●	●	●	●	●	●	●
Critère 6 : Ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans	●	●	●	●	●	●	●
Critère 7 : Pour un DMS non exécutif, ne pas percevoir de rémunération variable liée à la performance		●	●	●	●	●	●
Critère 8 : Analyse par le CA du statut de l'actionnaire important (> 10% du capital de la Société) et de son administrateur représentant	●			●	●	●	●
Administrateur indépendant	NON	NON	NON	NON	OUI	OUI	OUI

● Critères d'indépendance satisfaits

En application de ces critères, ont été précédemment considérés comme indépendants, à l'occasion de l'introduction en bourse de la Société en octobre 2018 et au cours de la réunion du Conseil d'administration du 17 avril 2019 : Madame Helen Lee Bouygues, Monsieur Bertrand Dumazy (en qualité de représentant permanent de la société Sixto, administrateur) et Monsieur Christophe Gégout (en qualité de représentant permanent du Fonds Stratégique de Participations (FSP), administrateur).

Aucun fait nouveau n'impacte l'analyse menée par le Conseil d'administration du 17 avril 2019, à l'exception de la situation de Bpifrance Investissement qui a donné lieu à un nouvel examen par le Conseil d'administration.

Au regard de la composition du capital de la Société :

- trois administrateurs (Madame Stéphanie Levan, Monsieur Xavier Barbaro et Monsieur Simon Veyrat) ne doivent pas être considérés comme indépendants en raison de leur désignation sur proposition de l'actionnaire de référence Impala SAS ;
- trois administrateurs (Madame Helen Lee Bouygues, Monsieur Bertrand Dumazy (en qualité de représentant permanent de la société Sixto, administrateur) et Monsieur Christophe Gégout (en qualité de représentant permanent du Fonds Stratégique de Participations (FSP), administrateur)) peuvent être considérés comme indépendants au regard de ces critères vis-à-vis de la Société ; en effet :
 - ils remplissent tous les critères d'indépendance mentionnés dans le règlement intérieur du Conseil d'administration et dans le Code AFEP-MEDEF, et
 - l'évaluation faite de leur indépendance par le Conseil lors de leur nomination et, pour le FSP et Monsieur Christophe Gégout, lors de la proposition de leur renouvellement, est toujours valable et ils doivent par conséquent être qualifiés d'administrateurs indépendants.

La participation de Bpifrance Investissement représente 5,86 % du capital de la Société, en forte réduction par rapport à la participation de 13,85 % détenue avant l'introduction en bourse, et cette participation est inférieure à 10 % du capital. Compte tenu de ce pourcentage de participation réduit, ainsi que du profil d'investisseur professionnel de Bpifrance Investissement et de la fin de ses droits au titre du pacte d'actionnaires existant avant l'introduction en bourse depuis maintenant plus de dix-huit mois, Bpifrance Investissement pourrait être considérée comme indépendant, dès lors qu'elle n'entretient pas de relations d'affaires significatives avec la Société.

L'examen des relations d'affaires entretenues entre la Société et Bpifrance Investissement a permis de relever que Bpifrance demeurant une banque de financement du Groupe, il est considéré que cette relation ne permet pas à ce jour à Bpifrance Investissement de pouvoir être considéré comme membre indépendant du Conseil d'administration.

Au terme de cette analyse, le Conseil d'administration de la Société réuni le 25 mars 2020, après avoir recueilli l'avis du Comité des nominations et des rémunérations, a conclu que trois administrateurs (Madame Helen Lee Bouygues, la société Sixto dont le représentant permanent est Monsieur Bertrand Dumazy et le FSP dont le représentant permanent est Monsieur Christophe Gégout) peuvent être considérés comme indépendants au regard des critères susvisés.

6.2.1.5 POLITIQUE DE DIVERSITÉ APPLIQUÉE AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, AU COMITÉ EXÉCUTIF ET MIXITÉ DANS LES 10 % DE POSTES À PLUS FORTE RESPONSABILITÉ

Diversité au sein du Conseil d'administration

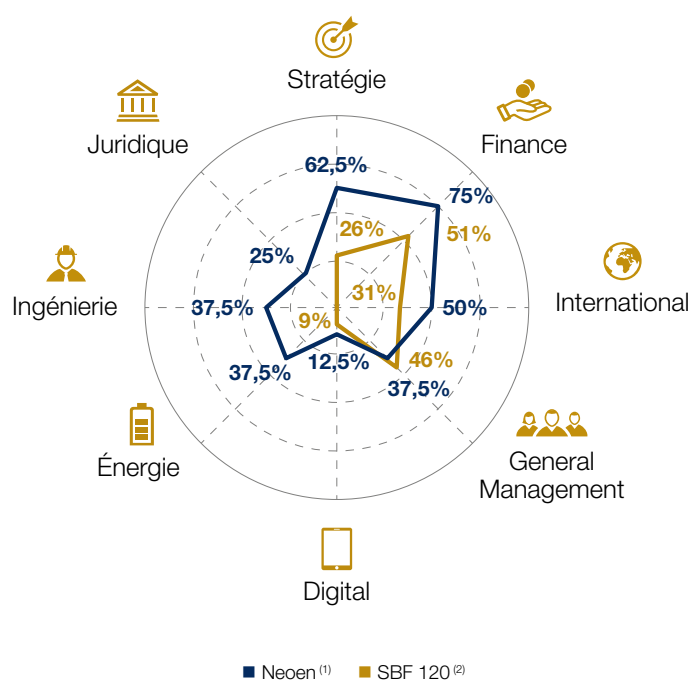
Le Conseil d'administration a mis en œuvre une politique de diversité visant à disposer d'une composition recherchant un bon équilibre et une juste répartition des expériences, qualifications, cultures, âges, nationalités et ancienneté, en adéquation avec les besoins de la Société. La recherche de cette diversité aboutit à une composition équilibrée au sein du Conseil d'administration tenant notamment compte des éléments suivants : (i) l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil d'administration au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société, (ii) le nombre souhaitable de membres indépendants, (iii) la proportion d'hommes et de femmes requise par la réglementation en vigueur et (iv) l'intégrité, la compétence, l'expérience et l'indépendance de chaque candidat.

Il est rappelé qu'à ce jour, la proportion d'administrateurs indépendants est de 42 %, soit au-dessus du ratio préconisé par le Code AFEP-MEDEF pour les sociétés ayant un actionnaire de contrôle, et que les présidents du Comité d'audit et du Comité des nominations et des rémunérations sont des administrateurs indépendants.

Cette politique inclut une exigence de mixité dans la composition du Conseil d'administration et de ses Comités. En effet, le Conseil comporte actuellement trois femmes sur sept administrateurs, soit un taux de mixité (42 %) supérieur aux exigences légales applicables (40 %). Le Comité d'audit comporte une majorité de femmes et le Comité des nominations et des rémunérations comporte une majorité d'hommes. Il conviendrait de maintenir un ratio de représentation équilibrée des femmes et des hommes au moins égal aux exigences légales et une mixité dans la composition des Comités.

La représentation équilibrée des femmes et des hommes est débattue chaque année au sein du Conseil d'administration, et une séance par an du Comité des nominations et des rémunérations comporte à son ordre du jour un point sur la politique de diversité.

La politique de diversité prend également en compte les compétences variées et complémentaires des administrateurs. En effet, certains disposent de compétences stratégiques, d'autres de compétences financières ou plus spécifiques (juridique, expérience managériale, ingénierie). La plupart des administrateurs possèdent une vaste expérience professionnelle dans divers secteurs d'activité et à des postes de haut niveau, la plupart exerçant ou ayant déjà exercé des fonctions d'administrateur ou de mandataire social dans d'autres sociétés françaises ou étrangères, dont certaines sont cotées en bourse. Ces profils diversifiés aboutissent à une complémentarité des expertises et expériences des membres du Conseil d'administration, leur permettant d'appréhender rapidement et de manière approfondie les enjeux de développement de la Société et de prendre des décisions réfléchies et de qualité.



(1) Ces compétences incluent celles du censeur.

(2) Source : «Panorama de la gouvernance 2019» réalisé par Ernst and Young, ne comprenant pas les compétences «Énergie», «Ingénierie» et «Juridique».

La diversité d'expériences et de points de vue ainsi que l'indépendance des administrateurs permettent d'assurer au Conseil d'administration l'objectivité et l'indépendance nécessaires par rapport à la direction générale et par rapport à un actionnaire ou à un groupe d'actionnaires particulier. La durée des mandats et l'échelonnement de leur date d'échéance participent également au bon fonctionnement des organes sociaux de la Société. Ces éléments permettent aux administrateurs de disposer d'une qualité de jugement et d'une capacité d'anticipation leur permettant d'agir dans l'intérêt social de la Société et de faire face aux enjeux auxquels le Groupe est confronté.

Le Conseil d'administration présente également un caractère international par la présence de Madame Helen Lee Bouygues de nationalité américaine, dotée d'une expérience internationale, de Monsieur Bertrand Dumazy qui dirige un groupe largement présent à l'international et de Monsieur Xavier Barbaro, le Groupe étant implanté dans 14 pays.

À ce jour, les administrateurs ont entre 29 et 48 ans, avec une moyenne de 43 ans.

Au regard de ce qui précède, le Conseil d'administration de la Société réuni le 25 mars 2020 a considéré que la diversité des compétences au sein du Conseil d'administration est satisfaisante.

Représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein du Comité exécutif

La représentation des femmes au sein du Comité exécutif demeure à 20 %, à l'instar de l'exercice précédent. Il est noté la qualité du profil du Secrétaire général de la Société, membre du Comité exécutif, celui-ci ayant acquis une expérience de premier

plan avant de rejoindre la Société, tant sur le plan de son cursus académique que de son expérience professionnelle.

La Société se situe en avance par rapport aux recommandations du HCE (Haut Comité à l'égalité entre les hommes et les femmes) qui préconisait, dans son rapport du 17 décembre 2019, l'introduction des quotas de femmes suivants dans les comités exécutifs de sociétés cotées : pour les comités de plus de 8 membres : 20 % en 2022, 40 % en 2024 ; pour les comités de 8 membres et moins : une femme en 2022 et un écart maximal de deux en 2024.

La Société assurera, d'ici à 2022, un suivi annuel de la place des femmes dans son Comité exécutif et du profil de ses membres, en vue de continuer à se conformer à la recommandation du HCE.

Résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité

Au 31 décembre 2019, les femmes représentaient 32,4 % de l'effectif total du Groupe et 28,6 % des 10 % des postes à plus forte responsabilité.

Le Groupe continue de déployer ses efforts et veille également à avoir une répartition hommes / femmes satisfaisante et une grande diversité tant en termes de parcours que de nationalités (environ 30 nationalités).

La Société poursuit la mise en œuvre de son engagement en matière de mixité et de représentation équilibrée des femmes et des hommes. Il conviendrait de maintenir cette tendance en visant une amélioration des données chiffrées.

6.2.2 PRINCIPES RÉGISSANT LE FONCTIONNEMENT DE LA GOUVERNANCE

6.2.2.1 MODE DE GOUVERNANCE

(i) Unicité des fonctions de président du Conseil d'administration et de directeur général

Xavier Barbaro a été nommé Président-directeur général, lors de la séance du Conseil d'administration du 12 septembre 2018, avec effet immédiat.

Suivant l'avis du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration avait conclu que ne pas dissocier les fonctions de Président et de Directeur général permettrait de s'inscrire dans une continuité avec la répartition entre les pouvoirs des organes sociaux statutaires de la Société sous sa forme de société par actions simplifiée, de sorte que la transformation de la forme sociale n'ait pas d'effet sur le mode d'exercice de la direction générale de la Société.

Monsieur Xavier Barbaro exerçait les fonctions de Président de la Société et président du Comité de surveillance de la Société sous sa forme antérieure de société par actions simplifiée jusqu'à sa transformation en société anonyme intervenue à cette même date, le 12 septembre 2018.

(ii) Comité exécutif

À la date du rapport sur le gouvernement d'entreprise approuvé par le Conseil d'administration le 25 mars 2020, le Comité exécutif était composé de 5 membres, dont Monsieur Xavier Barbaro :

Romain Desrousseaux	Directeur général délégué
Paul-François Croisille	Directeur général adjoint
Louis-Mathieu Perrin	Directeur financier
Olga Kharitonova	Secrétaire général

La biographie de Monsieur Xavier Barbaro est présentée au 6.1.1 du présent document.

Romain Desrousseaux a commencé sa carrière en 1999 chez LDCOM, en charge du programme d'investissement dans le réseau Internet haut débit. En 2008, il a rejoint le groupe Louis Dreyfus Commodities comme adjoint au directeur des systèmes d'information, puis il a repris la direction des opérations pour la région Afrique et Moyen-Orient. Romain Desrousseaux est un ancien élève de l'École normale supérieure.

Il a rejoint Neoen en 2013 en tant que directeur général adjoint en charge du développement des projets à l'international et membre du Comité exécutif.

Le Conseil d'administration de la Société, lors de sa réunion du 17 avril 2019, sur proposition du Président-directeur général et après avoir recueilli l'avis du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de nommer Romain Desrousseaux en qualité de Directeur général délégué.

Cette nomination se justifie par l'importance du développement des projets à international dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de la Société et l'opportunité que ces activités de développement soient directement supervisées par un dirigeant mandataire social de la Société. Conformément à la loi, un Directeur général délégué dispose du pouvoir légal de représenter la Société et dispose, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur général.

Paul-François Croisille a rejoint en 2000 LDCOM où il a développé les services de transmission, puis les services de communication destinés aux opérateurs, après dix ans dans l'innovation et le marketing chez France Télécom et chez l'opérateur espagnol Uni2. En 2003, il a lancé en France l'activité de Swisscom Hospitality Services, avant de prendre en 2006 la responsabilité mondiale des opérations. Paul-François Croisille a rejoint Neoen en 2010. Il est diplômé de l'École polytechnique, ingénieur des Télécommunications et titulaire d'un MBA de la Harvard Business School.

Louis-Mathieu Perrin a commencé sa carrière en audit et conseil financier durant cinq années avant de rejoindre en 2006 Pictet Asset Management, initialement en tant qu'analyste avant de devenir Investment manager. Il intègre en 2009 EY, où il devient directeur associé, et intervient notamment auprès d'acteurs du secteur de l'énergie. En 2014 il est nommé directeur administratif et financier du groupe Direct Énergie, avant de partir chez Voodoo en 2018, dans des fonctions similaires. Il rejoint Neoen en 2019 en tant que directeur financier du Groupe. Louis-Mathieu Perrin est diplômé de Sciences Po Paris.

Olga Kharitonova a débuté sa carrière en 2000 à Moscou au sein de l'European Business Club (association représentant les intérêts des entreprises européennes en Russie) avant de rejoindre Bureau Francis Lefebvre. Admise au Barreau des avocats de Paris en 2006, elle a alors intégré le bureau parisien de Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP où elle intervenait sur des opérations complexes de dimension internationale. Olga Kharitonova a rejoint Neoen en 2018. Elle est diplômée de l'Université d'État de Moscou (Lomonossov), de Sciences Po Paris et est titulaire d'un DEA de droit des affaires de Paris I-Sorbonne.

(iii) Pouvoirs du Directeur général (article 16 des statuts)

Le Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi et les statuts attribuent expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

Le Directeur général représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Directeur général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Sur proposition du Directeur général, le Conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur général avec le titre de Directeur général délégué. Le nombre maximum de Directeurs généraux délégués est fixé à trois.

En accord avec le Directeur général, le Conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs accordés aux Directeurs généraux délégués.

À l'égard des tiers, le ou les Directeurs généraux délégués disposent des mêmes pouvoirs que le Directeur général.

Ils doivent toutefois obtenir l'accord préalable du Conseil d'administration pour les opérations listées à la section 6.2.1.2 (ii) « matières réservées au Conseil d'administration » du présent document.

(iv) Plan de succession

Au titre de l'article 1(i) du règlement intérieur du Comité des nominations et des rémunérations, ce dernier est tenu d'établir et de tenir à jour un plan de succession des membres du Conseil d'administration, de ses Comités ainsi que des dirigeants mandataires sociaux de la Société pour être en situation de proposer rapidement au Conseil d'administration des solutions de succession notamment en cas de vacance imprévisible.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 17 avril 2019, après avoir recueilli l'avis du Comité des nominations et des rémunérations, avait examiné ce point et considéré ce qui suit :

- la nomination d'un Directeur général délégué par le Conseil d'administration permet à la Société de désigner celui-ci dans le cadre de la succession immédiate du Directeur général en cas de vacance imprévisible. Cette solution interne présente l'avantage d'une certaine forme de continuité et de la connaissance approfondie de l'entreprise par le successeur ainsi désigné même si, selon les circonstances qui se présenteraient le moment venu, le Conseil pourrait souhaiter identifier un autre candidat dont le profil répondrait davantage au rôle de Directeur général de la Société le moment venu ;
- la nomination d'un administrateur référent par le Conseil d'administration permet à ce dernier d'assumer un rôle de succession intérimaire immédiate de la fonction de président du Conseil d'administration en cas de vacance imprévisible de ses fonctions. Compte tenu du rôle de l'administrateur référent, cela permettrait à la Société et à son Conseil d'administration de bénéficier également d'une certaine forme de continuité dans les organes sociaux et de la connaissance de la Société par le successeur ainsi désigné, même si, selon les circonstances qui se présenteraient le moment venu, le Conseil pourrait souhaiter identifier, que ce soit à titre intérimaire ou de manière plus pérenne, un autre candidat dont le profil répondrait davantage au rôle de Président du Conseil d'administration de la Société le moment venu.

S'agissant des membres du Conseil d'administration, des réflexions se poursuivent à ce sujet, étant toutefois rappelé que trois des sept administrateurs sont des personnes morales, pour lesquelles la question de succession ne se pose pas, à l'exception de la société Sixto, et que, s'agissant d'Impala, Jacques Veyrat a démissionné de son poste de membre du Comité de surveillance de la Société sous son ancienne forme de société par actions simplifiée pour céder sa place à son fils, Simon Veyrat, qui exerce également des fonctions au sein de la société Impala. L'identification de candidats potentiels susceptibles de faire face à une situation de vacance imprévisible d'un administrateur pourrait également constituer une piste de réflexion.

Enfin, le Conseil d'administration, après avoir recueilli l'avis du Comité des nominations et des rémunérations, a amorcé des réflexions sur la succession des membres du Comité exécutif qui ne sont pas des dirigeants mandataires sociaux, à savoir Madame Olga Kharitonova, Secrétaire général, Monsieur Paul-François Croisille, Directeur général adjoint et Monsieur Louis-Mathieu Perrin, Directeur financier, afin d'assurer une continuité du management en cas de vacance imprévisible.

6.2.2.2 RÈGLES RÉGISSANT LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

(i) Missions (règlement intérieur – article 4)

Le Conseil d'administration assume les missions et exerce les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi, les statuts de la Société et les règlements intérieurs du Conseil et de ses Comités. Il détermine et apprécie les orientations, objectifs et performances de la Société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Sous réserve des pouvoirs attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle, par ses délibérations, les affaires qui la concernent.

Le Conseil procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

Le Conseil d'administration s'attache en outre à promouvoir la création de valeur sur le long terme de l'entreprise en tenant compte notamment des dimensions sociales, sociétales et environnementales de ses activités. Il propose, le cas échéant, toute évolution statutaire de l'objet social qu'il estime opportune. Il est également informé de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux auxquels l'entreprise est confrontée y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale.

Le Conseil d'administration examine régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a définie, les opportunités et les risques tels que les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux ainsi que les mesures prises en conséquence. À cette fin, le Conseil d'administration reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission notamment de la part des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Le Conseil d'administration s'assure que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.

En matière d'évaluation régulière des conventions portant sur des conventions courantes et conclues à des conditions normales, le Conseil d'administration s'assure qu'annuellement une réunion examine à nouveau le caractère des conventions concernées. Au cours de l'exercice social, un suivi des conventions courantes est mis en place et géré par un comité *ad hoc* composé du directeur

financier Groupe et du Secrétaire Général. Ce suivi est synthétisé dans un tableau de suivi comportant la date de conclusion de la convention, ses principales caractéristiques ainsi que les raisons ayant poussé à la considérer comme courante.

(ii) Compétence et expertise des administrateurs (règlement intérieur – article 3.4)

Chaque membre du Conseil d'administration doit présenter les qualités essentielles suivantes :

- il doit être soucieux de l'intérêt social ;
- il doit avoir une qualité de jugement, en particulier des situations, des stratégies et des personnes, qui repose notamment sur son expérience ;
- il doit avoir une capacité d'anticipation lui permettant d'identifier les risques et les enjeux stratégiques ;
- il doit être intègre, présent, actif et impliqué.

(iii) Déontologie (conflits d'intérêt, liens familiaux, contrats de services)

Condamnations et faillites

À la connaissance de la Société, au cours des cinq dernières années :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée à l'encontre d'une des personnes susvisées ;
- aucune des personnes susvisées n'a été associée à une faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire ;
- aucune mise en cause et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'une des personnes susvisées par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ;
- aucune des personnes susvisées n'a été déchue par un tribunal du droit d'exercer en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Liens familiaux

À la connaissance de la Société, et à la date du présent document, hormis les liens familiaux existant entre Monsieur Jacques Veyrat (censeur du Conseil d'administration et actionnaire de référence de la Société à travers la société Impala SAS) et Monsieur Simon Veyrat (membre du Conseil d'administration), son fils, il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration, ou entre les membres du Conseil d'administration et les membres du Comité exécutif de la Société.

Conflits d'intérêts

Aux termes de l'article 3 du règlement intérieur du Conseil d'administration, chaque membre du Conseil d'administration a l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et doit s'abstenir de participer au vote

de la délibération correspondante.

À la connaissance de la Société et à la date du présent document, il n'existe aucun conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs des administrateurs ou des dirigeants mandataires sociaux à l'égard de Neoen et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs.

À la connaissance de la Société, il n'existe ni arrangement ni accord avec un des principaux actionnaires, un client, un fournisseur ou avec tout autre tiers en exécution duquel un membre quelconque du Conseil d'administration ou un dirigeant mandataire social aurait été nommé au Conseil d'administration ou au Comité exécutif, respectivement.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas, à la date du présent document, de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs à l'égard de la Société des membres du Conseil d'administration mentionnés à la section 6.1.1 « composition du Conseil d'administration » du présent document, et du Comité exécutif de la Société et leurs intérêts privés.

À la date du présent document, et à la connaissance de la Société, les restrictions à la libre cession de leur participation dans le capital social de la Société et acceptées par les membres du Conseil d'administration mentionnés à la section 6.1.1

« composition du Conseil d'administration » du présent document, ou les membres du Comité exécutif de la Société, sont les suivantes :

- les règles relatives à la prévention des délits d'initiés ;
- les règles définies par la Société en application du Code AFEP-MEDEF imposant une obligation de conservation d'actions, à savoir :
 - conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration (article 3.10), l'obligation pour chaque membre du Conseil d'administration d'être propriétaire (directement ou indirectement) d'au moins cinq cents actions pendant toute la durée de son mandat et en tout état de cause au plus tard dans les six mois suivant sa nomination,
 - l'obligation pour les dirigeants mandataires sociaux de conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions, au moins cinq mille actions, nombre minimum fixé par le Conseil d'administration,
 - les nombres minimums d'actions issus des attributions gratuites d'actions ou d'options de souscription ou d'achat, que doivent conserver jusqu'à la fin de leur mandat les dirigeants mandataires sociaux, tels que fixés dans les règlements des plans correspondants.

6.2.2.3 ÉVALUATION ET TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS

Conformément à la recommandation 10 du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration doit procéder à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la Société, en passant en revue périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement. L'évaluation vise trois objectifs :

- faire un point sur les modalités de fonctionnement du Conseil d'administration ;
- vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues ; et
- apprécier la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil d'administration.

L'article 7 du règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit que le Conseil d'administration doit, une fois par an et sur rapport du Comité des nominations et des rémunérations, consacrer un point de son ordre du jour à l'évaluation de ses modalités de fonctionnement.

Une évaluation formalisée du Conseil d'administration et des Comités est réalisée tous les trois ans au moins, sous la direction Comité des nominations et des rémunérations assisté par l'Administrateur Référent, et le cas échéant, avec l'aide d'un consultant extérieur. Il examine notamment les points suivants :

- l'adéquation, à l'exercice de ses missions, de la fréquence et de la durée de ses réunions ainsi que de l'information dont lui-même et chacun de ses membres disposent pour délibérer utilement ;
- la qualité des travaux préparatoires des Comités et leur composition qui doit être de nature à garantir l'objectivité de l'instruction des affaires qu'ils examinent ;
- l'opportunité de réserver au Conseil d'administration certaines catégories de décisions ;
- les manquements éventuels des membres du Conseil d'administration à leurs devoirs.

Il a été procédé au recours un cabinet indépendant afin de réaliser une évaluation formalisée du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités, en procédant à des entretiens individuels avec chacun des membres du Conseil d'administration et le censeur en dehors de la présence des dirigeants mandataires sociaux.

Il est ressorti de cette évaluation formalisée une appréciation positive du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités.

Aux termes du rapport du cabinet indépendant, il a notamment été relevé que, dans le contexte où la nouvelle gouvernance a été mise en place il y a moins de deux ans, le Conseil d'administration est unanimement perçu comme transparent, constructif, opérationnel et efficace. Par ailleurs, la qualité de la gouvernance au sein de la Société est réelle et s'améliore. Les administrateurs reconnaissent unanimement l'engagement et la liberté de ton dans les discussions du Conseil d'administration et de ses Comités et apprécient la qualité des échanges intervenant tant entre les administrateurs qu'avec la Direction générale. En 2019, le Conseil d'administration a su traiter et délibérer des sujets opérationnels importants, notamment grâce aux compétences solides et complémentaires des administrateurs. Les administrateurs ayant pu participer aux voyages et visites de centrales les ont appréciés et jugés essentiels à une meilleure compréhension du métier du Groupe et à la connaissance des équipes de direction locales.

Des pistes de réflexion ont été identifiées parmi lesquelles figurent, notamment :

- l'instauration de plus de formalisme du Conseil d'administration, sans en réduire l'efficacité ni la valeur ajoutée ;
- le renforcement de la cohésion du Conseil d'administration : les administrateurs apprécieraient plus de contacts hors les réunions du Conseil, l'organisation d'une réunion du Conseil délocalisée, la poursuite de visites des sites et des centrales ;
- l'information sur les indicateurs de performance des concurrents et plus généralement l'accès à davantage de benchmarks externes ;
- le souhait d'intégrer davantage la RSE et l'innovation dans les réflexions du Conseil d'administration.

L'année 2019 a été marquée par une activité plus régulière des organes de gouvernance de la Société, à la suite de l'activité très intense ayant précédé et suivie l'introduction en bourse de la Société engagée et réalisée en 2018. En effet, se sont tenues en 2019 :

- 7 réunions du Conseil d'administration ;
- 3 réunions du Comité des nominations et des rémunérations ; et
- 4 réunions du Comité d'audit.

La durée des réunions du Conseil a été en moyenne de 2 heures et l'assiduité des administrateurs a été très élevée, avec un taux de participation d'environ 98 % en moyenne. Le taux d'assiduité de chaque administrateur est de 100 %, à l'exception de la société Sixto, dont le représentant permanent est Bertrand Dumazy, qui n'a pas pu assister à une réunion du Conseil d'administration. Les travaux du Conseil d'administration ont notamment porté sur l'approbation du rapport financier annuel, du document de référence 2018, du rapport financier semestriel 2019, les options de financement et notamment la réalisation d'une émission d'OCEANE, l'approbation du budget 2020, la stratégie du Groupe et des questions de gouvernance (rémunération du Président-directeur général, des membres du Comité exécutif, nomination d'un Directeur général délégué, examen des conventions réglementées, plan de succession des mandataires sociaux, etc.).

La durée des réunions du Comité des nominations et des rémunérations a été en moyenne d'1 heure. Le taux de participation des membres a été de 100 %.

La durée des réunions du Comité d'audit a été en moyenne de 2 heures. Le taux de participation des membres a été de 100 %. Les travaux du Comité d'audit ont notamment porté sur l'établissement des comptes annuels 2018 et des comptes semestriels 2019, la revue de la cartographie des risques et le contrôle interne.

6.2.2.4 COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration s'appuie sur les travaux effectués au sein de ses deux comités spécialisés : le Comité d'audit et le Comité des nominations et des rémunérations. La possibilité pour le Conseil d'administration de créer ces comités est prévue

dans les statuts de la Société et les principales modalités d'organisation et de fonctionnement de ces comités sont fixées dans le règlement intérieur du Conseil d'administration. Le Comité d'audit et le Comité des nominations et des rémunérations possède également chacun son propre règlement intérieur.

La composition de ces comités spécialisés est conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

(i) Comité d'audit

(A) Composition

Pour la composition du Comité à la date du présent document, se référer à la section 6.1.1 du présent document.

Le Comité d'audit est composé de 3 membres dont au moins deux tiers sont désignés parmi les membres indépendants du Conseil d'administration au sens de l'article 1.2 du règlement intérieur du Conseil d'administration. Les membres du Comité d'audit peuvent démissionner lors de toute réunion du Conseil d'administration sans motif, ni préavis. Leur mandat est renouvelable. Le Conseil d'administration peut révoquer *ad nutum* tout membre du Comité d'audit, sans qu'il soit besoin de justifier une telle révocation.

En particulier, conformément aux dispositions légales applicables, les membres du Comité doivent disposer de compétences particulières en matière financière et/ou comptable.

La durée du mandat des membres du Comité d'audit coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil d'administration. Il peut faire l'objet d'un renouvellement en même temps que ce dernier.

Le président du Comité d'audit est désigné, après avoir fait l'objet d'un examen particulier, par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations parmi les membres indépendants au sens de l'article 1.2 du règlement intérieur du Conseil d'administration. Le Comité d'audit ne peut comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif.

(B) Missions

La mission du Comité d'audit est d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières et de s'assurer de l'efficacité du dispositif de suivi des risques et de contrôle interne opérationnel, afin de faciliter l'exercice par le Conseil d'administration de ses missions de contrôle et de vérification en la matière.

Dans ce cadre, le Comité d'audit exerce notamment les missions principales suivantes :

- suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques relatifs à l'information financière et comptable ;
- suivi du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les commissaires aux comptes de la Société ; et
- suivi des commissaires aux comptes.

(C) Travaux du Comité d'audit en 2019

COMITÉ D'AUDIT

4
réunions



100 %
de présence moyenne
des membres du Comité

3
membres



67 %
d'administrateurs
indépendants

Pour le détail des travaux du Comité d'audit en 2019, se référer à la section 6.2.2.3 du présent document.

(ii) Comité des nominations et des rémunérations

(A) Composition

Pour la composition du Comité à la date du présent document, se référer à la section 6.1.1.

Le Comité des nominations et des rémunérations est composé de 3 membres dont la majorité sont des membres indépendants du Conseil d'administration au sens de l'article 1.2 du règlement intérieur du Conseil d'administration. Ils sont désignés par le Conseil d'administration parmi ses membres ou parmi les censeurs et en considération notamment de leur indépendance et de leur compétence en matière de sélection ou de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées. Le Comité des nominations et des rémunérations ne peut comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif.

La composition du Comité peut être modifiée par le Conseil d'administration agissant à la demande de son Président, et est, en tout état de cause, obligatoirement modifiée en cas de changement de la composition générale du Conseil d'administration ou de changement de censeurs pourvu que ces censeurs aient été membres du Comité des nominations et des rémunérations. La durée du mandat des membres du Comité des nominations et des rémunérations coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil d'administration ou de censeur. Il peut faire l'objet d'un renouvellement en même temps que ce dernier.

Le Président du Comité des nominations et des rémunérations est désigné parmi les membres indépendants par le Conseil d'administration. Le secrétariat des travaux du Comité est assuré par toute personne désignée par le Président du Comité ou en accord avec celui-ci.

(B) Missions

Le Comité des nominations et des rémunérations est un comité spécialisé du Conseil d'administration dont la mission principale est d'assister celui-ci dans la composition des instances

dirigeantes de la Société et dans la détermination et l'appréciation régulière de la politique de rémunération de l'ensemble des mandataires sociaux ainsi que la rémunération individuelle et avantages des dirigeants mandataires sociaux et/ou cadres dirigeants de la Société, en ce compris tous avantages différés et/ou indemnités de départ volontaire ou forcé de la Société.

Dans ce cadre, il exerce notamment les missions suivantes :

- propositions de nomination des membres du Conseil d'administration et de ses Comités et des dirigeants mandataires sociaux de la Société ;
- évaluation annuelle de l'indépendance des membres du Conseil d'administration ;
- examen et proposition au Conseil d'administration concernant l'ensemble des éléments et conditions de la rémunération du Président-directeur général et du/des directeur(s) général(aux) délégué(s) ;
- détermination de la politique générale de rémunération des membres du Comité exécutif, autres que le directeur général et le(s) directeur(s) général(aux) délégué(s) ;
- suivi de la politique en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- examen et proposition au Conseil d'administration concernant la méthode de répartition de l'enveloppe globale annuelle de rémunération allouée par l'assemblée générale; et
- missions exceptionnelles.

Le Comité est consulté pour recommandation au Conseil d'administration sur toutes rémunérations exceptionnelles afférentes à des missions exceptionnelles qui seraient confiées, le cas échéant, par le Conseil d'administration à certains de ses membres.

(C) Travaux du Comité des nominations et des rémunérations en 2019

COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

3
réunions



100 %
de présence moyenne
des membres du Comité

3
membres



67 %
d'administrateurs
indépendants

Pour le détail des travaux du Comité des nominations et des rémunérations en 2019, se référer à la section 6.2.2.3. du présent document.

6.2.3 MODALITÉS PARTICULIÈRES DE PARTICIPATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Les assemblées générales sont convoquées et réunies dans les conditions fixées par la loi.

Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit de participer aux assemblées dans les conditions fixées par la loi et les présents statuts, sur justification de son identité et de l'inscription en compte des actions à son nom ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour son compte dans les conditions prévues par la loi.

L'actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'assemblée, peut choisir entre l'une des trois formules suivantes :

- donner une procuration à un autre actionnaire, à son conjoint ou à son partenaire pacsé, ou à toute autre personne ;
- voter par correspondance ; ou
- adresser une procuration à la Société sans indication de mandat ;

dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

Le Conseil d'administration peut organiser, dans les conditions prévues par la loi et les règlements en vigueur, la participation et le vote des actionnaires aux assemblées par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification. Si le Conseil d'administration décide d'exercer cette faculté pour une assemblée donnée, il est fait état de cette décision du Conseil d'administration dans l'avis de réunion et/ou de convocation. Les actionnaires participant aux assemblées par visioconférence ou par l'un quelconque des autres moyens de télécommunication visés ci-dessus, selon le choix du Conseil d'administration, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

Les assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, en son absence, par un administrateur spécialement délégué à cet effet par le Conseil d'administration.

A défaut, l'assemblée désigne elle-même son Président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'assemblée présents qui disposent du plus grand nombre de voix, et acceptant ces fonctions. Le bureau désigne le secrétaire, lequel peut être choisi en dehors des actionnaires. Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par la loi.

L'assemblée générale ordinaire ne délibère valablement que si les actionnaires présents ou représentés ou votant par correspondance ou par des moyens électroniques de télécommunication possèdent au moins, sur première convocation, le cinquième des actions ayant le droit de vote. Sur deuxième convocation, aucun quorum n'est requis.

Les délibérations de l'assemblée générale ordinaire sont prises à la majorité des voix exprimées par les actionnaires présents ou représentés. Les voix exprimées ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles l'actionnaire n'a pas pris part au vote, s'est abstenu, ou a voté blanc ou nul.

L'assemblée générale extraordinaire ne délibère valablement que si les actionnaires présents, ou représentés, ou ayant voté par correspondance ou par des moyens électroniques de télécommunication possèdent au moins, sur première convocation, le quart et, sur deuxième convocation, le cinquième des actions ayant le droit de vote. A défaut de ce dernier quorum, la deuxième assemblée peut être prorogée à une date postérieure de deux mois au plus à celle à laquelle elle avait été convoquée, avec la même exigence de quorum d'un cinquième.

Les délibérations de l'assemblée générale extraordinaire sont prises à la majorité de deux tiers des voix exprimées par les actionnaires présents ou représentés. Les voix exprimées ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles l'actionnaire n'a pas pris part au vote, s'est abstenu, ou a voté blanc ou nul.

Les copies ou extraits des procès-verbaux de l'assemblée sont valablement certifiés par le Président du Conseil d'administration, par un administrateur exerçant les fonctions de Directeur Général ou par le secrétaire de l'assemblée.

Les assemblées générales ordinaires et extraordinaires exercent leurs pouvoirs respectifs dans les conditions prévues par la loi.

6.3 RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

La Société se réfère de manière générale, et en particulier en matière de rémunération, au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, telles qu'interprétées par le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (Guide d'application du Code AFEP-MEDEF ; rapport d'activité du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise de décembre 2019) et des recommandations de l'AMF figurant dans le guide d'élaboration des documents de référence de l'AMF ainsi que dans le rapport AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées du 3 décembre 2019.

La Société fait application des nouvelles dispositions de l'ordonnance n°2019-1234 du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées et du décret n° 2019-1235 du 27 novembre 2019 portant transposition

de la directive (UE) 2017/828 du 17 mai 2017 modifiant la directive 2007/36/CE en vue de promouvoir l'engagement à long terme des actionnaires.

Conformément aux articles L. 225-37-2 et R. 225-29-1 du Code de commerce, la politique de rémunération des mandataires sociaux établie par le Conseil d'administration fait l'objet de projets de résolutions (neuvième, dixième et onzième résolutions) soumis à l'approbation de l'assemblée générale mixte du 26 mai 2020.

Cette politique sera soumise à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires chaque année, et lors de chaque modification importante dans la politique de rémunération.

Le rapport sur le gouvernement d'entreprise a été examiné par le Comité des nominations et des rémunérations.

Conformément aux exigences légales et réglementaires applicables, la politique de rémunération des mandataires sociaux doit comporter (i) des informations relatives à l'ensemble des mandataires sociaux et (ii) des éléments spécifiques à chaque mandataire social.

Les informations relatives à la politique de rémunération appliquée à l'ensemble des mandataires sociaux sont résumées dans le tableau ci-après :

Critères définis à l'article R. 225-29-1 I. du Code de commerce

Respect de l'intérêt social, contribution à la stratégie commerciale et à la pérennité de la Société	La politique de rémunération des mandataires sociaux respecte l'intérêt social et contribue à la stratégie commerciale et la pérennité de la Société en (i) prévoyant une revue périodique permettant de vérifier si le niveau de rémunération demeure en lien avec les performances réalisées, tant par la Société que la personne concernée, et en (ii) cherchant à demeurer attractive par rapport aux rémunérations pratiquées sur le marché, principalement au sein de sociétés comparables du secteur, en vue d'attirer et de conserver des talents au sein de ses instances dirigeantes.
Processus de décision pour sa détermination, sa révision et sa mise en œuvre	La politique de rémunération est fixée par le Conseil d'administration conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables, après avoir obtenu des propositions préalables du Comité des nominations et des rémunérations, composé majoritairement d'administrateurs indépendants et présidé par un administrateur indépendant. Toute révision et mise en œuvre de la politique de rémunération est fixée par le Conseil d'administration se prononçant à la majorité de ses membres présents et représentés. Les administrateurs sont tenus de respecter les principes édictés dans le Code AFEP-MEDEF ainsi que dans le règlement intérieur de la Société, notamment concernant la gestion des conflits d'intérêts potentiels. Les délibérations relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux se font hors la présence de ceux-ci.
Prise en considération des conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la Société	Depuis l'entrée en vigueur de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises et l'instauration des ratios d'équité devant être publiés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise au titre du say on pay ex post, le Conseil d'administration de la Société a décidé de prendre en considération ces ratios pour l'avenir dans le cadre de la détermination et de la révision de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux. En effet, ces ratios permettent d'établir le niveau de la rémunération du président du conseil d'administration, du directeur général et, le cas échéant, de chaque directeur général délégué, au regard de la rémunération moyenne et médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société, autres que les mandataires sociaux.
Méthodes d'évaluation - satisfaction des critères de performance prévus pour la rémunération variable et la rémunération en actions	La bonne réalisation des critères de performance est examinée par le Comité des nominations et des rémunérations qui fait part au Conseil d'administration de ses éventuelles observations avant que ce dernier ne se prononce sur la satisfaction ou non des critères de performance.
Somme fixe annuelle attribuée par l'assemblée générale aux administrateurs	Traitée dans le cadre de la politique de rémunération des administrateurs.
Précisions à apporter en cas de modification de la politique de rémunération	N/A
Modalités d'application des dispositions de la politique de rémunération aux mandataires sociaux nouvellement nommés ou dont le mandat est renouvelé, dans l'attente, le cas échéant, de l'approbation par l'assemblée générale des modifications importantes de la politique de rémunération	Les dispositions de la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux, sous réserve de leur approbation par l'assemblée générale des actionnaires annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2019, ont vocation à s'appliquer aux mandataires sociaux nouvellement nommés ou dont le mandat est renouvelé post-assemblée générale, dans l'attente, le cas échéant, de l'approbation par l'assemblée générale des modifications importantes de la politique de rémunération, mentionnée au II de l'article L.225-37-2 du Code de commerce.
Dérogations à l'application de la politique de rémunération	Conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables, le Conseil d'administration se réserve la faculté de déroger temporairement à l'application de la politique de rémunération, en cas de circonstances exceptionnelles, dès lors que cette dérogation est conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société. Cette faculté de dérogation du Conseil d'administration concerne tout élément de rémunération de quelque nature que ce soit.

6.3.1 RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

6.3.1.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ACCORDÉE AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS POUR L'EXERCICE 2020

(i) Président-directeur général

Monsieur Xavier Barbaro a été nommé administrateur par décision de l'assemblée générale du 12 septembre 2018, date de la transformation de la Société en société anonyme avec Conseil d'administration, puis Président-directeur général de la Société par décision du Conseil d'administration du même jour, pour la durée de son mandat d'administrateur.

Au titre de son mandat de Président-directeur général de la Société, les rémunérations fixe et variable de Monsieur Xavier Barbaro sont déterminées conformément aux principes résumés ci-après. Ces principes ont été examinés par le Comité des nominations et des rémunérations et décidés par le Conseil d'administration le 25 mars 2020.

Rémunération

La rémunération du Président-directeur général comprend une part fixe et une part variable, cette dernière étant fonction de critères de performance fixés par le Conseil d'administration, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, ces critères ayant vocation à être réexaminés régulièrement par le Conseil.

Le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels est conditionné à l'approbation par une assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération du Président-directeur général.

En cas de dissociation des fonctions de Président et de directeur général, la rémunération prévue pour le Directeur général serait celle actuellement prévue pour le Président-directeur général, et le Président percevrait une rémunération fixe d'un montant déterminé en considération de l'importance de ses missions sans pouvoir excéder le montant de la rémunération fixe du Président-directeur général.

Rémunération fixe

Le montant de la rémunération brute fixe annuelle du Président-directeur général est augmentée à compter du 1^{er} juin 2020 à 250 000 euros, contre 200 000 euros pour l'exercice 2019.

L'augmentation de la rémunération fixe est proposée afin de la rapprocher du niveau de la rémunération pratiquée dans les sociétés de taille comparable.

Rémunération variable annuelle

S'agissant de la rémunération variable brute, il est proposé qu'elle soit basée à hauteur de 75 % sur des critères quantitatifs et à hauteur de 25 % sur des critères qualitatifs, dans l'hypothèse

d'atteinte des objectifs cibles fixés par référence au budget de la Société, tel qu'approuvé par le Conseil d'administration et, s'agissant du critère de *MW awarded*, sur la base de l'objectif cible fixé par le Conseil d'administration. Les critères quantitatifs proposés permettent de corréliser le montant de la rémunération variable annuelle du Président-directeur général aux performances réalisées par le Groupe.

Le montant de la rémunération variable annuelle serait égal à 100 % de la rémunération fixe annuelle en cas d'atteinte des critères quantitatifs et des critères qualitatifs fixés par le Conseil d'administration, étant précisé qu'en cas de surperformance, le montant maximum de la rémunération variable ne pourra pas excéder un montant correspondant à 200 % de la rémunération brute fixe annuelle.

S'agissant des critères quantitatifs :

Les critères quantitatifs retenus représenteraient 75 % de la rémunération brute variable annuelle dans l'hypothèse d'atteinte des objectifs cibles et seraient appréciés s'agissant du critère de chiffre d'affaires et de critère d'EBITDA au vu de la réalisation du budget arrêté par le Conseil d'administration.

Pour chaque critère défini ci-après (i) un seuil de déclenchement par rapport à l'objectif fixé est prévu, (ii) en cas de surperformance dudit critère par rapport à l'objectif fixé, la pondération afférente de ce critère sera accrue afin de tenir compte de cette surperformance et (iii) un seuil maximal de surperformance par rapport à l'objectif fixé est prévu.

Ces critères sont les suivants :

- Critère de chiffre d'affaires : A hauteur de 15 % de la rémunération brute variable annuelle (ce pourcentage étant applicable dans l'hypothèse d'atteinte des objectifs cibles), prise en considération du niveau de chiffre d'affaires atteint (soit la somme du chiffre d'affaires comptable et des pénalités éventuelles versées pour compenser le chiffre d'affaires manqué), avec un seuil de déclenchement à compter de l'atteinte de 90 % du montant de chiffre d'affaires prévu au budget arrêté par le Conseil d'administration ainsi que les conditions de surperformance suivantes :
 - si le niveau de chiffre d'affaires est compris entre 90 % et 100 % (inclus) du niveau de chiffre d'affaires prévu au budget, le pourcentage réalisé sera pris en considération de manière linéaire. Ainsi, à titre d'exemple, en cas d'atteinte de 95 % du montant du chiffre d'affaires cible, ce critère permettra au Président-directeur général de se voir verser 50 % du montant cible de rémunération brute variable annuelle au titre de ce critère (c'est-à-dire, 7,5 % du montant de sa rémunération brute fixe annuelle) ;
 - si le niveau de chiffre d'affaires dépasse 100 % du niveau de chiffre d'affaires prévu au budget, un coefficient multiplicateur de deux s'applique au pourcentage de surperformance réalisé (c'est-à-dire, le pourcentage compris entre 100 % et le niveau atteint). Ainsi, à titre d'exemple, en cas d'atteinte de 120 % du montant du chiffre d'affaires cible, ce critère permettra au Président-directeur général de se voir verser 15 % de 140 % (c'est-à-dire, 100 % du montant cible majoré du pourcentage de surperformance (20 %) multiplié par deux) de sa rémunération brute fixe annuelle. Il est précisé que le niveau de surperformance pris en compte aux fins du présent calcul ne peut excéder 125 % du niveau de

chiffre d'affaires prévu au budget, de sorte que le montant maximum susceptible d'être dû en cas de surperformance au titre de ce critère ne saurait excéder 15 % de 150 % de sa rémunération brute fixe annuelle ;

- Critère d'EBITDA : A hauteur de 30 % de la rémunération brute variable annuelle (ce pourcentage étant applicable dans l'hypothèse d'atteinte du niveau d'EBITDA correspondant au milieu de la fourchette de guidance de l'EBITDA), prise en considération du niveau d'EBITDA atteint, avec un seuil de déclenchement à compter de l'atteinte de 90 % du montant d'EBITDA prévu au budget arrêté par le Conseil d'administration (avec application linéaire au montant cible du pourcentage atteint entre 90 % et 100 %) et des conditions de surperformance identiques *mutatis mutandis* à celles prévues pour le critère de chiffre d'affaires, étant précisé que le montant maximum susceptible d'être dû en cas de surperformance au titre de ce critère ne saurait excéder 30 % de 150 % de sa rémunération brute fixe annuelle ;
- Critère de Nouveaux MW *awarded* : A hauteur de 30 % de la rémunération brute variable annuelle (ce pourcentage étant applicable dans l'hypothèse d'atteinte des objectifs cibles), prise en considération du nombre de nouveaux MW en phase *awarded* (incluant également tous les nouveaux MW acquis dans le cadre d'éventuelles opérations de croissance externe ainsi que les nouveaux MW étant passés directement à la phase *under construction* sans être passés par la phase *awarded*, les nouveaux MW correspondant à la capacité incrémentale dans le cadre des projets de *repowering* et les nouveaux MW correspondant à la variation de la puissance) (les « Nouveaux MW »), avec un seuil de déclenchement à compter de l'atteinte de 50 % du nombre de MW en phase *awarded* cible prévu par le Conseil d'administration (le « Nombre Cible Annuel de Nouveaux MW *Awarded* », tel que décrit ci-après) et les conditions de surperformance suivantes :
 - si le nombre de Nouveaux MW est compris entre 50 % et 100 % (inclus) du Nombre Cible Annuel de Nouveaux MW *Awarded* pour l'exercice concerné, le pourcentage réalisé sera pris en considération de manière linéaire. Ainsi, à titre d'exemple, si le nombre de nouveaux MW atteint 70 % dudit Nombre Cible Annuel de Nouveaux MW *Awarded*, ce critère permettra au Président-directeur général de se voir verser 40 % du montant cible de rémunération brute variable au titre de ce critère (c'est-à-dire, 30 % de sa rémunération brute fixe annuelle) ;
 - si le nombre de Nouveaux MW dépasse 100 % du Nombre Cible Annuel de Nouveaux MW *Awarded* pour l'exercice concerné, un coefficient multiplicateur de deux s'applique au pourcentage de surperformance réalisé (c'est-à-dire, le pourcentage compris entre 100 % et le niveau atteint). Ainsi, à titre d'exemple, si le nombre de Nouveaux MW atteint 200 % du Nombre Cible Annuel de Nouveaux MW *Awarded*, ce critère permettra au Président-directeur général de se voir verser 30 % de 300 % (c'est-à-dire, 100 % ajouté au pourcentage de surperformance (c'est-à-dire, 100 %) multiplié par deux) de sa rémunération brute fixe annuelle. Il est précisé que le niveau de surperformance pris en compte aux fins du présent calcul ne peut excéder 250 % du Nombre Cible Annuel de Nouveaux MW *Awarded* pour l'exercice concerné, de sorte que le montant maximum susceptible d'être dû en cas de surperformance de ce critère ne saurait excéder 30 % de 400 % (c'est-à-dire, 100 % majoré du pourcentage de surperformance maximal

(150 %) multiplié par deux) de sa rémunération brute fixe annuelle.

Le Nombre Cible Annuel de Nouveaux MW *Awarded* est défini par le Conseil d'administration. Le Conseil d'administration aura la faculté d'ajuster l'objectif de Nouveaux MW *Awarded* pour tenir compte du nombre d'appels d'offres auxquels la Société aura pu participer au cours de l'exercice, par rapport au nombre d'appels d'offres pris en compte dans le budget 2020.

S'agissant des critères qualitatifs :

Les critères de performance qualitatifs retenus représenteraient 25 % de la rémunération brute variable annuelle du Président-directeur général (ce pourcentage étant applicable dans l'hypothèse d'atteinte des objectifs cibles) et prennent en compte les éléments suivants :

- *leadership* au sein de Neoen : capacité à entraîner la direction générale de Neoen et l'ensemble de la Société et à les fédérer autour d'un projet de croissance, d'atteinte des objectifs financiers, d'innovation et d'internationalisation, suivi et accompagnement des talents dans l'ensemble des implantations de Neoen ;
- représentation de Neoen vis-à-vis de l'extérieur, notamment vis-à-vis de la communauté des analystes et des investisseurs ;
- préparation et déploiement d'un nouveau business plan pluriannuel ;
- dans le contexte particulier de l'année 2020, gestion des enjeux liés au Covid-19 (continuité de l'activité, mobilisation des équipes à distance) ;
- amélioration continue des pratiques *Health & Safety*, et promotion d'une politique globale en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale.

Le Conseil d'administration pourra revoir annuellement les critères de performance visés ci-dessus aux fins de tenir compte de l'évolution de la situation de la Société, de ses perspectives et de sa stratégie.

Rémunération variable : modalités de versement

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 III. du Code de commerce, il sera proposé à l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2020 d'approuver les éléments de rémunération variable pour lesquels l'approbation de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 est demandée conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

Le versement des éléments de rémunération variable est conditionné à l'approbation de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2020.

Rémunération exceptionnelle

Absence de rémunération exceptionnelle, sauf circonstances spécifiques liées à des opérations ayant un effet structurant sur la Société, après avis du Comité des nominations et des rémunérations.

Le versement d'éléments de rémunération exceptionnelle est, en tout état de cause, conditionné à l'approbation de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2020.

Rémunération des activités d'administrateur

Le Président-directeur général a fait savoir qu'il ne percevra pas de rémunération pour sa participation aux travaux du Conseil d'administration de la Société ni en sa qualité d'administrateur, ni en sa qualité de Président, et ce, tant qu'il exercera les fonctions de directeur général de la Société.

Valorisation des avantages de toute nature

Il est rappelé que le Président-directeur général bénéficie d'un véhicule de fonction d'une valeur maximum de 6 000 euros par an.

Il bénéficie également d'une assurance chômage souscrite depuis le 1^{er} mai 2017 auprès d'Axa France, lui assurant une indemnisation, sur une période de douze mois, équivalente à 70 % de sa rémunération brute annuelle.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, il sera proposé à l'Assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2020 d'émettre un avis sur les éléments de rémunération correspondant aux avantages de toute nature pour lesquels l'approbation de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 est demandée conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

Le versement des éléments de rémunération correspondant aux avantages de toute nature n'est pas conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2020.

Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme

La Société a inscrit sa politique de rémunération long terme dans une stratégie d'association des cadres dirigeants et personnels clés au capital de la Société compétitive au regard des pratiques de marchés, en conformité avec les objectifs de la politique de rémunération établie par le Conseil d'administration, à savoir le respect de l'intérêt social, la contribution à la stratégie et au développement pérenne du groupe.

Les attributions d'actions de performance sont décidées annuellement par le Conseil d'administration dans les conditions de la délégation qui lui a été consentie par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires.

Le nombre total d'actions ainsi attribuées ne pourra excéder un pourcentage déterminé du capital social prévu lors de la délégation consentie par l'assemblée générale au Conseil d'administration. Par ailleurs, le nombre total d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux de la Société ne pourra excéder un pourcentage défini de l'ensemble des attributions pouvant être effectuées par le Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration s'attache à prévoir une rémunération long terme particulièrement motivante pour les dirigeants mandataires sociaux, notamment le Président-directeur général, dont les compétences et l'expertise reconnues sont essentielles pour le Groupe.

Le nombre total d'actions de performance attribuées au Président-directeur général ne pourra excéder 180 000 actions de performance pour la période considérée. Toute attribution gratuite d'actions aux mandataires sociaux serait ainsi soumise à un plafond en volume.

La détermination du nombre d'actions définitivement acquises sera effectuée à l'issue d'une période d'au moins trois ans, en application de conditions de performance qui seront appréciées sur la même période d'au moins trois ans, l'intégralité des actions ainsi attribuées étant subordonnée au respect des conditions de performance, déterminées au regard d'objectifs quantitatifs de la Société, et à une condition de présence effective dans le Groupe à l'expiration de la période d'acquisition. Les conditions de performance applicables seront exigeantes et concerneront tant les performances financières intrinsèques que boursières du groupe. Les conditions incluront a minima : les seuils à atteindre d'EBITDA, de nouveaux MW (critères de croissance) ainsi que le taux de rentabilité (*Total Shareholder Return*, ou *TSR*) de l'action de la Société par rapport à celui des sociétés prises en compte dans le SBF 120 (par sextile).

Les dirigeants mandataires sociaux doivent s'engager à ne pas recourir à des opérations de couverture de leurs risques sur les actions de performance qui leur sont attribuées et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation des actions éventuellement fixée par le Conseil d'administration. A cet égard, le Conseil d'administration pourra (i) décider que les actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ne peuvent être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, ou (ii) fixer le nombre d'actions de performance qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions.

Contrat de travail

Afin de se conformer aux dispositions du Code AFEP-MEDEF Monsieur Xavier Barbaro qui était partie à un contrat de travail signé le 30 avril 2009 avec la Société, a démissionné de ses fonctions à la date d'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris.

Régime de retraite supplémentaire

Le Président-directeur général ne bénéficie pas, à ce jour, de régime de retraite supplémentaire. Le Président-directeur général pourra bénéficier, au titre de son mandat social au sein de la Société, d'un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies, conforme aux pratiques du Groupe en faveur de ses cadres dirigeants.

Indemnités de cessation de fonctions : indemnité de départ

Le Président-directeur général bénéficie d'une indemnité de départ en cas de révocation (hors les cas de faute grave ou lourde) ou de non-renouvellement de son mandat social, dont le montant sera fonction de l'atteinte de conditions de performance et équivalent à six mois de rémunération, sur la base de la rémunération fixe des douze derniers mois et de la moyenne des deux dernières rémunérations variables mensualisées, un mois de rémunération étant défini comme étant la somme de (i) la moyenne des rémunérations mensuelles fixes versées les douze mois précédant la fin du mandat social et (ii) la moyenne mensuelle des deux derniers montants de rémunération variable versées.

Conformément au Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère, le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence ne pourra pas excéder vingt-quatre mois de la rémunération totale (rémunération fixe et variable annuelle).

Le versement de l'indemnité sera subordonné à la condition que la somme des résultats nets du groupe au titre des deux derniers exercices clos, précédant sa révocation ou, selon le cas l'échéance de son mandat non renouvelé, soit positive.

Indemnités relatives à une clause de non-concurrence

En cas de cessation de ses fonctions au titre de son mandat social, pour quelque raison que ce soit, le Président-directeur général s'engage à ne pas exercer, sur le territoire français, à quelque titre que ce soit, une activité concurrente de celle de la Société et à ne pas s'intéresser directement ou indirectement à toutes activités pouvant concurrencer les activités de la Société, pendant une durée de douze mois à compter de la cessation desdites fonctions.

En contrepartie de cet engagement de non-concurrence, le Président-directeur général percevra pendant les douze mois suivant la cessation de ses fonctions au titre de son mandat social, une contrepartie financière mensuelle d'un montant égal à 70 % de la rémunération brute perçue pendant les douze derniers mois précédant la date de cessation de ses fonctions au sein de la Société. La Société se réserve le droit de renoncer au bénéfice de cette clause de non-concurrence.

Il est précisé que le versement de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que le dirigeant fait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans.

La Société, par le biais de son Conseil d'administration, se réserve la faculté, notamment en cas de faute caractérisée ou de difficultés financières majeures, de renoncer unilatéralement à cet engagement de non-concurrence à la date de cessation des fonctions du dirigeant-mandataire social, auquel cas ce dernier sera libre de tout engagement et aucune indemnité ne lui sera due.

Cette politique de rémunération est soumise à l'approbation de l'assemblée générale, au titre d'une résolution reproduite ci-dessous :

« Dixième résolution (Approbation de la politique de rémunération applicable au Président-directeur général au titre de l'exercice 2020)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération applicable au Président-directeur général au titre de l'exercice 2020, telle que présentée au sein de la section 6.3 du rapport sur le gouvernement d'entreprise. »

(ii) Directeur général délégué

Romain Desrousseaux a été nommé Directeur général délégué par décision du Conseil d'administration du 17 avril 2019 sur proposition du Président-directeur général et après avoir recueilli l'avis du Comité des nominations et des rémunérations. Pour plus d'information, se reporter à la section 6.2.2.1 du présent document.

Au titre de son mandat, Romain Desrousseaux ne perçoit aucune rémunération ni aucun avantage. Il est exclusivement rémunéré au titre de son contrat de travail conclu avec la Société avant sa nomination au poste de Directeur général délégué.

L'article R. 225-29-1 du Code de commerce, sur renvoi du L. 225-37-2, précise que les informations relatives à la politique de rémunération portent sur les rémunérations perçues en raison du mandat concerné. Ce texte ne s'applique donc pas en principe au Directeur général délégué, dans la mesure où ce dernier ne perçoit aucune rémunération au titre de son mandat de Directeur général délégué.

L'article R. 225-29-1 du Code de commerce précise néanmoins que la politique de rémunération doit comporter la durée du ou des mandats et, le cas échéant, des contrats de travail ou de prestations de services passés avec la Société, les périodes de préavis et les conditions de révocation ou de résiliation qui leur sont applicables.

Rémunération

La rémunération du Directeur général délégué comprend une part fixe et une part variable, cette dernière étant fonction de critères de performance fixés au contrat de travail, et constatés par le Comité des nominations et des rémunérations.

Rémunération fixe

Cette rémunération est versée par la Société au titre de son contrat de travail (représentant 180 000 euros au titre de l'exercice 2019). Le Directeur général délégué ne perçoit donc aucune rémunération fixe versée par la Société au titre de son mandat de Directeur général délégué.

Rémunération variable annuelle

Conformément au contrat de travail du Directeur général délégué, la partie variable est exprimée en pourcentage de la rémunération fixe annuelle. Cette partie variable est calculée sur la base du degré d'atteinte d'objectifs. Ceux-ci sont fixés en fonction de différents critères. Au titre de 2020, ces critères sont, à hauteur de 75 %, des critères quantitatifs et, à hauteur de 25 %, des critères qualitatifs dans l'hypothèse d'atteinte des objectifs cibles fixés par référence au budget de la Société, tel qu'approuvé par le Conseil d'administration et, s'agissant du critère de MW awarded, sur la base de l'objectif cible fixé par le Comité des nominations et des rémunérations pour les projets dont la responsabilité lui aurait été confiée. Chaque année, le montant de la rémunération variable du Directeur général délégué attribuée au titre de l'exercice en cours est déterminé par le Comité des nominations et des rémunérations qui en informe le Conseil d'administration.

En conformité avec le Code AFEP-MEDEF, la rémunération variable est plafonnée à 100 % de sa rémunération fixe annuelle brute en cas d'atteinte des critères quantitatifs et des critères qualitatifs fixés, étant précisé qu'en cas de surperformance, le montant maximum de la rémunération variable ne pourrait pas excéder un montant correspondant à 200 % de sa rémunération fixe annuelle brute.

Les critères pour l'année 2020 seraient les suivants :

- critères quantitatifs (75 % de la rémunération variable)
- critères qualitatifs (25 % de la rémunération variable)

Pour chaque critère défini ci-après (i) un seuil de déclenchement par rapport à l'objectif fixé serait prévu, (ii) en cas de surperformance dudit critère par rapport à l'objectif fixé, la pondération afférente de ce critère serait accrue afin de tenir compte de cette surperformance et (iii) un seuil maximal de surperformance par rapport à l'objectif fixé serait prévu.

Les critères quantitatifs seraient les suivants :

- Critère de chiffre d'affaires : A hauteur de 10 % de la rémunération variable annuelle brute (ce pourcentage étant applicable dans l'hypothèse d'atteinte des objectifs cibles), prise en considération du niveau de chiffre d'affaires atteint (soit la somme du chiffre d'affaire comptable et des pénalités éventuelles versées pour compenser le chiffre d'affaires manqué), avec un seuil de déclenchement à compter de l'atteinte de 90 % du montant de chiffre d'affaires prévu au budget arrêté par le Conseil d'administration ainsi que les conditions de surperformance suivantes :

- si le niveau de chiffre d'affaires est compris entre 90 % et 100 % (inclus) du niveau de chiffre d'affaires prévu au budget, le pourcentage réalisé serait pris en considération de manière linéaire. Ainsi, à titre d'exemple, en cas d'atteinte de 95 % du montant du chiffre d'affaires cible, ce critère permettrait au directeur général adjoint de se voir verser 50 % du montant cible de rémunération variable annuelle brute au titre de ce critère ;

- si le niveau de chiffre d'affaires dépasse 100 % du niveau de chiffre d'affaires prévu au budget, un coefficient multiplicateur de deux s'appliquerait au pourcentage de surperformance réalisé (i.e., le pourcentage compris entre 100 % et le niveau atteint). Ainsi, à titre d'exemple, en cas d'atteinte de 120 % du montant du chiffre d'affaires cible, ce critère permettrait au directeur général adjoint de se voir verser 10 % de 140 % (i.e., 100 % du montant cible majoré du pourcentage de surperformance (20 %) multiplié par deux). Il est précisé que le niveau de surperformance pris en compte aux fins du présent calcul ne peut excéder 125 % du niveau de chiffre d'affaires prévu au budget.

- Critère d'EBITDA : A hauteur de 20 % de la rémunération variable annuelle brute (ce pourcentage étant applicable dans l'hypothèse d'atteinte des objectifs cibles), prise en considération du niveau d'EBITDA atteint, avec un seuil de déclenchement à compter de l'atteinte de 90 % du montant d'EBITDA prévu au budget arrêté par le Conseil d'administration (avec application linéaire au montant cible du pourcentage atteint entre 90 % et 100 %) et des conditions de surperformance identiques mutatis mutandis à celles prévues pour le critère de chiffre d'affaires. Il est précisé que le niveau de surperformance pris en compte aux fins du présent calcul ne peut excéder 125 % du niveau de chiffre d'affaires prévu au budget.

- Critère de Nouveaux MW *awarded* : A hauteur de 45 % de la rémunération variable annuelle brute (ce pourcentage étant applicable dans l'hypothèse d'atteinte des objectifs cibles), prise en considération du nombre de nouveaux MW en phase *awarded* des projets dont la responsabilité lui aurait été confiée (incluant également tous les nouveaux MW acquis dans le cadre d'éventuelles opérations de croissance externe ainsi que les nouveaux MW étant passés directement à la phase *under construction* sans être passés par la phase *awarded* et les nouveaux MW correspondant à la puissance incrémentale dans le cadre des projets de repowering) (les « Nouveaux MW

International »), avec un seuil de déclenchement à compter de l'atteinte de 50 % du nombre de MW en phase *awarded* cible fixé par le Comité des nominations et des rémunérations pour les projets dont la responsabilité lui aurait été confiée (le « Nombre Cible Annuel de Nouveaux MW *Awarded* International », tel que décrit ci-après) et les conditions de surperformance suivantes :

- si le nombre de Nouveaux MW International est compris entre 50 % et 100 % (inclus) du Nombre Cible Annuel de Nouveaux MW *Awarded* International pour l'exercice concerné, le pourcentage réalisé serait pris en considération de manière linéaire. Ainsi, à titre d'exemple, si le nombre de nouveaux MW atteint 70 % dudit Nombre Cible Annuel de Nouveaux MW *Awarded* International, ce critère permettra au directeur général adjoint de se voir verser 40 % du montant cible de rémunération variable brute au titre de ce critère ;

- si le nombre de Nouveaux MW International dépasse 100 % du Nombre Cible Annuel de Nouveaux MW *Awarded* International pour l'exercice concerné, un coefficient multiplicateur de deux s'appliquerait au pourcentage de surperformance réalisé (i.e., le pourcentage compris entre 100 % et le niveau atteint). Ainsi, à titre d'exemple, si le nombre de Nouveaux MW International atteint 200 % du Nombre Cible Annuel de Nouveaux MW *Awarded* International, ce critère permettrait au directeur général adjoint de se voir verser 45 % de 300 % (i.e., 100 % ajouté au pourcentage de surperformance (i.e., 100 %) multiplié par deux) de sa rémunération fixe annuelle brute. Il est précisé que le niveau de surperformance pris en compte aux fins du présent calcul ne peut excéder 250 % du Nombre Cible Annuel de Nouveaux MW *Awarded* International pour l'exercice concerné, de sorte que le montant maximum susceptible d'être dû en cas de surperformance de ce critère ne saurait excéder 45 % de 400 % (i.e., 100 % du nombre cible majoré du pourcentage de surperformance maximal (150 %) multiplié par deux) de sa rémunération fixe annuelle brute.

Le Nombre Cible Annuel de Nouveaux MW *Awarded* International sera fixé par le Comité des nominations et des rémunérations. Le Nombre Cible Annuel de Nouveaux MW *Awarded* International aux fins de la rémunération variable au titre des exercices 2019 et 2020 a été fixé à 751 MW par an. Le Comité aurait la faculté d'ajuster l'objectif du Nombre Cible Annuel de Nouveaux MW *Awarded* International pour tenir compte du nombre d'appels d'offres auxquels la Société aura pu participer au cours de l'exercice, par rapport au nombre d'appels d'offres pris en compte dans le budget de l'année concernée.

Le critère de performance qualitatif retenu représenterait 25 % de la rémunération variable annuelle brute du directeur général adjoint (ce pourcentage étant applicable dans l'hypothèse d'atteinte des objectifs cibles) et prendrait en compte les éléments suivants :

- leadership au sein des équipes de développement dans les régions Australie / Europe / Afrique / Caraïbes / Amériques, et représentation de Neoen vis-à-vis des contreparties locales ;
- poursuite de l'internationalisation de la Société, au rythme moyen d'un nouveau pays par an ;

- développement de la fonction « *Energy Management* » ;
- dans le contexte particulier de l'année 2020, gestion des enjeux liés au Covid-19 (continuité de l'activité, mobilisation des équipes à distance) ;
- participation à la diffusion des meilleures pratiques entre les différents pays d'implantation de Neoen (y compris France) : en particulier développement de projets, compétitivité économique, innovation (notamment stockage et *energy management*).

Rémunération variable : modalités de différé

Non applicable.

Rémunération variable : modalités de versement

Les éléments de rémunération variable du Directeur général délégué étant prévus par son contrat de travail, leur versement n'est pas conditionné à l'approbation de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2020.

Rémunération exceptionnelle

Absence de rémunération exceptionnelle, sauf circonstances spécifiques liées à des opérations ayant un effet structurant sur la Société, après avis du Comité des nominations et des rémunérations.

Le versement d'éléments de rémunération exceptionnelle ne serait, en tout état de cause, pas conditionné à l'approbation de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2020.

Rémunération des activités d'administrateur

Non applicable.

Valorisation des avantages de toute nature

Le versement des éléments de rémunération correspondant aux avantages de toute nature prévus par le contrat de travail du Directeur général délégué n'est pas conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2020.

Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme

La Société a inscrit sa politique de rémunération long terme dans une stratégie d'association des cadres dirigeants et personnels clés au capital de la Société compétitive au regard des pratiques de marchés, en conformité avec les objectifs de la politique de rémunération établie par le Conseil d'administration, à savoir le respect de l'intérêt social, la contribution à la stratégie et au développement pérenne du groupe.

Les attributions d'actions de performance sont décidées annuellement par le Conseil d'administration dans les conditions de la délégation qui lui a été consentie par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires.

Le nombre total d'actions ainsi attribuées ne pourra excéder un pourcentage déterminé du capital social prévu lors de la délégation consentie par l'assemblée générale au Conseil d'administration. Par ailleurs, le nombre total d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux de la Société ne pourra

excéder un pourcentage défini de l'ensemble des actions gratuites pouvant être attribuées sur l'exercice considéré.

Le Conseil d'administration s'attache à prévoir une rémunération long terme particulièrement motivante pour les dirigeants mandataires sociaux, notamment le(s) directeur(s) général(aux) délégué(s), dont les compétences et l'expertise reconnues sont essentielles pour le Groupe.

Le nombre total d'actions de performance attribuées au Directeur général délégué ne pourra excéder 120 000 actions de performance pour la période considérée. Toute attribution gratuite d'actions aux mandataires sociaux serait ainsi soumise à un plafond en volume.

La détermination du nombre d'actions définitivement acquises sera effectuée à l'issue d'une période d'au moins trois ans, en application de conditions de performance qui seront appréciées sur la même période d'au moins trois ans, l'intégralité des actions ainsi attribuées étant subordonnée au respect des conditions de performance, déterminées au regard d'objectifs quantitatifs de la Société, et à une condition de présence effective dans le Groupe à l'expiration de la période d'acquisition. Les conditions de performance applicables seront exigeantes et concerneront tant les performances financières intrinsèques que boursières du groupe. Les conditions incluront a minima : les seuils à atteindre d'EBITDA, de nouveaux MW (critères de croissance) ainsi que le taux de rentabilité (*Total Shareholder Return*, ou *TSR*) de l'action de la Société par rapport à celui des sociétés prises en compte dans le SBF 120 (par secteur).

Les dirigeants mandataires sociaux doivent s'engager à ne pas recourir à des opérations de couverture de leurs risques sur les actions de performance qui leur sont attribuées et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation des actions éventuellement fixée par le Conseil d'administration. A cet égard, le Conseil d'administration pourra (i) décider que les actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ne peuvent être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, ou (ii) fixer le nombre d'actions de performance qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions.

Indemnités de cessation de fonctions : indemnité de départ

Le Directeur général délégué ne bénéficie, ni au titre de son mandat, ni au titre de son contrat de travail, d'une indemnité spécifique en cas de cessation de ses fonctions.

Périodes de préavis du contrat de travail

Le Directeur général délégué est soumis, au titre de son contrat de travail, à un préavis de trois mois en cas de démission.

Conditions de résiliation du contrat de travail

Le Directeur général délégué dispose de la faculté de démissionner de son contrat de travail.

La Société dispose de la possibilité de procéder à un licenciement, sous réserve d'avoir un motif, ou une rupture conventionnelle.

Indemnité de non-concurrence

Le Directeur général délégué bénéficie, au titre de la cessation de son contrat de travail avec la Société, d'une indemnité de non-concurrence en contrepartie de l'application de la clause

qui a pour conséquence de limiter le libre exercice d'une activité professionnelle. Le Directeur général délégué percevra mensuellement, à compter de la cessation de son contrat de travail et durant toute l'application de la clause une indemnité financière calculée comme suit :

- 33 % de la rémunération mensuelle fixe brute perçue à la date de cessation des relations contractuelles si le salarié se retrouve sans emploi ; et
- 20 % de la rémunération mensuelle fixe brute perçue à la date de cessation des relations contractuelle si le salarié a retrouvé un emploi.

Régime de retraite supplémentaire

Le Directeur général délégué pourra bénéficier, au titre de son mandat social au sein de la Société, d'un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies, conforme aux pratiques du Groupe en faveur de ses cadres dirigeants.

Cette politique de rémunération du Directeur général délégué est soumise à l'assemblée générale au titre de la résolution reproduite ci-dessous :

« Onzième résolution (Approbation de la politique de rémunération applicable au Directeur général délégué au titre de l'exercice 2020)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération applicable au Directeur général délégué au titre de l'exercice 2020, telle que présentée au sein de la section 6.3 du rapport sur le gouvernement d'entreprise. »

6.3.1.2 SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS XAVIER BARBARO ET ROMAIN DESROUSSEAUX AU TITRE DE 2019

Les tableaux ci-dessous suivent la présentation standardisée recommandée dans le Code AFEP-MEDEF excepté les tableaux n°9 et n°10.

Il est rappelé que Monsieur Romain Desrousseaux a été nommé Directeur général délégué en avril 2019. En conséquence, les éléments relatifs à sa rémunération en tant que mandataire social sont présentés pour l'exercice 2019 exclusivement.

Tableau 1 – Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social exécutif (nomenclature AFEP-MEDEF)

(En euros)	2018 ⁽¹⁾	2019 ⁽¹⁾
Xavier Barbaro, Président-directeur général		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	392 168,68 ⁽²⁾	398 931,00
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	-	-
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	242 690,00	-
TOTAL	634 858,68⁽²⁾	398 931,00
Romain Desrousseaux, Directeur général délégué		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	N/A	375 597,00
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	N/A	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	N/A	-
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A	-
TOTAL	-	375 597,00

(1) Sur une base brute (avant charges sociales et impôts).

(2) Pour les besoins du présent tableau, il est précisé que ce montant n'inclut pas les avantages en nature d'un montant de 4 612,32 euros (correspondant au véhicule de fonction) et d'un montant de 7 083,34 euros (correspondant aux primes d'assurance chômage) pris en compte dans le Tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2 – Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social exécutif (nomenclature AFEP-MEDEF)

(En euros)	2018 ⁽¹⁾		2019 ⁽²⁾	
	Montants attribués ⁽³⁾	Montants versés ⁽³⁾	Montants attribués ⁽³⁾	Montants versés ⁽³⁾
Xavier Barbaro, Président-directeur général :				
Rémunération fixe	186 666,68	186 666,68	200 000,00	200 000,00
Rémunération variable annuelle	205 502,00	205 502,00	198 931,00	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽²⁾	4 612,32	11 695,66	4 612,32	11 695,66
	(véhicule de fonction)		(véhicule de fonction)	
	7 083,34		7 083,34	
	(assurance chômage)		(assurance chômage)	
TOTAL	403 864,34	403 864,34	410 626,66	211 695,66
Romain Desrousseaux, Directeur général délégué :				
Rémunération fixe	N/A	N/A	180 000,00	180 000,00
Rémunération variable annuelle	N/A	N/A	195 597,00	-
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature	N/A	N/A	-	-
TOTAL	-	-	375 597,00	180 000,00

(1) Sur une base brute (avant charges sociales et impôts).

(2) Monsieur Xavier Barbaro bénéficie d'un véhicule de fonction et d'une assurance chômage (se référer à la section 6.3.1.1. du présent document pour plus d'information sur cette assurance chômage).

(3) Au titre de l'exercice susmentionné

Ratio d'équité

Conformément aux 6° et 7° du I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce, la Société doit présenter les ratios entre le niveau de la rémunération du Président-directeur général et, d'une part, la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés autres que les mandataires sociaux, d'autre part, la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés autres que les mandataires sociaux ; ainsi que l'évolution annuelle de la rémunération du Président-directeur général, des performances de la Société, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés, autres que les dirigeants et des ratios susmentionnés, au cours de l'exercice 2019.

La rémunération du Président-directeur général retenue pour les besoins de ce calcul comprend l'ensemble des éléments de rémunération fixe, variable et exceptionnelle versés au cours de l'exercice 2019. En effet, la Société a réalisé son introduction en cours au cours du second semestre 2018. En conséquence, la présentation de ratios sur une période de cinq ans ne semble pas opportune puisque la Société n'était pas soumise aux même niveau d'exigences légales que celui auquel elle est désormais confrontée en tant qu'entité dont les actions sont admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris.

Les ratios ont été calculés sur la base de la médiane et de la moyenne des rémunérations versées (y compris, le cas échéant, le bonus versé) aux salariés de la Société, la seule société française du Groupe qui emploie les salariés.

Les éléments méthodologiques suivants doivent être soulignés :

- à des fins de représentativité, le périmètre retenu est celui de la Société, en retenant les salariés en CDI et CDD présents à la fois le 31 décembre de l'exercice concerné et le 31 décembre de l'exercice précédent. A titre d'illustration, cet effectif représente, en date du 31 décembre 2019, plus de 78,8 % de l'effectif CDI-CDD en France ;
- les éléments suivants ont été retenus : rémunération fixe, rémunération variable, participation et intéressement, actions de performance attribuées au titre de l'exercice considéré¹, prime exceptionnelle. Les indemnités de départ, de non concurrence et régimes de retraite supplémentaire ont été exclus.

Le résultat des calculs est présenté dans le tableau récapitulatif des éléments individuels pour Monsieur Xavier Barbaro soumis au vote ex post ci-dessous.

¹ Conformément aux lignes directrices sur les multiples de rémunération publiées par l'AFEP le 19 décembre 2019, l'intégralité de la valorisation des actions attribuées gratuitement a été retenue au titre de l'exercice 2019 alors même que leur attribution définitive est conditionnée à la présence effective à la date d'attribution définitive et à l'atteinte des critères de performance avec une période d'acquisition de 3 ans.

Le versement des éléments variables et exceptionnels attribués à Monsieur Xavier Barbaro sera conditionné à l'approbation par une assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération du Président-directeur général dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 III. Tels qu'ils lui seront présentés par la résolution suivante :

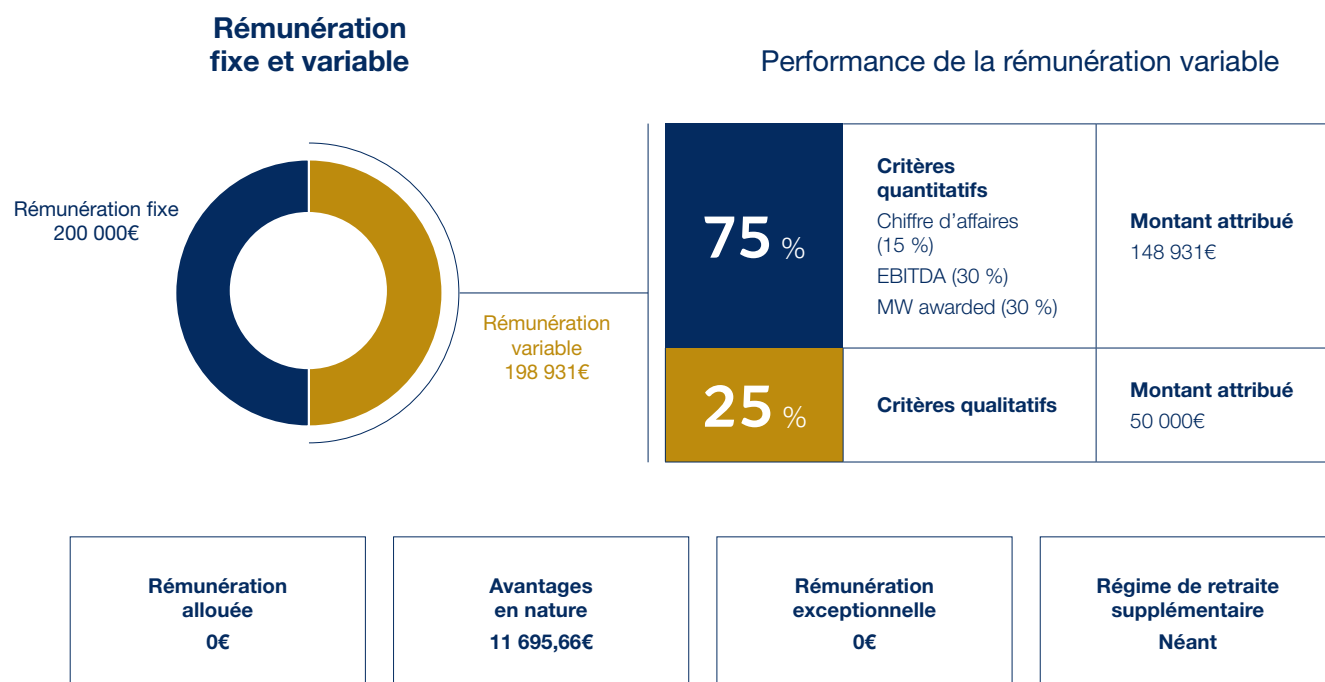
« Septième résolution (Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Xavier Barbaro, Président-directeur général)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve, conformément à l'article L. 225-100 III. du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés, au cours de l'exercice 2019, ou attribués, au titre du même exercice, à Monsieur Xavier Barbaro, Président-directeur général, tels que présentés au sein de la section 6.3 du rapport sur le gouvernement d'entreprise. »

Les informations suivantes sont fournies à cet effet :

Tableaux récapitulatifs de la rémunération du Président-directeur général

RÉMUNÉRATION ANNUELLE AU TITRE DE L'EXERCICE 2019



Éléments de la rémunération soumis au vote de l'assemblée générale des actionnaires	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au cours de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation															
Rémunération fixe	200 000 euros	200 000 euros	Le montant de la rémunération fixe annuelle du Président-directeur général applicable en 2019 s'élève à 200 000 euros.															
Rémunération variable	205 502 ⁽¹⁾ euros	198 931 euros	Le montant de la rémunération variable du Président-directeur général à raison de ses fonctions au sein de la Société est fixé par le Conseil d'administration de la Société, après avis du Comité des rémunérations et des nominations, et en fonction de critères de performance. La part variable du Président-directeur général s'élèvera à 100% du montant brut de sa rémunération fixe en cas d'atteinte des critères de performance à hauteur de 100%, sans pouvoir dépasser 200% du montant brut de sa rémunération fixe en cas de surperformance. Au cours de sa réunion du 25 mars 2020, le Conseil d'administration, a constaté, après avoir recueilli l'avis du Comité des nominations et rémunérations, l'atteinte des critères de performance de la rémunération variable comme suit : - critère de chiffre d'affaires : 253,2 millions d'euros, soit 97,33 % du chiffre d'affaires prévu dans le budget ; - critère de EBITDA : 216,1 millions d'euros, soit 98,45 % de l'EBITDA prévu dans le budget ; - critère de Nouveaux MW awarded : 1 022,8MW, soit 113,52% d'atteinte de ce critère. Concernant les critères de performance qualitatifs, le Conseil d'administration a constaté que : - concernant le leadership de la direction générale de la Société, sa capacité à entraîner la Société et à la fédérer autour d'un projet de croissance et d'internationalisation et sa capacité à représenter la Société vis-à-vis de l'extérieur : ce critère est pleinement satisfait ; le développement du groupe à l'international et la croissance de son activité en 2019 en sont des indicateurs manifestes ; - concernant le respect d'un objectif RSE, à savoir le déploiement de la stratégie RSE permettant d'appliquer les meilleurs standards en matière de gouvernance et des pratiques sociales et environnementales : ce critère est également satisfait, les indicateurs donnés dans la déclaration de performance extra-financière que la Société a décidé de publier volontairement en témoignent. Ainsi, au total, le montant de la rémunération variable de Monsieur Xavier Barbaro au titre de l'exercice 2019 est égal à 198 931 euros, correspondant à (x) 99,47 % de sa rémunération fixe au titre de 2019 et (y) 49,73 % du montant maximum de rémunération variable susceptible de lui être allouée au titre de 2019 (montant maximum s'élevant à 400 000 euros). Le versement des éléments de rémunération variable due est conditionné à l'approbation des actionnaires lors de la prochaine assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes clos le 31 décembre 2019.															
Rémunération exceptionnelle	Néant		Absence de rémunération exceptionnelle															
Rémunération allouée	Néant		En tant qu'administrateur de la Société, le Président-directeur général peut percevoir une rémunération allouée. Toutefois, le Président-directeur général a fait savoir qu'il ne percevra pas de de rémunération allouée pour sa participation aux travaux du Conseil d'administration de la Société et ce, tant qu'il exercera les fonctions susvisées.															
Avantages de toute nature	4 612,32 euros	4 612,32 euros	Le Président-directeur général bénéficie d'une voiture de fonctions, prise en charge par la Société à hauteur d'une valeur maximum de 6 000 euros par an. Le Président-directeur général bénéficie d'une assurance chômage lui assurant une indemnisation, sur une période de douze mois, équivalente à 70% de sa rémunération brute annuelle.															
Options d'action, actions gratuites ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options : Néant Actions : Néant	Options : Néant Actions : Néant	Aucune option de souscription ou d'achat d'action n'a été attribuée à Monsieur Xavier Barbaro au titre de l'exercice 2019. Aucune action gratuite n'a été attribuée à Monsieur Xavier Barbaro au titre de l'exercice 2019.															
Evolution et comparabilité externe / ratio d'équité			Evolution La rémunération globale attribuée au Président-directeur général au titre de 2019 s'élève à 398 931 euros, supérieure de 1,72 % à celle attribuée au titre de 2018. Cette évolution se compare à une progression du résultat net comptable de 173,76 %. Ratios d'équité Tableau – Mise en perspective de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux avec les performances de la société et les rémunérations moyenne et médiane des salariés» <table><tr><th colspan="2">Xavier Barbaro - Président-directeur général</th><th>2019⁽²⁾</th></tr><tr><td>Rémunération</td><td></td><td>417 197,66 euros⁽³⁾</td></tr><tr><td>Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés</td><td></td><td>4,96</td></tr><tr><td>Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés</td><td></td><td>7,07</td></tr><tr><td>Résultat net (performances du Groupe)</td><td></td><td>37 020 916 euros</td></tr></table>	Xavier Barbaro - Président-directeur général		2019 ⁽²⁾	Rémunération		417 197,66 euros ⁽³⁾	Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés		4,96	Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés		7,07	Résultat net (performances du Groupe)		37 020 916 euros
Xavier Barbaro - Président-directeur général		2019 ⁽²⁾																
Rémunération		417 197,66 euros ⁽³⁾																
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés		4,96																
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés		7,07																
Résultat net (performances du Groupe)		37 020 916 euros																

Éléments de la rémunération soumis au vote de l'assemblée générale des actionnaires	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au cours de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Indemnité de cessation de fonction : Indemnité de départ	Aucune indemnité versée au titre de 2019		Le Président-directeur général bénéficie, au titre de la cessation de son mandat social de Directeur général au sein de la Société, d'une indemnité de départ en cas de révocation (hors les cas de faute grave ou lourde) ou de non-renouvellement de son mandat social (Conseil d'administration du 12 septembre 2018 et Assemblée générale du 2 octobre 2018). Cette indemnité sera d'un montant équivalant à 6 mois de rémunération (un mois étant défini comme étant la somme de (i) la moyenne des rémunérations mensuelles fixes versées les douze mois précédant la fin du mandat social et (ii) la moyenne mensuelle des deux derniers montants de rémunération variable versées). Conformément au Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère, le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence ne pourra pas excéder vingt-quatre mois de la rémunération totale (rémunération fixe et variable annuelle). Le versement de l'indemnité sera subordonné à la condition que la somme des résultats nets du groupe au titre des deux derniers exercices clos, précédant sa révocation ou, selon le cas l'échéance de son mandat non renouvelé, soit positive.
Indemnité de non-concurrence	Aucune indemnité versée au titre de 2019		Le Président-directeur général bénéficie, au titre de la cessation de son mandat social de Directeur général au sein de la Société, d'une indemnité de non-concurrence au titre de son obligation de ne pas exercer, sur le territoire français, à quelque titre que ce soit, une activité concurrente à celle de la Société et de ne pas s'intéresser directement ou indirectement à toutes activités pouvant concurrencer les activités de la Société pendant une durée de 12 mois à compter de la cessation desdites fonctions. Cette indemnité sera versée mensuellement pendant les 12 mois suivant la cessation desdites fonctions pour un montant égal à 70% de sa rémunération (un mois de rémunération étant défini comme étant la somme de (i) la moyenne des rémunérations mensuelles fixes versées les douze mois précédant la fin du mandat social et (ii) la moyenne mensuelle des deux derniers montants de rémunération variable versées). Cette indemnité ne peut être versée dès lors que (i) le Directeur général fait valoir ses droits à la retraite ; et/ou (ii) qu'il dépasse l'âge de 65 ans. La Société, par le biais de son Conseil d'administration, se réserve la faculté, notamment en cas de faute caractérisée ou de difficultés financières majeures, de renoncer unilatéralement à cet engagement de non-concurrence à la date de cessation des fonctions du dirigeant-mandataire social, auquel cas ce dernier sera libre de tout engagement et aucune indemnité ne lui sera due.
Régime de retraite supplémentaire	Néant		Monsieur Xavier Barbaro pourra bénéficier, au titre de son mandat social au sein de la Société, de régime de retraite supplémentaire à cotisations définies, conforme aux pratiques du Groupe en faveur de ses cadres dirigeants
Respect de la politique de rémunération adoptée	Sans objet		La politique de rémunération prévue à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce est soumise à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2019. Auparavant, les principes et critères déterminant la rémunération fixe, variable et exceptionnelle, ainsi que les avantages de toute nature du Président-directeur général, étaient déterminés conformément aux dispositions légales et soumis à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires au titre du vote say on pay ex ante.
Prise en compte du vote de la dernière assemblée générale au titre de l'article L. 225-100 II du Code de commerce	Sans objet		
Tout écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération	Sans objet		

(1) Le versement de ces éléments de rémunération a été approuvé par l'assemblée générale des actionnaires.

(2) Sa rémunération 2019 correspond au montant annuel de rémunération fixé à l'occasion de l'introduction en bourse de la Société, intervenue en fin d'année 2018 (le 17 octobre 2018), de sorte que les informations pour 2019 figurant aux présentes ne peuvent être comparées par rapport aux exercices antérieurs.

(3) Dans la mesure où Monsieur Xavier Barbaro n'a pas bénéficié d'attribution gratuite d'actions au cours de l'exercice 2019, l'absence de cette composante de rémunération se reflète au niveau des ratios.

Le versement des éléments variables et exceptionnels attribués à Monsieur Romain Desrousseaux n'est pas conditionné à l'approbation par une assemblée générale ordinaire. Toutefois, ils lui sont soumis de manière volontaire et présentés par la résolution suivante :

« Huitième résolution (Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019, ou attribués au titre du même exercice, à Monsieur Romain Desrousseaux, Directeur général délégué)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve, conformément à l'article L. 225-100 III. du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019, ou attribués au titre du même exercice, à Monsieur Romain Desrousseaux, Directeur général délégué, tels que présentés au sein de la section 6.3 du rapport sur le gouvernement d'entreprise. »

Les informations suivantes sont fournies à cet effet :

Tableau récapitulatif de la rémunération du Directeur général délégué

Éléments de la rémunération soumis au vote de l'assemblée générale des actionnaires	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au cours de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	N/A	N/A	Cette rémunération est versée par la Société au titre du contrat de travail du Directeur général délégué. Le Directeur général délégué ne perçoit donc aucune rémunération fixe versée par la Société au titre de son mandat de Directeur général délégué. Le versement des éléments de rémunération fixe n'est pas conditionné à l'approbation de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.
Rémunération variable	N/A	N/A	La rémunération variable du Directeur général délégué au titre de 2019 a été fixée par le Comité des nominations et des rémunérations su 18 mars 2020 qui a constaté les performances suivantes au titre des critères de performance quantitatifs et qualitatifs tels que fixés par le Comité lors de sa réunion du 16 avril 2019 et dont les principes sont reflétés dans son contrat de travail : - critère de chiffre d'affaires : 253,2 millions d'euros, soit 97,33 % du chiffre d'affaires prévu dans le budget ; - critère d'EBITDA : 216,1 millions d'euros, soit 98,45 % de l'EBITDA prévu dans le budget ; - critère de nouveaux MW international awarded : 871,4MW, soit 116,03 % d'atteinte de ce critère. Ainsi, au total, le montant de la rémunération variable du Directeur général délégué au titre de l'exercice 2019 est égal à 195 597 euros, correspondant à (x) 108,67 % de sa rémunération fixe au titre de 2019 et (y) 54,33 % du montant maximum de rémunération variable susceptible de lui être allouée au titre de 2019 (montant maximum s'élevant à 360 000 euros). Le versement des éléments de rémunération variable due n'est pas conditionné à l'approbation des actionnaires lors de la prochaine assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes clos le 31 décembre 2019.
Rémunération exceptionnelle	Néant		Absence de rémunération exceptionnelle
Rémunération allouée	N/A	N/A	Non applicable
Avantages de toute nature	Néant	Néant	Le directeur général délégué n'a pas bénéficié d'avantages de toute nature au titre de l'exercice 2019.
Options d'action, actions gratuites ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options : Néant Actions : Néant	Options : Néant Actions : Néant	Aucune option de souscription ou d'achat d'action n'a été attribuée au Directeur général délégué au titre de l'exercice 2019. Aucune action gratuite n'a été attribuée au Directeur général délégué au titre de l'exercice 2019.
Indemnité de cessation de fonction : Indemnité de départ	N/A		Le Directeur général délégué ne bénéficie pas, ni au titre de son mandat ni au titre de son contrat de travail d'une indemnité spécifique en cas de cessation de fonctions.
Indemnité de non-concurrence	Aucune indemnité versée au titre de 2019		Le Directeur général délégué bénéficie, au titre de la cessation de son contrat de travail avec la Société, d'une indemnité de non-concurrence en contrepartie de l'application de la clause qui a pour conséquence de limiter le libre exercice d'une activité professionnelle. Le directeur général délégué percevra mensuellement, à compter de la cessation de son contrat de travail et durant toute l'application de la clause une indemnité financière calculée comme suit : - 33% de la rémunération mensuelle fixe brute perçue à la date de cessation des relations contractuelles si le salarié se retrouve sans emploi ; et - 20% de la rémunération mensuelle fixe brute perçue à la date de cessation des relations contractuelle si le salarié a retrouvé un emploi.
Régime de retraite supplémentaire	Néant		Le Directeur général délégué pourra bénéficier, au titre de son mandat social au sein de la Société, d'un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies, conforme aux pratiques du Groupe en faveur de ses cadres dirigeants.

Éléments de la rémunération soumis au vote de l'assemblée générale des actionnaires	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au cours de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Respect de la politique de rémunération adoptée	Sans objet		La politique de rémunération prévue à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce est volontairement soumise à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2019.
Prise en compte du vote de la dernière assemblée générale au titre de l'article L. 225-100 II du Code de commerce	Sans objet		
Tout écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération	Sans objet		

6.3.2 RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX NON EXÉCUTIFS

(i) Politique de rémunération des mandataires sociaux

La durée du mandat des administrateurs est fixée à 4 ans, sous réserve des dispositions légales permettant la prolongation de la durée du mandat. Afin de permettre le renouvellement échelonné des mandats des administrateurs, l'article 12 des statuts de la Société prévoit la possibilité de mandats d'une durée plus courte ou de réduire la durée des mandats d'un ou plusieurs administrateurs.

A ce jour, les mandats des administrateurs viennent à échéance aux dates suivantes :

- deux administrateurs (Monsieur Simon Veyrat et le FSP) : à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;
- deux administrateurs (Madame Helen Lee Bouygues et Bpifrance Investissement) : à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ;
- deux administrateurs (Monsieur Xavier Barbaro et la société Sixto) : à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021 ;
- un administrateur (Madame Stéphanie Levan) : à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Conformément à la loi, le montant maximal de la rémunération allouée aux administrateurs est fixé par l'assemblée générale des actionnaires. La résolution votée reste valable jusqu'à nouvelle décision de l'assemblée générale. L'assemblée générale

des actionnaires du 28 juin 2019 avait fixé ce montant à 207 500 euros par an. Par ailleurs, le montant de la rémunération allouée étant attribué sur une base annuelle, ce montant est calculé *pro rata temporis* en cas de nomination ou de cessation, pour quelque cause que ce soit, du mandat de membre du Conseil d'administration en cours d'exercice social.

Dans la limite du montant décidé par l'assemblée générale, le Conseil d'administration décide à la fin de chaque année le montant de la rémunération qui sera allouée à ses membres au titre de l'exercice clos et au début de chaque année leurs règles de répartition ainsi que les modalités de calcul de la rémunération allouée pour l'exercice en cours.

Les critères de répartition de la somme fixe annuelle allouée par l'assemblée générale aux administrateurs ont été fixés par le Conseil d'administration du 17 avril 2019. La répartition était la suivante :

- pour le Conseil d'administration : une rémunération maximum annuelle de 25 000 euros est versée à chaque administrateur, dont le montant versé est adapté en fonction de la présence effective des administrateurs aux réunions du Conseil d'administration et du temps consacré aux travaux du Conseil d'administration. Ainsi :
 - en cas d'absence à 20 % des réunions : le montant dû est réduit de 10 %,
 - en cas d'absence à un nombre de réunions compris entre 20 % et 50 % : le montant dû est réduit au *pro rata* de la participation, et
 - en cas d'absence à un nombre de réunions supérieur à 50 % : le montant dû est réduit de 50 % ;
- pour les Comités : une rémunération de 7 500 euros est versée à chaque membre du Comité d'audit et une rémunération de 5 000 euros à chaque membre du Comité des nominations et des rémunérations, s'ajoutant le cas échéant à la rémunération allouée aux administrateurs que le membre du Comité pourrait percevoir en tant que membre du Conseil d'administration. Une rémunération de 12 500 euros est versée au président du

Comité d'audit et de 10 000 euros au président du Comité des nominations et des rémunérations ;

- en cas de désignation d'un administrateur indépendant en qualité d'administrateur référent, un montant supplémentaire de rémunération annuelle lui serait versée, en sus de la somme fixe annuelle par ailleurs attribués à cet administrateur conformément aux règles de répartition susvisées, de 10 000 euros par an.

Il est proposé une modification de l'enveloppe globale annuelle allouée aux administrateurs pour la porter à un montant total maximum de 300 000 euros.

Les raisons de cette proposition sont les suivantes :

- le montant de l'enveloppe globale et la quote-part attribuée à chaque administrateur par le Conseil d'administration, sont inférieurs à la moyenne des montants d'enveloppes globales et de quotes-parts attribués à des administrateurs, dans des sociétés présentant des caractéristiques comparables à la Société et il sera donc proposé d'augmenter la quote-part que peut recevoir un administrateur : et
- il est usuel dans les sociétés comparables à la Société de réserver une part de rémunération des administrateurs qui n'est pas répartie pour les activités habituelles et récurrentes du Conseil et de ses Comités pour les activités exceptionnelles et il est opportun que la Société puisse suivre la même pratique.

Le Conseil d'administration adaptera les règles de répartition de l'enveloppe globale annuelle de rémunération des administrateurs pour 2020, par rapport à celles fixées lors de sa réunion du 17 avril 2019, pour fixer le montant maximum annuel de la rémunération que chaque administrateur peut recevoir à 30 000 euros (étant précisé que le Président-directeur général renonce à sa rémunération en tant qu'administrateur).

Modification d'une règle existante

Chaque administrateur recevra une rémunération pour un montant maximum annuel de 30 000 euros. Le montant versé sera adapté en fonction de la présence effective des administrateurs aux réunions du Conseil d'administration et du temps consacré aux travaux du Conseil d'administration. Ainsi :

- en cas d'absence à 20 % des réunions : le montant dû sera réduit de 10 % ;
- en cas d'absence à un nombre de réunions compris entre 20 % et 50 % : le montant dû sera réduit au *pro rata de la participation* ; et
- en cas d'absence à un nombre de réunions supérieur à 50 % : le montant dû sera réduit de 50 %.

En outre, en cas de charge de travail accrue pour le Conseil d'administration, le Conseil d'administration pourra allouer, à tout ou partie de ses membres, en fonction de leur participation aux travaux du Conseil, le solde de l'enveloppe globale de rémunération annuelle restant disponible.

Le projet de résolution au titre du « *say on pay ex ante* » des mandataires sociaux est reproduit ci-après :

« Neuvième résolution (Approbation de la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2020)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, conformément à l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2020, telle que présentée au sein de la section 6.3 du rapport sur le gouvernement d'entreprise. »

(ii) Montant de la rémunération allouée attribuée en 2019

Tableau 3 – Rémunérations perçues par les mandataires sociaux non exécutifs (nomenclature AFEP-MEDEF)

Mandataires sociaux non exécutifs (en euros) ^a	2018 ⁽¹⁾		2019 ⁽²⁾	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Simon Veyrat				
Rémunérations (fixe, variable)	17 500,00	17 500,00	25 000,00	25 000,00
Autres rémunérations	N/A	N/A	N/A	N/A
Stéphanie Levan				
Rémunérations (fixe, variable)	25 000,00	25 000,00	32 500,00	32 500,00
Autres rémunérations	N/A	N/A	N/A	N/A
Céline André⁽³⁾				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	-	-
Autres rémunérations	N/A	N/A	N/A	N/A
Helen Lee Bouygues				
Rémunérations (fixe, variable)	30 000,00	30 000,00	47 500,00	47 500,00
Autres rémunérations	N/A	N/A	N/A	N/A
Christophe Gégout				
Rémunérations (fixe, variable)	30 000,00	30 000,00	37 500,00	37 500,00
Autres rémunérations	N/A	N/A	N/A	N/A
Bertrand Dumazy⁽⁴⁾				
Rémunérations (fixe, variable)	9 166,00	9 166,00	35 000,00	35 000,00
Autres rémunérations	N/A	N/A	N/A	N/A
TOTAL	111 666,00	111 666,00	177 500,00	177 500,00

(1) Les rémunérations dans le tableau ci-dessus incluent également la rémunération allouée versée au titre de la participation au Comité d'audit et au Comité des nominations et des rémunérations.

(2) Les rémunérations dans le tableau ci-dessus incluent également la rémunération allouée versée au titre de la participation au Comité d'audit et au Comité des nominations et des rémunérations, et la rémunération de l'administrateur référent.

(3) Madame Céline André, représentant permanent de Bpifrance Investissement, a renoncé à percevoir la rémunération allouée au titre des exercices 2018 et 2019 versée par la Société.

(4) Au titre de l'exercice 2018, la rémunération correspond à une période de 3,5 mois (soit un prorata de la rémunération due au titre de l'année entière, courant à compter du 12 septembre 2018, date à laquelle la société Sixto, représentée par Monsieur Bertrand Dumazy, a été nommée en tant qu'administrateur).

6.3.3 RAPPORT SUR LES OPTIONS ET ACTIONS GRATUITES

Politique d'attribution des options et actions gratuites

L'Assemblée générale mixte du 2 octobre 2018 :

- dans sa 12^{ème} résolution, a donné l'autorisation pour une durée de trente-huit mois au Conseil d'administration de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du Groupe ou de certains d'entre eux ;
- dans sa 13^{ème} résolution, a donné l'autorisation pour une durée de trente-huit mois au Conseil d'administration de consentir, en une ou plusieurs fois, des options de souscription ou d'achat d'actions au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du Groupe ou de certains d'entre eux.

À cet effet, l'Assemblée générale a donné une délégation de pouvoirs au Conseil d'administration pour fixer les conditions dans lesquelles elles seraient attribuées. Un plafond est prévu pour chacune de ces délégations, et est égal à 2 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration, étant précisé que pour chaque exercice, le nombre total d'actions existantes ou à émettre, ou d'options de souscription ou d'achat, attribuées en vertu de ces dirigeants mandataires sociaux de la Société, ne pourra représenter plus de 1 % du capital social de la Société au jour de la décision du Conseil d'administration.

Les 12^{ème} et 13^{ème} résolutions sur les attributions d'actions gratuites et les options de souscription ou d'achat d'actions prévoient :

- la fixation par le Conseil d'administration des conditions, notamment le plafond à ne pas dépasser pour les options ou les actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux, ainsi que les critères de performance qui leur sont applicables, le cas échéant ;
- l'arrêt par le Conseil d'administration de la liste ou des catégories des bénéficiaires des actions ou des options.

Par ailleurs, la 13^{ème} résolution sur les options prévoit que le prix à payer lors de l'exercice des options de souscription ou d'achat d'actions sera fixé le jour où les options seront consenties et que (i) dans le cas d'octroi d'options de souscription, ce prix ne pourra pas être inférieur à 80 % de la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour où les options de souscription seront consenties, et (ii) dans le cas d'octroi d'options d'achat d'actions, ce prix ne pourra être inférieur ni à la valeur indiquée au (i) ci-dessus, ni à 80 % du cours moyen d'achat des actions détenues par la Société au titre des articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce.

L'attribution définitive des actions gratuites est conditionnée à :

- une condition de présence du bénéficiaire au dernier jour de la période d'acquisition des actions gratuites, sauf exceptions prévues dans le règlement de plan (notamment, mise à la retraite ou en préretraite, décès ou invalidité permanente de 2^{ème} ou 3^{ème} catégorie au sens de l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale) ou sur autorisation du Président-directeur général après consultation du Comité des nominations et des rémunérations ; et

- s'agissant de l'attribution d'actions gratuites de performance le 10 juillet 2019, trois conditions de performance. Le nombre d'actions gratuites définitivement acquises aux bénéficiaires à l'expiration de la période d'acquisition sera déterminé en fonction de l'atteinte de critères de performance fixés par le Conseil d'administration. Pour chaque critère défini ci-après (i) un seuil de déclenchement par rapport à l'objectif fixé est prévu, (ii) en cas de surperformance dudit critère par rapport à l'objectif fixé, la pondération afférente de ce critère sera accrue afin de tenir compte de cette surperformance et (iii) un seuil maximal de surperformance par rapport à l'objectif fixé est prévu. Les conditions de performance prévues par le plan d'attribution gratuite d'actions du 10 juillet 2019 sont les suivantes :

- l'acquisition définitive de 40 % des actions gratuites dépendra de l'atteinte d'un niveau d'EBITDA ;
- l'acquisition définitive de 40 % supplémentaires des actions gratuites dépendra de l'atteinte d'objectifs de croissance appréciés en nouveaux mégawatts (MW) en phase awarded (y compris ceux acquis dans le cadre d'éventuelles opérations de croissance externe, selon les conditions d'appréciation précisées dans le plan) ;
- l'acquisition définitive des 20 % restants d'actions gratuites dépendra de l'atteinte d'objectifs de rentabilité actionnariale, appréciés sur la base du taux de rentabilité (*Total Shareholder Return*, ou *TSR*) par référence à celui des sociétés prises en compte dans le SBF 120 (par sextile).

6.3.3.1 OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

(i) Conditions fixées par le Conseil d'administration relatives à l'exercice des options de souscription ou d'achat d'actions octroyés aux dirigeants

Sans objet.

(ii) Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social exécutif durant 2019

Tableau 4 – Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice 2019 à chaque dirigeant mandataire social exécutif par la Société et par toute société du Groupe (nomenclature AFEP-MEDEF)

Sans objet.

(iii) Options de souscription ou d'achat d'actions levées par chaque dirigeant mandataire social exécutif durant 2019

Tableau 5 – Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice 2019 par chaque dirigeant mandataire social exécutif (nomenclature AFEP-MEDEF)

Sans objet.

(iv) Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés attributaires

Tableau 9 – (nomenclature AMF)

Options de souscription ou d'achat d'actions consentis aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées / d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré
Options consenties, durant l'exercice 2019, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix premiers salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	0	N/A
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice 2019, par les dix premiers salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	131 250	4,00 €

(v) Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

Tableau 8 – Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions (après regroupement d'actions) (nomenclature AFEP-MEDEF)

	Plan 2018 (III)	Plan 2018 (II)	Plan 2018 (I)	Plan 2016	Plan 2016
Date de l'assemblée générale	04/07/2018	29/05/2018	29/05/2018	17/03/2014 ⁽¹⁾	17/03/2014
Date de la décision du Président arrêtant la liste des bénéficiaires	05/07/2018	30/05/2018	30/05/2018	23/12/2016	08/01/2016
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, dont le nombre peut être souscrit par :	65 000	5 000	40 000	235 000	152 500
<i>Xavier Barbaro, Président-directeur général</i>	0	0	0	0	0
<i>Romain Desrousseaux, Directeur général délégué</i>	0	0	0	0	0
Début de la période d'exercice des options	06/10/2020	31/05/2021	31/05/2021	24/12/2019	11/01/2019 ⁽²⁾
Date d'expiration de la période d'exercice des options	05/07/2023	30/05/2023	30/05/2023	23/12/2021	10/01/2021 ⁽²⁾
Prix de souscription ou d'achat	10 €	10 €	10 €	6 €	4 €
Modalités d'exercice (si le plan comporte plusieurs tranches) ⁽³⁾	-	-	-	-	-
Nombre d'actions souscrites au 31 mars 2019	0	0	0	0	52 500
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	5 000	0	5 000	10 000	37 500
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes au 31 décembre 2019	60 000	5 000	35 000	225 000	62 500

(1) L'autorisation accordée par l'assemblée générale en date du 17 mars 2014 a été prorogée par décision de l'assemblée générale en date du 13 mai 2016 pour une période de douze mois.

(2) Au cours de l'attribution en date du 8 janvier 2016, le président a fixé la date d'attribution au 10 janvier 2016, à l'exception d'un bénéficiaire pour lequel cette date a été fixée au 16 mai 2016. En conséquence, la durée de la période d'exercice des options commence à compter du 17 mai 2019 pour ce bénéficiaire et se termine le 16 mai 2021.

(3) Les plans 2018 (sauf le plan 2018 (III)) et 2016 présentés comportent une période de vesting d'une durée de trente-six mois. Le plan 2018 (III) comporte une période de vesting de 2 ans, 3 mois et 1 jour.

6.3.3.2 ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS

(i) Conditions fixées par le Conseil d'administration relatives à la cession des actions attribuées gratuitement aux dirigeants

Au 31 décembre 2019, les actions gratuites détenues par Monsieur Xavier Barbaro lui ont été attribuées avant la transformation de la Société et l'admission de ses actions aux négociations sur un marché réglementé.

Conformément à l'article L. 225-197-1 II alinéa 4 du Code de commerce, le bénéficiaire d'un plan d'attribution gratuite d'actions de performance du 10 juillet 2019, dès lors qu'il est dirigeant mandataire social de la Société ou d'une société apparentée, sera tenu de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de ses fonctions au moins 15 % des actions gratuites qui lui auront été attribuées.

Par ailleurs, au titre des plans d'actions gratuites attribués au titre de l'exercice 2018, Monsieur Xavier Barbaro a une obligation de conservation des actions attribuées gratuitement à hauteur de 20 % des actions attribuées, jusqu'à la fin de son mandat de Directeur général de la Société.

(ii) Actions de performance attribuées aux mandataires sociaux exécutifs durant 2019

Tableau 6 – Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par le Société et par toute société du Groupe (nomenclature AFEP-MEDEF)

Sans objet.

(iii) Actions de performance devenues disponibles pour chaque dirigeant mandataire social exécutif durant 2019

Tableau 7 – Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social exécutif (nomenclature AFEP-MEDEF)

Sans objet.

(iv) Historique des attributions d'actions gratuites

Tableau 9 – Historique des attributions d'actions gratuites (nomenclature AFEP-MEDEF)

	Plan 2019	Plan 2018	Plan 2018	Plan 2018
Date de l'assemblée générale	02/10/2018	04/07/2018	29/05/2018	23/02/2018
Date de la décision d'attribution du Conseil d'administration ou Président, selon le cas	10/07/2019	05/07/2018	30/05/2018	09/04/2018
Nombre total d'actions attribuées gratuitement, dont le nombre attribuées à :	297 000	570 644	107 500	2 500
<i>Xavier Barbaro, Président-directeur général</i>	0	105 000	0	0
<i>Romain Desrousseaux, Directeur général délégué</i>	0	113 517	0	0
Date d'acquisition des actions	11/07/2022	06/10/2020	31/05/2021	10/04/2020
Date de fin de période de conservation	-	-	-	10/04/2021
Conditions de performance	oui	non	non	non
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2019	0	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	0	77 000	2 500	0
Actions de performance restantes au 31 décembre 2019	297 000	493 644	105 000	2 500

6.3.4 AUTRES INFORMATIONS SUR LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Tableau 11 (nomenclature AFEP-MEDEF)

Dirigeants mandataires sociaux exécutifs	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Xavier Barbaro Président-directeur général Début du mandat : 12 septembre 2018 Fin de mandat : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021	-	X	-	X	X	-	X	-
Romain Desrousseaux Directeur général délégué Début du mandat : 17 avril 2019 Fin de mandat : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021	X	-	-	X	-	X	X	-

(i) Xavier Barbaro | Président-directeur général

Contrat de travail

Afin de se conformer aux dispositions du Code AFEP-MEDEF Monsieur Xavier Barbaro qui était partie à un contrat de travail signé le 30 avril 2009 avec la Société, a démissionné de ses fonctions à la date d'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris.

Autres éléments de rémunération

Se référer à la section 6.3.1.1 du présent document.

(ii) Romain Desrousseaux | Directeur général délégué

Contrat de travail et autres éléments de rémunération

Se référer à la section 6.3.1.1 du présent document.

6.3.5 VOTE EX POST COLLECTIF

Conformément à l'article L. 225-100 II du Code de commerce, l'Assemblée générale statue sur les informations mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce (say on pay ex post global). Il sera ainsi proposé à l'Assemblée générale du 26 mai 2020 de voter sur ces informations aux termes d'une résolution reproduite ci-dessous :

« Sixième résolution (Approbation des informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce figurant dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (« say on pay » ex post))

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve, conformément à l'article L. 225-100 II. du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L.225-37-3 I du Code de commerce, telles que présentées au sein de la section 6.3 du rapport sur le gouvernement d'entreprise. »

6.3.6 MONTANT DES SOMMES PROVISIONNÉES OU CONSTATÉES PAR LA SOCIÉTÉ OU SES FILIALES AUX FINS DE VERSEMENT DE PENSIONS, DE RETRAITES OU D'AUTRES AVANTAGES

La Société n'a provisionné aucune somme au titre de versements de pensions, de retraites ou autres avantages similaires au profit de ses mandataires sociaux.

6.4 AUTRES INFORMATIONS

6.4.1 LISTE DES DÉLÉGATIONS EN COURS DE VALIDITÉ ACCORDÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DANS LE DOMAINE DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL COMPRENANT LES UTILISATIONS FAITES AU COURS DES EXERCICES 2018 ET 2019

Titres concernés Date d'assemblée générale (durée de l'autorisation / délégation et expiration)	Montant maximum d'augmentation de capital et modalités de détermination du prix	Utilisation des délégations
Émissions avec droit préférentiel		
Délégation de compétence à l'effet d'augmenter de capital de la Société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme (A) AG du 2 octobre 2018 5 ^{ème} résolution 26 mois Amendement - Fixation du montant nominal des titres de créances autorisés AG du 28 juin 2019 12 ^{ème} résolution	20 millions d'euros (A)+(C)+(D)+(E)+(F)+(G)+(H)+(I)+(J)+(K) étant limité à 125 millions d'euros Plafond titres de créances : 200 millions d'euros	
Délégation de compétence à l'effet d'augmentation le capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes (B) AG du 2 octobre 2018 9 ^{ème} résolution 26 mois	20 millions d'euros (A)+(C)+(D)+(E)+(F)+(G)+(H)+(I)+(J)+(K) étant limité à 125 millions d'euros	
Émissions avec suppression ou sans droit préférentiel		
Délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital de la Société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, par offre au public (C) AG du 2 octobre 2018 6 ^{ème} résolution 26 mois Amendement - Montant maximum d'augmentation de capital et montant nominal des titres de créances autorisés AG du 28 juin 2019 11 ^{ème} résolution	80 millions d'euros (A)+(C)+(D)+(E)+(F)+(G)+(H)+(I)+(J)+(K) étant limité à 125 millions d'euros Détermination du prix En cas d'émission concomitante à l'admission des titres sur le marché réglementé : pratique de marché habituelle dans le cadre d'un placement global (confrontation de l'offre de titres et des demandes de souscription) En cas d'émission ultérieure : Actions : au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à date, moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital moins 5%) Valeurs mobilières donnant accès au capital : au moins égal au prix de souscription minimum décrit ci-dessus Plafond titres de créances : 200 millions d'euros	Utilisation au cours de l'exercice 2018 : - augmentation de capital d'un montant de 54 545 454 euros ⁽¹⁾

Titres concernés Date d'assemblée générale (durée de l'autorisation / délégation et expiration)	Montant maximum d'augmentation de capital et modalités de détermination du prix	Utilisation des délégations
Délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital de la Société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, par placement privé visé à l'article L. 411-2, II du Code monétaire et financier (D) AG du 2 octobre 2018 7 ^{ème} résolution 26 mois Amendement - Montant maximum d'augmentation de capital et montant nominal des titres de créances autorisés AG du 28 juin 2019 11 ^{ème} résolution	25 millions d'euros étant précisé que ce montant s'impute sur le montant visé au (C) ci-dessus (A)+(C)+(D)+(E)+(F)+(G)+(H)+(I)+(J)+(K) étant limité à 125 millions d'euros Détermination du prix Actions : au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à date, moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital moins 5%) Valeurs mobilières donnant accès au capital : au moins égal au prix de souscription minimum décrit ci-dessus Plafond titres de créances : 200 millions d'euros	Utilisation au cours de l'exercice 2019 ⁽²⁾ : - augmentation de capital d'un montant de 13 258 202 euros ⁽³⁾ - émission de titres de créances d'un montant d'environ 200 millions d'euros
Délégation de pouvoirs à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à des actions à émettre par la Société en rémunération d'apports en nature constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (E) AG du 2 octobre 2018 8 ^{ème} résolution 26 mois Amendement - Montant nominal des titres de créances autorisés AG du 28 juin 2019 12 ^{ème} résolution	10% du capital social (A)+(C)+(D)+(E)+(F)+(G)+(H)+(I)+(J)+(K) étant limité à 125 millions d'euros Plafond titres de créances : 200 millions d'euros	
Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour décider l'augmentation de capital de la Société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, réservée à Impala SAS (F) AG du 2 octobre 2018 15 ^{ème} résolution 18 mois	10 millions d'euros (A)+(C)+(D)+(E)+(F)+(G)+(H)+(I)+(J)+(K) étant limité à 125 millions d'euros Détermination du prix Pratique de marché habituelle dans le cadre d'un placement global (confrontation de l'offre de titres et des demandes de souscription)	Utilisation au cours de l'exercice 2018 : 6 500 402 euros ⁽¹⁾
Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour décider l'augmentation de capital de la Société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, réservée aux adhérents de plans d'épargne (G) AG du 28 juin 2019 13 ^{ème} résolution 26 mois	1% du capital social (A)+(C)+(D)+(E)+(F)+(G)+(H)+(I)+(J)+(K) étant limité à 125 millions d'euros Détermination du prix Conditions prévues aux articles L. 3332-18 et suivants du code du travail, soit un prix au moins égal à 80% de la moyenne des cours cotés aux vingt séances de bourse précédant la décision fixant la date d'ouverture de souscription. En cas de durée d'indisponibilité supérieure ou égale à 10 ans prévue par le plan d'épargne, prix au moins égal à 70% de cette référence. En cas de modification législative, les montants de décote maximum prévus par les dispositions légales ou réglementaires applicables au jour de l'émission, se substitueront de plein droit aux décotes susvisées de 20% et 30%.	
Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour décider l'augmentation de capital de la Société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, réservée aux collaborateurs du groupe à l'étranger (H) AG du 28 juin 2019 14 ^{ème} résolution 18 mois	1% du capital social (A)+(C)+(D)+(E)+(F)+(G)+(H)+(I)+(J)+(K) étant limité à 125 millions d'euros Détermination du prix Moyenne des cours cotés aux vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription Dans le cadre d'un plan global d'actionnariat salarié mis en place en France et à l'étranger, moyenne des cours cotés aux vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription diminuée d'une décote maximum de 30%.	

Titres concernés Date d'assemblée générale (durée de l'autorisation / délégation et expiration)	Montant maximum d'augmentation de capital et modalités de détermination du prix	Utilisation des délégations
Émissions avec droit préférentiel ou avec suppression du droit préférentiel		
Délégation de compétence à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription (I) AG du 2 octobre 2018 10 ^{ème} résolution 26 mois	Plafond égal à la limite prévue par la réglementation applicable (15% de l'émission initiale) (A)+(C)+(D)+(E)+(F)+(G)+(H)+(I)+(J)+(K) étant limité à 125 millions d'euros	
Attribution gratuite d'actions ou options de souscription		
Autorisation à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du Groupe ou de certains d'entre eux (J) AG du 2 octobre 2018 12 ^{ème} résolution 38 mois	2% du capital social (A)+(C)+(D)+(E)+(F)+(G)+(H)+(I)+(J)+(K) étant limité à 125 millions d'euros	Utilisation au cours de l'exercice 2019 : 297 000 actions attribuées, soit 594 000 euros d'augmentation de capital à terme, soit environ 0,35% du capital le jour de l'attribution
Autorisation à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du Groupe ou de certains d'entre eux (K) AG du 2 octobre 2018 13 ^{ème} résolution 38 mois	2% du capital social (A)+(C)+(D)+(E)+(F)+(G)+(H)+(I)+(J)+(K) étant limité à 125 millions d'euros Détermination du prix Options de souscription : prix au moins égal à 80% de la moyenne des cours cotés aux vingt séances de bourse précédant la décision d'octroi Options d'achat : prix au moins égal à 80% de la moyenne des cours cotés aux vingt séances de bourse précédant la décision d'octroi, et au moins égal à 80% du cours moyen d'achat des actions détenues au titre des articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce	

- (1) Augmentations de capital réalisées dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société, par décision du Conseil d'administration en date du 16 octobre 2018
(2) Emission d'OCEANE, par décisions du Conseil d'administration en date du 25 septembre 2019 et du Président-directeur général en date du 2 octobre 2019.
(3) En cas d'exercice de l'intégralité des 6 629 101 OCEANE et sous réserve d'ajustements conformément au contrat d'émission.

6.4.2 CONVENTIONS CONCLUES PAR DES DIRIGEANTS OU ACTIONNAIRES AVEC DES FILIALES OU SOUS-FILIALES DE LA SOCIÉTÉ

En application de l'article L. 225-37-4 du Code de commerce, le rapport sur le gouvernement d'entreprise doit mentionner, sauf lorsqu'elles sont des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, les conventions conclues, directement ou par personne interposée entre, d'une part, le directeur général, un administrateur, ou un actionnaire disposant de plus de 10 % des droits de vote de la Société et, d'autre part, une autre société dont la Société possède, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital.

La Société n'a pas connaissance de l'existence de telles conventions.

6.4.3 PROCÉDURE D'ÉVALUATION DES CONVENTIONS COURANTES

Conformément à l'article L. 225-39 du Code de commerce, le Conseil d'administration a adopté lors de sa réunion du 25 mars 2020, une procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions.

Cette procédure vise à identifier et qualifier, au moyen de critères, les conventions courantes conclues à des conditions normales auxquelles la Société est partie. Elle prévoit une revue régulière (au moins une fois par an) et s'applique préalablement à la conclusion d'une convention et à l'occasion de toute modification, reconduction ou résiliation, y compris pour les conventions considérées comme courantes au moment de leur conclusion pour s'assurer qu'elles continuent de remplir ces conditions. Lors de sa dernière réunion avant la clôture, le conseil d'administration est informé de la mise en œuvre de la procédure d'évaluation, de ses résultats et de ses éventuelles observations.

6.4.4 PRINCIPALES OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS

6.4.4.1 CONVENTIONS CONCLUES ENTRE LA SOCIÉTÉ ET SES ACTIONNAIRES

Engagements de garantie pris par Impala au bénéfice de la Société

Afin de permettre à la Société de développer ses capacités de financement corporate, Impala SAS, actionnaire principal de la Société, a souscrit plusieurs engagements de garanties, sous la forme de cautionnements solidaires, de lettres d'intention ou de garanties à première demande, envers des établissements bancaires, de garantie de lignes de crédit ou découverts en compte courant octroyés à la Société (pour plus d'informations, se reporter à la section 2.3 « financements et investissements » et à la note 18 de l'annexe aux états financiers consolidés au 31 décembre 2019 du présent document).

Convention d'assistance technique et administrative conclue entre la Société et Impala

Le 10 mai 2012, la Société et son actionnaire de référence, Impala SAS, ont conclu une convention d'assistance technique et administrative en faveur de la Société aux termes de laquelle Impala SAS s'est engagée à fournir les services suivants à la Société :

- conseils en matière de stratégie de financement et de garantie du Groupe et aide à la négociation de toute ligne de financements et garanties auprès de partenaires financiers ;
- représentation des intérêts de la Société auprès des administrations centrales et/ou locales et autorités de régulation.

En contrepartie de ces services, la convention prévoit le versement par la Société à Impala SAS d'une redevance forfaitaire trimestrielle de 25 000 euros hors taxe, révisable annuellement par accord entre les parties. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, Impala SAS a facturé 100 000 euros hors taxe à la Société au titre de ces redevances.

Convention d'animation stratégique conclue entre la Société et Impala

La Société et son actionnaire de référence, Impala SAS, ont conclu, le 2 janvier 2017, une convention d'animation stratégique par laquelle Impala SAS s'est engagée à fournir les prestations suivantes de holding animatrice du Groupe :

- définition de la politique générale et des principes organisationnels du Groupe ;
- définition de la stratégie économique, commerciale et financière du Groupe ;
- définition de la politique de développement du Groupe et des moyens à mettre en œuvre (croissance externe, diversification,

création d'établissements, opportunités d'accroissement et de prises de participation, investissements etc.) ;

- définition de la politique de communication du Groupe (marketing, publicité etc.).

Depuis la conclusion de la convention ces prestations n'ont pas donné lieu à rémunération de la part de la Société.

6.4.4.2 CONVENTIONS CONCLUES ENTRE LA SOCIÉTÉ ET SES FILIALES

Groupes d'intégration fiscale

La Société ainsi que certaines de ses filiales directes françaises détenues à plus de 95 % forment un groupe d'intégration fiscale mis en place en application des dispositions des articles 223 A et suivants du Code général des impôts. La Société est seule redevable de l'impôt dû par l'ensemble des sociétés membres du groupe intégré en tant que société tête du groupe. Les filiales intégrées versent à la Société l'impôt dont elles auraient été redevables en l'absence d'intégration fiscale, calculé selon les règles de droit commun telles qu'elles s'appliqueraient en l'absence d'intégration fiscale.

Neuf autres groupes d'intégration fiscale français ont également été mis en place en France entre chacune des neuf sociétés de développement relatives au projet Cestas en tant que société tête de groupe et les sociétés de projets détenues à plus de 95 % par la société de développement concernée. La création de ces groupes a donné lieu à la conclusion de conventions d'intégration fiscale aux termes desquelles les filiales intégrées versent à la société tête de groupe, l'impôt dont elles auraient été redevables en l'absence d'intégration fiscale, calculé selon les règles de droit commun telles qu'elles s'appliqueraient en l'absence d'intégration fiscale.

Par ailleurs, le Groupe a également mis en place certains groupes de consolidation fiscale à l'étranger, notamment en Australie au sein desquels la société tête de groupe est seule redevable de l'impôt dû par l'ensemble des sociétés membres du groupe. La création de ces groupes a donné lieu à la conclusion de conventions de consolidation fiscale entre la société tête de groupe et chacune des sociétés membres du groupe pour régler la contribution des filiales à l'impôt d'ensemble en fonction d'une clé de répartition déterminée conformément à la réglementation locale et selon le principe d'une « répartition équitable ».

Conventions conclues entre la Société et les sociétés de projets

Dans le cadre de ses activités, la Société a vocation à conclure, directement ou par le biais de ses holdings intermédiaires, l'ensemble des contrats nécessaires au développement, au financement et à l'opération des installations photovoltaïques, éoliennes, biomasse et de stockage portées par ces dernières. Ces contrats prévoient généralement la fourniture de services suivants :

- services de développement du projet et d'assistance en phase de construction, qui recouvrent notamment l'assistance dans l'obtention des permis d'urbanisme et environnementaux, la réalisation des études de faisabilité, des diagnostics et des études d'impact, les relations avec les parties prenantes du projet (voisinage, autorités locales, etc.), la sélection et les relations avec le contractant EPC ou les essais techniques liés à la réception provisoire et/ou définitive de l'installation ;
- services de gestion administrative et financière ;
- services de supervision de l'opération et de la maintenance de l'installation qui recouvrent notamment la gestion et le suivi des relations avec le prestataire O&M, le traitement des informations concernant le raccordement de l'installation au réseau ou encore la réalisation des travaux et des études d'amélioration de la performance de l'installation.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la procédure d'évaluation des conventions courantes, ces conventions ont été considérées par le Groupe comme des conventions courantes conclues à des conditions normales.

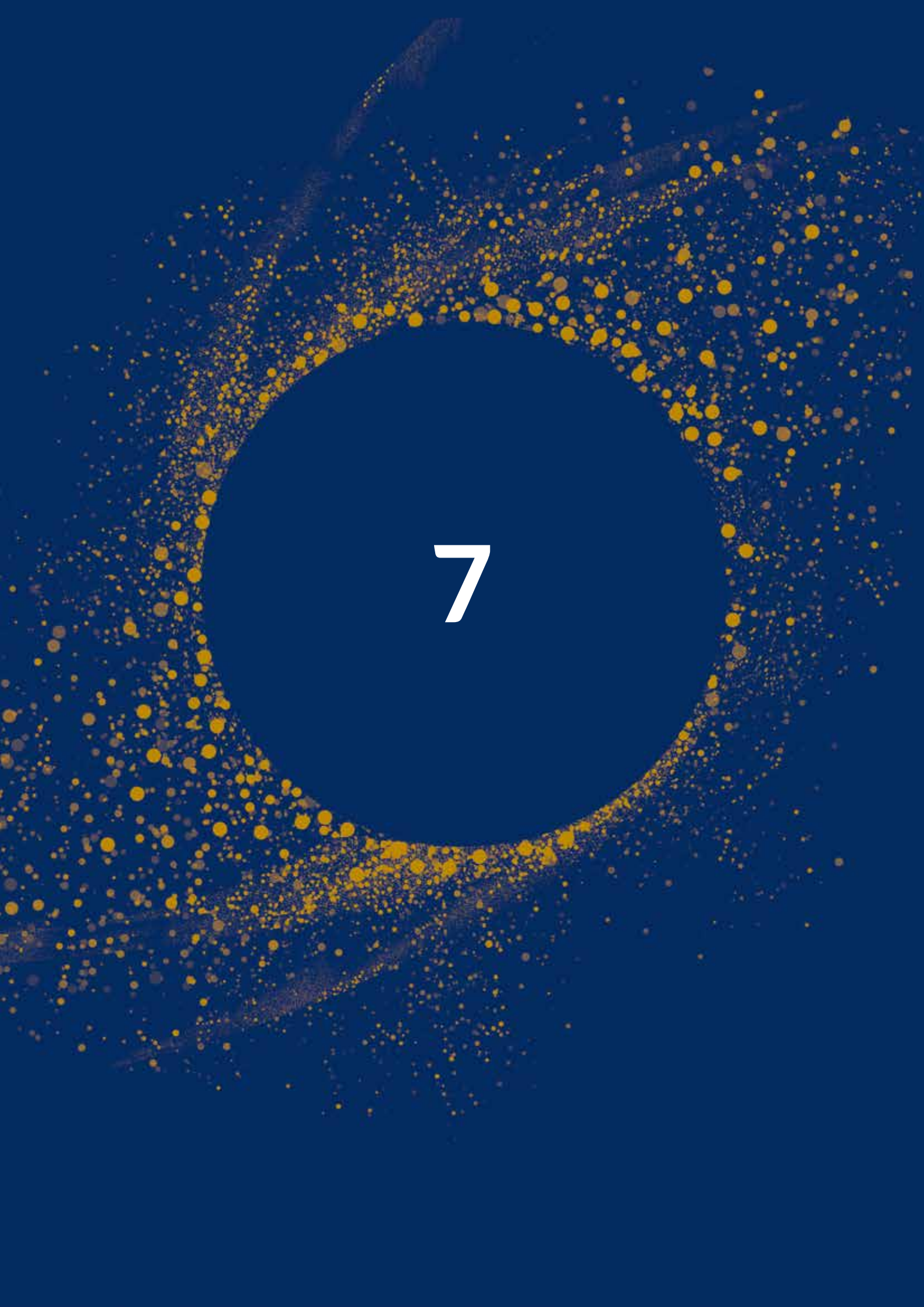
Par ailleurs, dans le cadre du financement des projets, la Société (ou l'une de ses holdings intermédiaires ou sociétés de développement) octroie généralement des avances en compte courant aux sociétés de projets. Les conventions y afférentes prévoient généralement un intérêt compris entre 4 % et 10 % (à l'exception de certains projets (Zambie ou Argentine) pour lesquels les taux sont généralement compris entre 10 % et 12 %), en ligne avec les taux d'intérêts pour des dettes à niveau de subordination équivalent. Les avances en compte courant sont subordonnées aux financements seniors et sont remboursables à vue sur simple demande du Groupe, sous réserve néanmoins des *covenants* financiers prévus dans les contrats de financement, pour les projets situés en France ou à échéance pour les projets situés à l'international. Dans ce second cas, les conventions y afférentes comportent des cas usuels d'exigibilité anticipée. Elles sont généralement considérées par le Groupe comme des conventions courantes conclues à des conditions normales, mais font chacune l'objet d'une analyse au regard des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce relatif aux conventions réglementées.

6.4.5 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Conformément à l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, la Société doit exposer et, le cas échéant, expliquer les éléments susceptibles d'avoir une incidence, en cas d'offre publique d'achat ou d'échange. Parmi ces éléments figurent les accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société. Ainsi, il existe des clauses de changement de contrôle dans les contrats de financement.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autres éléments susceptibles d'avoir une incidence, en cas d'offre publique d'achat ou d'échange.





7

CAPITAL ET ACTIONNARIAT

7.1	RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ	264
7.1.1	Dénomination sociale	264
7.1.2	Siege social	264
7.1.3	Forme juridique	264
7.1.4	Législation	264
7.1.5	Durée	264
7.1.6	Objet social	264
7.1.7	Registre du commerce et des sociétés	264
7.1.8	Lieu ou peuvent être consultes les documents et renseignements relatifs à la Société	264
7.1.9	Exercice social	264
7.1.10	Répartition statutaire des bénéfices	265
7.1.11	Droits de vote des actionnaires	265
7.1.12	Déclaration d'intention	265
7.2	CAPITAL	265
7.2.1	Capital social	265
7.2.2	Capital potentiel	265
7.2.3	Titres non représentatifs de capital	265
7.2.4	État récapitulatif des opérations réalisées au cours de l'exercice par les dirigeants ou personnes assimilées sur les titres de la Société ou sur des instruments financiers liés	266
7.2.5	Auto-contrôle, auto-détention et acquisition par la Société de ses propres actions	266
7.2.6	Autres titres donnant accès au capital	266
7.2.7	Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital souscrit, mais non libéré	267
7.2.8	Capital social de toute société du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option	267
7.2.9	Programme de rachat par Neoen de ses propres actions	267
7.2.10	Epargne salariale	268
7.2.11	Évolution du capital social	269
7.2.12	Aliénation d'actions	269
7.2.13	Nantissements	269
7.3	ACTIONNARIAT	270
7.3.1	Répartition du capital et des droits de vote	270
7.3.2	Engagements de conservation des titres pris par les actionnaires dans le cadre de l'introduction en bourse	271
7.3.3	Obligation de détention des actions de la Société	271
7.3.4	Franchissements de seuils légaux et/ou statutaires	271
7.3.5	Évolution de l'actionnariat sur trois ans	271
7.3.6	Structure de contrôle	272
7.3.7	Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle	272
7.3.8	Dividendes	272
7.4	MARCHÉ DU TITRE ET RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES	272
7.4.1	Marché du titre (informations boursières)	272
7.4.2	Relations avec les actionnaires	274

Sauf mention contraire, les actions présentées dans ce chapitre correspondent aux actions Neoen d'une valeur nominale de 2 euros. Pour rappel, un regroupement d'actions à raison de deux actions anciennes pour une action nouvelle avait été décidé lors de l'assemblée générale de la Société du 12 septembre 2018 et avait été mis en œuvre le 1^{er} octobre 2018, portant ainsi la valeur nominale unitaire par action de 1 euro à 2 euros.

7.1 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

7.1.1 DÉNOMINATION SOCIALE

La dénomination sociale de la Société est « Neoen ».

7.1.2 SIEGE SOCIAL

Le siège social de la Société est situé 6 rue Ménars, 75002 Paris.

7.1.3 FORME JURIDIQUE

À la date du présent document, la Société est une société anonyme de droit français, régie par les lois et règlements en vigueur en France (et notamment par les dispositions du Livre II du Code de commerce) ainsi que par ses statuts.

7.1.4 LÉGISLATION

Société anonyme constituée sous le régime de la législation française.

7.1.5 DURÉE

La Société a été immatriculée le 29 septembre 2008. La Société a été constituée pour une durée de 99 ans à compter de la date de son immatriculation au registre du commerce et des sociétés, soit jusqu'au 28 septembre 2107, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

7.1.6 OBJET SOCIAL

(Voir article 2 des statuts)

La Société a pour objet, tant en France qu'à l'étranger :

- toutes activités se rapportant à l'énergie et à l'environnement, notamment aux secteurs de l'électricité, du gaz et de l'eau. En particulier la production d'électricité ou d'autres sources d'énergie, la vente, le transport, la distribution, la commercialisation, et le stockage de tous produits d'énergie et matières premières ;
- toutes prestations d'arbitrage, de développement et de commercialisation de produits dérivés et de couverture d'agrégation, de gestion d'équilibre de ces produits ; toutes prestations de gestion ou conseil liées au secteur de l'énergie ou des « commodités » ;
- l'acquisition, la cession, l'exploitation, la licence de tous droits de propriété intellectuelle et industrielle se rapportant directement ou indirectement à l'objet social ;

- et plus généralement toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières se rapportant directement ou indirectement à son objet social, ou susceptible d'en favoriser l'extension ou le développement y compris, mais sans limitation, l'acquisition, la détention, l'obtention ou l'exploitation, sous quelque forme que ce soit, de licences, brevets, marques et informations techniques.

La Société peut agir, tant en France qu'à l'étranger, pour son compte ou pour le compte de tiers, soit seule soit en participation, association, groupement d'intérêt économique ou société, avec toutes autres sociétés ou personnes et réaliser, sous quelque forme que ce soit, directement ou indirectement, les opérations rentrant dans son objet.

Elle peut également prendre, sous toutes formes, tous intérêts et participations dans toutes affaires et entreprises françaises et étrangères, quel que soit leur objet.

7.1.7 REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS

La Société est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 508 320 017.

7.1.8 LIEU OU PEUVENT ÊTRE CONSULTÉS LES DOCUMENTS ET RENSEIGNEMENTS RELATIFS À LA SOCIÉTÉ

Les renseignements concernant la Société et notamment les statuts, bilans, compte de résultats, rapport du Conseil d'administration aux Assemblées et rapport des commissaires aux comptes peuvent être consultés sur demande au siège social de la Société.

L'information réglementée diffusée par la Société est disponible dans la rubrique « Information réglementée » du site Internet de la Société à l'adresse suivante : <https://www.neoen.com/fr/informations-financieres>.

7.1.9 EXERCICE SOCIAL

L'exercice social commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre de chaque année.

7.1.10 RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES

(Voir article 24 des statuts)

Sur le bénéfice de l'exercice, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est tout d'abord prélevé 5 % au moins pour la dotation de la réserve légale prescrite par la loi. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque la réserve légale atteint le dixième du capital social.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice diminué le cas échéant des pertes antérieures et du prélèvement prévu à l'alinéa précédent, et augmenté du report bénéficiaire.

S'il résulte des comptes de l'exercice, tels qu'approuvés par l'assemblée générale, l'existence d'un bénéfice distribuable, l'assemblée générale décide de l'inscrire à un ou plusieurs postes de réserve dont elle règle l'affectation ou l'emploi, de le reporter à nouveau ou de le distribuer sous forme de dividendes.

7.1.11 DROITS DE VOTE DES ACTIONNAIRES

(Voir article 11 des statuts)

Il est attribué un droit de vote à chaque action ordinaire de la Société.

Par ailleurs, l'article 11 des statuts de la Société, par dérogation à l'article L. 225-123 du Code de commerce, prévoient que les actions de la Société n'ouvrent pas droit à un droit de vote double au profit des actionnaires de la Société.

7.1.12 DÉCLARATION D'INTENTION

Néant.

7.2 CAPITAL

7.2.1 CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2019, le capital est fixé à 170 177 496 euros et représenté par 85 088 748 actions ordinaires d'une valeur nominale de 2 euros chacune, de même catégorie et entièrement libérées.

7.2.2 CAPITAL POTENTIEL

Au 31 décembre 2019, le capital potentiel se décompose de la manière suivante :

- 898 144 actions au titre des plans d'actions gratuites ;
- 387 500 au titre des plans d'options de souscription ;
- 6 629 101 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes.

L'effet potentiellement dilutif global de ces instruments s'élève ainsi à 9,30 % du capital social au 31 décembre 2019.

7.2.3 TITRES NON REPRÉSENTATIFS DE CAPITAL

Au 31 décembre 2019, la Société n'a émis aucun titre non représentatif de capital.

7.2.4 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS RÉALISÉES AU COURS DE L'EXERCICE PAR LES DIRIGEANTS OU PERSONNES ASSIMILÉES SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ OU SUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS LIÉS

Personne	Instrument financier	Date opération	PU (en euros)	Nature opération	Volume opération
Bertrand Dumazy	Actions	17/05/2019	18,8900	Acquisition	1 350
Impala SAS	Actions	11/07/2019	20,4610	Acquisition	15 630
Paul-François Croisille	Actions	12/08/2019	21,9750	Cession	(1 000)
Paul-François Croisille	Actions	13/08/2019	22,7500	Cession	(1 500)
Paul-François Croisille	Actions	16/08/2019	23,5500	Cession	(2 000)
Paul-François Croisille	Actions	19/08/2019	23,9000	Cession	(1 000)
Xavier Barbaro	Actions	21/10/2019	22,5000	Cession	(2 500)
Xavier Barbaro	Actions	21/10/2019	23,3800	Donation	(224 100)
Xavier Barbaro	Actions	21/10/2019	23,3800	Apport d'actions à une société	(216 300)
Xavier Barbaro	Actions	25/10/2019	22,3100	Cession	(4 000)
Xavier Barbaro	Actions	19/11/2019	23,5272	Cession	(6 000)
Xavier Barbaro	Actions	21/11/2019	23,6476	Cession	(37 500)
Paul-François Croisille	Actions	25/11/2019	24,5000	Cession	(2 000)
Paul-François Croisille	Actions	04/12/2019	25,7500	Cession	(2 000)
Xavier Barbaro	Actions	18/12/2019	29,5000	Cession	(10 000)
Xavier Barbaro	Actions	18/12/2019	29,4760	Cession	(9 000)
Paul-François Croisille	Actions	24/12/2019	30,4000	Cession	(1 000)
Paul-François Croisille	Actions	27/12/2019	30,9000	Cession	(1 000)

7.2.5 AUTO-CONTRÔLE, AUTO-DÉTENTION ET ACQUISITION PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

Au 31 décembre 2019, aucune action de la Société n'est détenue par l'une de ses filiales ou par un tiers pour son compte. Au 31 décembre 2019, la Société détient 198 948 de ses actions, représentant 0,23 % (sur la base du capital social au 31 décembre 2019), dont deux actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité. Ces actions sont dépourvues de droit de vote.

7.2.6 AUTRES TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

7.2.6.1 OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

L'assemblée générale de la Société du 2 octobre 2018, au titre de sa treizième résolution, a autorisé le Conseil d'administration avec faculté de subdélégation à consentir des options de souscription ou d'achat d'actions au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du Groupe ou de certains d'entre eux.

7.2.6.2 ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS

L'assemblée générale de la Société du 2 octobre 2018, au titre de sa douzième résolution, a autorisé le Conseil d'administration à procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du Groupe ou de certains d'entre eux.

7.2.6.3 OBLIGATIONS À OPTION DE CONVERSION ET/OU D'ÉCHANGE EN ACTIONS NOUVELLES OU EXISTANTES

La Société a réalisé le 7 octobre 2019 une émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes à échéance au 7 octobre 2024 pour un montant en principal d'environ 200 millions d'euros (montant brut de l'émission) ; le produit net de l'émission est affecté aux besoins généraux du Groupe et a notamment pour but de financer son développement en vue d'atteindre son objectif de capacité à fin 2021 (plus de 5 GW de capacité en construction ou en opération) tout en optimisant son bilan selon l'objectif précisé à la section 2.4 « informations sur les tendances et objectifs ».

Les OCEANE portent intérêt à compter de leur date d'émission à un taux annuel de 1,875 % payable semestriellement à terme échu les 7 avril et 7 octobre de chaque année.

La valeur nominale unitaire des 6 629 101 OCEANE émises est de 30,17 euros et la parité de conversion de 1 action pour chaque OCEANE exercée, sous réserve des ajustements usuels prévus par les termes et conditions des OCEANE.

Les OCEANE représentent une dilution maximale d'environ 7,8 %, à la date de l'émission en prenant pour hypothèse l'exercice de l'intégralité des OCEANE et si la Société décidait de remettre uniquement des actions nouvelles au titre de leur exercice.

Sous certaines conditions définies par les termes et conditions des OCEANE, en cas de changement de contrôle de la Société ou d'événement de liquidité (tel que défini) du marché de l'action de la Société, les porteurs pourront demander avant la date de maturité le remboursement anticipé des OCEANE à leur valeur nominale majorée des intérêts courus, et la masse des porteurs peut demander leur accélération en cas de survenance de certains cas de défauts tels que définis dans les termes et conditions des OCEANE.

7.2.7 CONDITIONS RÉGISSANT TOUT DROIT D'ACQUISITION ET/OU TOUTE OBLIGATION ATTACHÉE AU CAPITAL SOUSCRIT, MAIS NON LIBÉRÉ

Néant.

7.2.8 CAPITAL SOCIAL DE TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE FAISANT L'OBJET D'UNE OPTION OU D'UN ACCORD PRÉVOYANT DE LE PLACER SOUS OPTION

Néant.

7.2.9 PROGRAMME DE RACHAT PAR NEOEN DE SES PROPRES ACTIONS

Autorisation donnée par l'assemblée générale du 2 octobre 2018

L'assemblée générale du 2 octobre 2018 a autorisé le Conseil d'administration à opérer en bourse sur les propres actions de la Société. Cette autorisation a été donnée pour dix-huit mois, jusqu'au 1^{er} avril 2020.

Le prix unitaire maximum de rachat a été fixé par la quatrième résolution, adoptée par l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société le 2 octobre 2018, à 200 % du prix des actions offertes au public dans le cadre de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris, soit un prix unitaire de 33 euros par action pour un montant maximum de 50 millions d'euros.

Les objectifs de ce programme sont notamment les suivants :

- l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce et/ou la réduction du capital par annulation de tout ou partie des actions ainsi rachetées ; et
- l'animation du marché secondaire ou de la liquidité des actions de la Société par un prestataire de service d'investissement intervenant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Autorisation donnée par l'assemblée générale du 28 juin 2019

L'assemblée générale du 28 juin 2019 a autorisé le Conseil d'administration à opérer en bourse sur les propres actions de la Société. Cette autorisation a été donnée pour dix-huit mois, jusqu'au 27 décembre 2020.

Le prix unitaire maximum de rachat a été fixé par la dixième résolution, adoptée par l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société le 28 juin 2019, à 35 euros par action pour un montant maximum de 50 millions d'euros.

Les objectifs de ce programme sont les mêmes que ceux fixés par l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 2 octobre 2018.

Bilan du programme de rachat d'actions

<i>(En nombre d'actions auto détenues)</i>	Animation boursière	Programme de rachat d'actions ⁽¹⁾	Total
Situation au 31 décembre 2018	3 592	147 066	150 658
Achats	247 951	157 934	405 885
Ventes	(251 541)	(106 054)	(357 595)
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2019	2	198 946	198 948

(1) Les ventes réalisées au titre du programme de rachat d'actions correspondent exclusivement aux actions gratuites attribuées au cours de l'exercice.

Sur l'ensemble de l'année 2019, 405 885 actions ont été achetées au prix moyen de 20,73 euros par action et 357 595 actions ont été vendues au prix moyen de 20,70 euros par action. Au 31 décembre 2019, la Société détient directement ou indirectement 198 948 actions propres, représentant une valeur de 3,8 millions d'euros sur la base de la valeur comptable.

7.2.10 EPARGNE SALARIALE

Accord d'intéressement

Afin d'associer les salariés français aux performances du Groupe, un accord d'intéressement a été conclu en 2019 avec la délégation unique du personnel. Cet accord a fait l'objet d'un dépôt à la DIRECCTE.

Accord de participation

La mise en place d'un accord de participation est obligatoire dans les entreprises de 50 salariés et plus, en application de l'article L. 3322-2 du Code du travail.

En 2019, la Société a conclu un nouvel accord de participation avec la délégation unique du personnel, lequel a fait l'objet d'un dépôt à la DIRECCTE.

Plans d'épargne d'entreprise et plans assimilés

La mise en place d'un plan d'épargne est obligatoire dans les sociétés ayant mis en place un accord de participation en application des articles L. 3323-2 et L. 3323-3 du Code du travail. Un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe est un système d'épargne collectif offrant aux salariés des entreprises adhérentes la faculté de se constituer, avec l'aide de leur employeur, un portefeuille de valeurs mobilières.

En 2014, la Société a mis en place un plan d'épargne d'entreprise (PEE) et un plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO). En 2019, pour se conformer à la réforme de l'épargne salariale, la Société a conclu avec la délégation unique du personnel un nouvel accord de plan d'épargne retraite entreprise collectif (PERCOL) venant remplacer le PERCO.

Le PEE et le PERCOL peuvent recevoir les sommes issues des accords de participation et d'intéressement, ainsi que des versements volontaires des salariés, éventuellement complétés par un versement additionnel de l'employeur (abondement).

Un tel dispositif d'abondement par l'employeur des versements volontaires des salariés dans les limites maximales prévues par la loi a été mis en place jusqu'à présent au sein de la Société et fait l'objet d'une révision annuelle.

Les sommes investies dans le PEE sont indisponibles pendant une durée de cinq ans tandis que les sommes investies dans le PERCOL sont indisponibles jusqu'au départ à la retraite du bénéficiaire, sauf cas de déblocage anticipé prévus par la loi.

Conformément à l'article L. 3332-25 du Code du travail, l'épargnant a la possibilité de liquider les avoirs disponibles sur le plan d'épargne afin de lever des options sur titre attribuées dans les conditions prévues aux articles L. 225-177 ou L. 225-179 du Code de commerce. Les actions ainsi souscrites ou achetées par l'épargnant sont alors versées dans le plan d'épargne et ne sont disponibles qu'à l'expiration d'un délai de 5 ans à compter de ce versement.

Au 31 décembre 2019, les salariés ne détiennent pas de participation dans la Société au titre des accords décrits ci-avant.

7.2.11 ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL

Le tableau ci-dessous présente l'historique des modifications du capital social de la Société sur les trois derniers exercices, en tenant compte, à compter du 1^{er} octobre 2018, du regroupement d'actions, à raison de deux actions anciennes pour une action nouvelle, qui a été décidé lors de l'assemblée générale de la Société du 12 septembre 2018 et mis en œuvre le 1^{er} octobre 2018 :

Date	Nature de l'opération	Capital avant opération (en euros)	Nombre d'actions avant opération	Nombre d'actions après opération	Valeur nominale (en euros)	Prime d'émission par action (en euros)	Capital après opération (en euros)
31/01/2017	Augmentation de capital	105 907 569	105 907 569	106 157 569	1	2,00	106 157 569
	Augmentation de capital (exercice d'options de souscription d'actions)	106 157 569	106 157 569	106 257 569	1	N/A	106 257 569
30/06/2017	Augmentation de capital (exercice d'options de souscription d'actions)	106 257 569	106 257 569	106 347 569	1	N/A	106 347 569
	Augmentation de capital (exercice d'options de souscription d'actions)	106 347 569	106 347 569	106 373 619	1	0,20	106 373 619
	Augmentation de capital (exercice de bons de souscription d'actions)	106 373 619	106 373 619	106 523 619	1	0,39	106 523 619
04/07/2017	Augmentation de capital (exercice d'options de souscription d'actions)	106 523 619	106 523 619	106 543 619	1	1,00	106 543 619
06/11/2017	Augmentation de capital (exercice d'options de souscription d'actions)	106 543 619	106 543 619	106 618 619	1	N/A	106 618 619
	Augmentation de capital (exercice de bons de souscription d'actions)	106 618 619	106 618 619	107 328 619	1	0,39	107 328 619
29/12/2017	Augmentation de capital (exercice de bons de souscription d'actions)	107 328 619	178 381 610	107 746 965	1	0,39	107 746 965
	Augmentation de capital (attribution gratuite d'actions)	107 746 965	107 746 965	107 964 140	1	N/A	107 964 140
02/07/2018	Augmentation de capital (exercice d'options de souscription d'actions)	107 964 140	107 964 140	108 719 140	1	1,00	108 719 140
	Augmentation de capital (exercice de bons de souscription d'actions)	108 719 140	108 719 140	108 794 140	1	0,39	108 794 140
18/10/2018	Augmentation de capital (réservée à Impala)	108 794 140	108 794 140	57 647 271	2	14,50	115 294 542
18/10/2018	Augmentation de capital (offre publique)	115 294 542	57 647 271	84 919 998	2	14,50	169 839 996
21/11/2018	Augmentation de capital (levée de stock-options)	169 839 996	84 919 998	84 957 498	2	N/A	169 914 996
28/06/2019	Augmentation de capital (exercice d'options de souscription d'actions)	169 914 996	84 957 498	85 049 998	2	2,00	170 099 996
31/12/2019	Augmentation de capital (exercice d'options de souscription d'actions)	170 099 996	85 049 998	85 088 748	2	2,00	170 177 496

7.2.12 ALIÉNATION D' ACTIONS

Néant.

7.2.13 NANTISSEMENTS

Le lecteur est invité à se référer à la section 2.3.2 « financement des projets » du présent document.

7.3 ACTIONNARIAT

7.3.1 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Le tableau ci-dessous présente la répartition du capital et des droits de vote de la Société au 31 décembre 2019. Cette description est faite à la connaissance de la Société, sur la base des informations dont elle disposait au 31 décembre 2019 :

Actionnaires	Nombre d'actions	Capital en %	Droits de vote en %
Impala SAS	42 575 630	50,04%	50,04%
Fonds Stratégique de Participation (FSP)	6 400 000	7,52%	7,52%
Fonds FPCI ETI 2020 <i>Représenté par sa société de gestion Bpifrance Investissement</i>	4 983 683	5,86%	5,86%
Management	2 485 970	2,92%	2,92%
Flottant	28 643 465	33,66%	33,66%
TOTAL	85 088 748	100%	100%

Détention par la société Impala SAS

La société Impala SAS est une société par actions simplifiée appartenant au groupe Impala fondé en juillet 2011, détenu et dirigé par Monsieur Jacques Veyrat et sa famille. Le groupe Impala investit dans des projets à fort potentiel de développement, principalement dans cinq secteurs : l'énergie (détention de participations dans Neoen, Castleon Commodities International et Albioma), l'industrie (détention de participations dans Technoplus Industries et Arjo Solutions), la cosmétique (détention de participations dans P&B Group, Augustinus Bader), les marques (détention de participations dans Pull-in et l'Exception) et la gestion d'actifs (détention d'une participation dans Eiffel Investment Group, dans des projets de très forte croissance en Chine, des projets immobiliers résidentiels en région parisienne et en Espagne, un groupe hôtelier au Portugal et à Paris, des terrains au Luxembourg). Impala est un investisseur durable ainsi qu'un actionnaire de contrôle flexible.

Détention par le Fonds Stratégique de Participations (FSP)

Le Fonds Stratégique de Participations (FSP) est une société d'investissement à capital variable enregistrée auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, destinée à favoriser l'investissement de long terme en actions. L'objet du FSP est de prendre des participations qualifiées de « stratégiques » dans le capital de sociétés françaises et de siéger à leur gouvernance. Le fonds est financé par sept grandes compagnies d'assurance désireuses d'investir à long terme dans les entreprises françaises et de les accompagner dans leurs phases de développement ou de transition. Les actionnaires du FSP sont BNP Paribas Cardif, CNP Assurances, Crédit Agricole Assurances, Société Générale Assurances, Groupama, Natixis Assurances et Suravenir. Au 31 décembre 2019, le FSP détenait sept participations dans le capital des sociétés Arkema, Seb, Safran, Eutelsat Communications, Tikehau Capital, Elior Group et Neoen. Le FSP continue l'étude d'opportunités d'investissement dans le capital de sociétés françaises.

La gestion du FSP est déléguée à ISALT – Investissements Stratégiques en actions Long Terme, société de gestion indépendante qui est en charge du suivi des sociétés dans lesquelles le FSP détient une participation et qui coordonne les relations avec les représentants permanents du FSP dans les conseils d'administration ou de surveillance des entreprises. Le FSP a désigné Monsieur Christophe Gégout en qualité de représentant permanent au Conseil d'administration de la Société.

Détention par le fonds FPCI ETI 2020

Filiale de la Caisse des Dépôts et Consignations et de l'État, Bpifrance accompagne les entrepreneurs et les entreprises, en crédit et en fonds propres, de l'amorçage jusqu'à la cotation en bourse. Le fonds ETI 2020 est un fonds professionnel de capital investissement (FPCI), géré par Bpifrance Investissement, dont l'objectif est d'accompagner sur le long terme les entreprises de taille intermédiaire à potentiel pour accélérer leur émergence et leur développement, renforcer leurs capacités d'innovation et favoriser leur développement à l'international.

7.3.2 ENGAGEMENTS DE CONSERVATION DES TITRES PRIS PAR LES ACTIONNAIRES DANS LE CADRE DE L'INTRODUCTION EN BOURSE

L'engagement de conservation des titres pris par les actionnaires dans le cadre de l'introduction en bourse ayant expiré le 18 octobre 2019, il n'existe plus d'engagement de ce type à la date du présent document.

7.3.3 OBLIGATION DE DÉTENTION DES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration (article 3.10), chaque membre du Conseil d'administration doit être propriétaire (directement ou indirectement) d'au moins 500 actions pendant toute la durée de son mandat et en tout état de cause au plus tard dans les six mois suivant sa nomination.

Par ailleurs, en application du Code de gouvernement d'entreprise AFEF MEDEF auquel la Société se réfère, une obligation de détention d'actions, au nominatif et jusqu'à la fin de leurs fonctions, a été fixée par le Conseil d'administration pour les dirigeants mandataires sociaux à 5 000 actions.

7.3.4 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS LÉGAUX ET/OU STATUTAIRES

Au 31 décembre 2019, les actionnaires ayant notifié une détention excédent 1 % des droits de vote de la Société (sur la base des déclarations de franchissements de seuils statutaires) sont les suivants :

Date de déclaration	Date d'opération sur le marché	Intermédiaires inscrits ou gestionnaires de fonds	Nature du franchissement	Nombre d'actions	% Capital
04/01/2019	03/01/2019	La Banque Postale Asset Management	Hausse	867 065	1,02%
12/03/2019	27/02/2019	La Financière de l'Echiquier	Hausse	2 553 390	3,01%
01/04/2019	29/03/2019	La Financière de l'Echiquier	Hausse	3 530 201	4,15%
02/08/2019	30/07/2019	Crédit Agricole S.A.	Hausse	2 565 651	3,02%
11/10/2019	10/10/2019	La Financière de l'Echiquier	Baisse	3 241 907	3,81%
30/12/2019	30/12/2019	Amundi	Baisse	834 551	0,98%

7.3.5 ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT SUR TROIS ANS

Le tableau ci-dessous indique la répartition du capital et des droits de vote aux 31 décembre 2017, 31 décembre 2018 et 31 décembre 2019 sur une base non diluée :

Actionnaire	Capital au 31 décembre 2017			Capital au 31 décembre 2018			Capital au 31 décembre 2019		
	Nombre d'actions ordinaires ⁽¹⁾ et de droits de vote	Pourcentage du capital (et des droits de vote théoriques)	Pourcentage des droits de vote exerçables	Nombre d'actions ordinaires et de droits de vote	Pourcentage du capital (et des droits de vote théoriques)	Pourcentage des droits de vote exerçables	Nombre d'actions ordinaires et de droits de vote	Pourcentage du capital (et des droits de vote théoriques)	Pourcentage des droits de vote exerçables
Impala SAS ⁽²⁾	59 124 678	54,76%	54,76%	42 560 000	50,10%	50,19%	42 575 630	50,04%	50,15%
Fonds Stratégique de Participations (FSP)	-	-	-	6 400 000	7,53%	7,55%	6 400 000	7,52%	7,54%
FPCI ETI 2020	15 069 166	13,96%	13,96%	4 983 683	5,87%	5,88%	4 983 683	5,86%	5,87%
Management ⁽³⁾	8 891 427	8,24%	8,25%	2 802 351	3,30%	3,30%	2 485 970	2,92%	2,93%
Flottant	24 878 869	23,04%	23,03%	28 211 464	33,20%	33,08%	28 643 465	33,66%	33,51%
TOTAL	107 964 140	100%	100%	84 957 498	100%	100%	85 088 748	100%	100%

(1) Actions ordinaires, d'une valeur nominale d'un euro chacune intégralement libérées avant prise en compte du regroupement d'actions, à raison de deux actions anciennes pour une action nouvelle, qui a été décidé lors de l'assemblée générale de la Société du 12 septembre 2018.

(2) Impala SAS est intégralement détenue, contrôlée et dirigée par Monsieur Jacques Veyrat et sa famille.

(3) S'agissant des données au 31 décembre 2017, les nombres de titres indiqués incluent également ceux détenus par les salariés et anciens salariés. Le nombre des titres détenus par la direction générale au 31 décembre 2017 s'élève à 5 816 503, soit 5,39 % du capital et des droits de vote de la Société sur une base non diluée.

7.3.6 STRUCTURE DE CONTRÔLE

Au 31 décembre 2019, la Société est indirectement, au travers de la société Impala SAS, contrôlée par Monsieur Jacques Veyrat et sa famille, qui détiennent la majorité du capital et des droits de vote.

En conséquence, la société Impala SAS est l'actionnaire de référence de la Société.

Dans ce cadre, la Société a pris toutes les mesures nécessaires afin que le contrôle ne soit pas exercé de manière abusive :

- sur les sept membres du Conseil d'administration, trois administrateurs (soit plus d'un tiers) sont des membres indépendants, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF applicables aux sociétés contrôlées ;
- trois administrateurs (soit moins de la moitié) sont des représentants d'Impala ; et
- un administrateur est un représentant de Bpifrance Investissement.

7.3.7 ACCORDS SUSCEPTIBLES D'ENTRAÎNER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

À la connaissance de la Société, il n'existe, à la date du présent document, aucun accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle.

7.3.8 DIVIDENDES

7.3.8.1 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES

Conformément à la loi et aux statuts de la Société, l'assemblée générale peut décider, sur recommandation du Conseil d'administration, la distribution d'un dividende.

La politique de distribution de dividendes de la Société prendra en compte notamment les résultats de la Société, sa situation financière, la mise en œuvre de ses objectifs et ses besoins en liquidités.

Compte tenu de ses objectifs à moyen terme mentionnés à la section 2.4 « informations sur les tendances et les objectifs » du présent document, le Groupe s'attend à pouvoir verser un dividende, pour la première fois, au titre de l'exercice 2021, qui serait payable en 2022. L'importance de ce dividende éventuel dépendra des opportunités de marché et de l'analyse par le Groupe de la meilleure façon d'obtenir un rendement total pour les actionnaires en fonction des conditions de marché alors en vigueur. Les dividendes futurs dépendront notamment des conditions générales de l'activité et de tout facteur jugé pertinent par le Conseil d'administration de la Société.

7.3.8.2 DIVIDENDES DISTRIBUÉS AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Le Groupe n'a procédé à aucune distribution de dividendes au titre des exercices clos les 31 décembre 2016, 2017 et 2018.

7.4 MARCHÉ DU TITRE ET RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

7.4.1 MARCHÉ DU TITRE (INFORMATIONS BOURSIÈRES)

Fiche d'information

Les actions de la Société sont cotées en France, sur Euronext Paris, compartiment A :

- secteur : Énergie et Produits de base ;
- indices : PEA ;
- SRD : Éligible ;
- PEA : Éligible ;
- code ISIN : FR0011675362 ;
- date de 1^{ère} cotation : 17 octobre 2018.

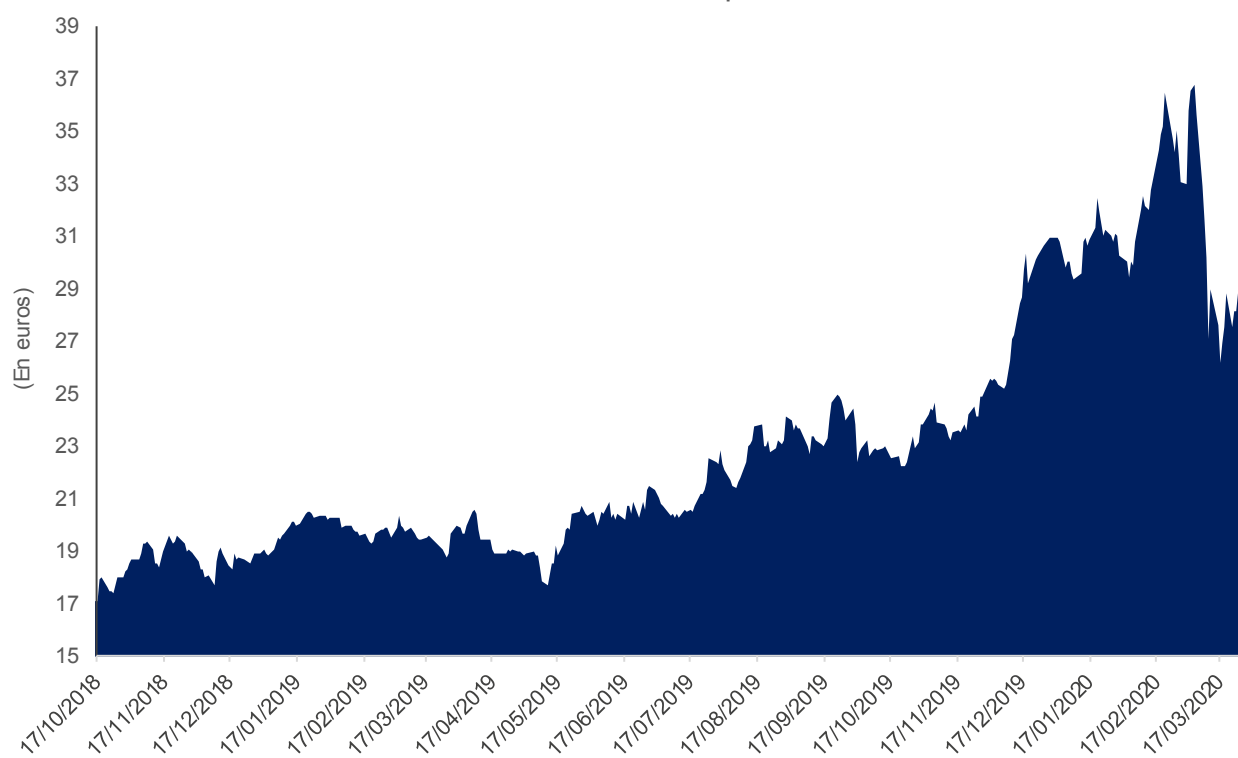
Données boursières

Cours moyen depuis la première cotation	22,93 €
Volume moyen depuis la première cotation	54 853 titres
Cours le plus haut sur les 12 derniers mois	36,75 € le 05.03.2020
Cours le plus bas sur les 12 derniers mois	17,68 € le 13.05.2019
Progression de l'action depuis la cotation	+ 73,6 %
Variation depuis le 01.01.2020	- 7,3 %
Capitalisation boursière au 31.03.2020	2,4 Md€

Évolution du cours et du volume des transactions sur l'action Neoen

Dates	Cours le plus haut (en euros)	Cours le plus bas (en euros)	Volume de titres moyen
Janvier 2019	18,84	20,50	24 384
Février 2019	19,28	20,30	23 367
Mars 2019	18,78	20,35	43 738
Avril 2019	18,88	20,60	30 704
Mai 2019	17,68	20,70	33 412
Juin 2019	19,96	21,45	43 252
Juillet 2019	20,30	22,85	21 720
Août 2019	21,40	24,15	24 710
Septembre 2019	22,70	24,95	23 522
Octobre 2019	22,20	23,80	70 918
Novembre 2019	23,20	24,90	26 684
Décembre 2019	25,15	30,90	61 821
Janvier 2020	29,35	32,45	60 003
Février 2020	29,45	36,45	94 210
Mars 2020	26,15	36,75	138 778

Évolution du cours de l'action Neoen



7.4.2 RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

7.4.2.1 ACCESSIBILITÉ DE L'INFORMATION

L'ensemble de l'information financière, juridique et les supports de communication financière sont consultables, en version électronique, sur le site Internet de Neoen (www.neoen.com) dans la rubrique Investisseurs qui réunit notamment :

- le document d'enregistrement universel (incluant le rapport financier annuel) déposé auprès de l'AMF ;
- l'ensemble des communiqués de presse financiers et des supports de communication financière (publication des résultats, *webcasts*) ;
- les documents relatifs à l'assemblée générale des actionnaires,
- les statuts.

L'envoi de ces informations peut également être effectué par courrier sur simple demande auprès de la direction de la communication financière.

Les informations juridiques (statuts, procès-verbaux d'assemblées générales, rapports des commissaires), peuvent par ailleurs être consultées au siège social

7.4.2.2 RELATIONS AVEC LES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS ET LES ANALYSTES FINANCIERS

Afin d'assurer une relation de qualité avec la communauté financière, la direction de la communication financière organise régulièrement des événements permettant aux analystes financiers et aux investisseurs institutionnels de rencontrer la direction générale.

Concernant l'exercice 2019, les publications financières ont fait l'objet de présentations par la direction générale à l'occasion de *webcasts* au cours desquels elle a aussi répondu aux questions des analystes financiers.

Par ailleurs, la direction générale et la direction de la communication financière et des relations investisseurs ont participé à des rencontres avec la communauté financière (analystes financiers et investisseurs institutionnels), sous la forme de *roadshows* en France et à l'étranger. Ces contacts réguliers contribuent à la construction d'une relation de confiance.

L'action Neoen est suivie par 7 bureaux d'analyse financière.

7.4.2.3 AGENDA

Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2020 : 15 mai 2020

Assemblée générale des actionnaires : 26 mai 2020

Chiffre d'affaires du 1^{er} semestre 2020 : 28 juillet 2020

Résultats du 1^{er} semestre 2020 : 23 septembre 2020

Chiffre d'affaires du 3^{ème} trimestre 2020 : 9 novembre 2020

7.4.2.4 CONTACTS COMMUNICATION FINANCIÈRE

Direction des Relations Investisseurs

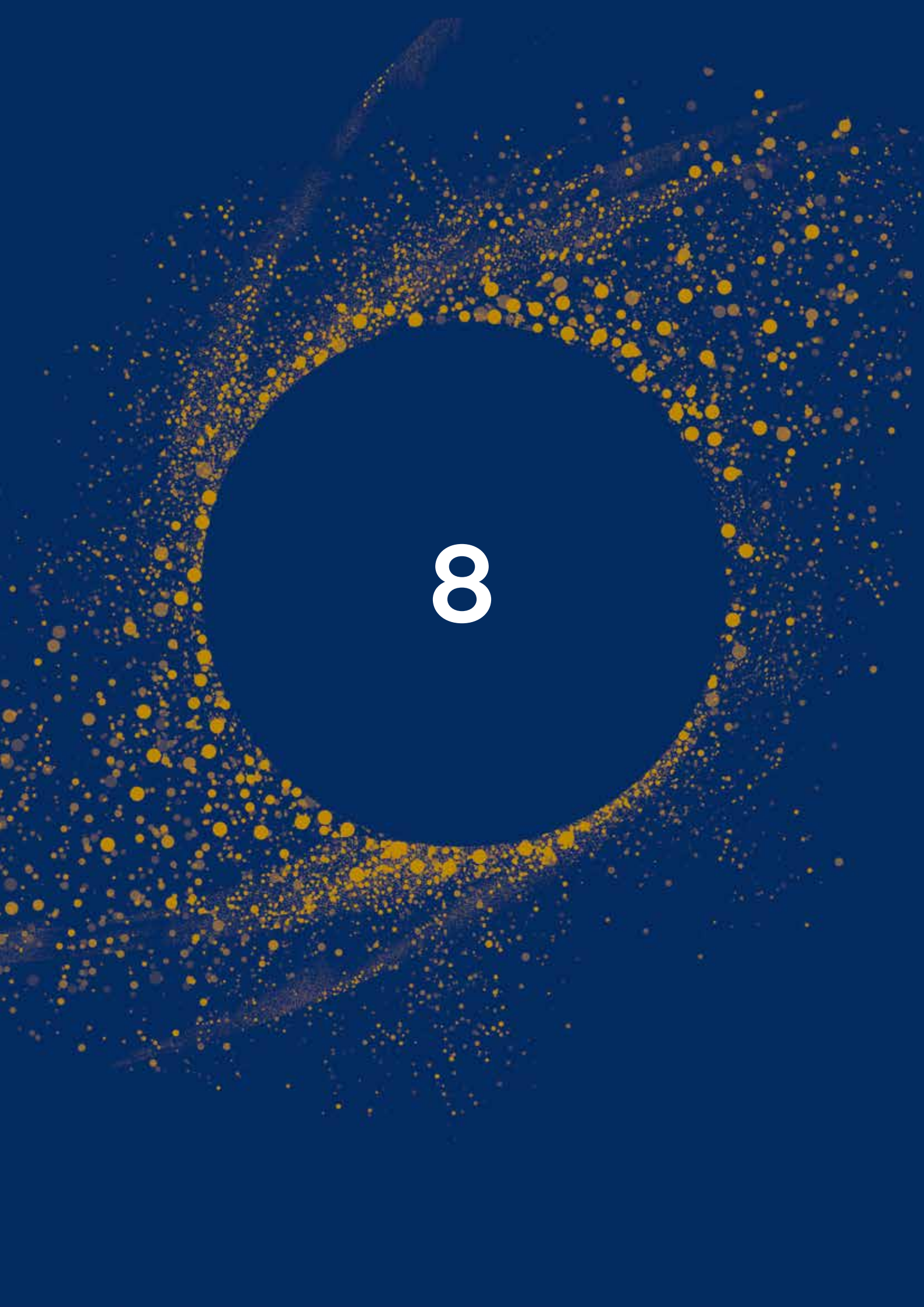
Delphine Deshayes

6, rue Ménars

75002 Paris

Email : communication@neoen.com



An abstract graphic design featuring a large, solid dark blue circle in the center. Surrounding this circle is a thick, irregular ring composed of numerous small, bright yellow dots of varying sizes. The background is a deep blue, and the overall composition is centered and balanced.

8

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

8.1	Projet de résolutions	278
8.1.1	Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale ordinaire	278
8.1.2	Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire	281
8.1.3	Résolution relevant de la compétence de l'assemblée générale ordinaire	302
8.2	RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES PROJETS DE RÉOLUTIONS	302
8.2.1	Résolutions de la compétence de l'assemblée générale ordinaire	303
8.2.2	Résolutions de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire	306
8.3	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES OPÉRATIONS SUR VALEURS MOBILIÈRES	319
8.3.1	Rapport des commissaires aux comptes sur les augmentations du capital avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription 17 ^{ème} à 20 ^{ème} et 22 ^{ème} résolutions	319
8.3.2	Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires et/ou de diverses valeurs mobilières de la Société réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise (23 ^{ème} résolution)	321
8.3.3	Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre (24 ^{ème} résolution)	322
8.3.4	Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions (25 ^{ème} résolution)	323
8.3.5	Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel (26 ^{ème} résolution)	324
8.3.6	Rapport des commissaires aux comptes sur la réduction du capital (27 ^{ème} résolution)	325
8.4	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	326

8.1 PROJET DE RÉSOLUTIONS

8.1.1 RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

Première résolution (Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2019)

L'assemblée générale, connaissance prise des rapports du Conseil d'administration et des rapports des commissaires aux comptes, approuve tels qu'ils ont été présentés les comptes sociaux de l'exercice 2019 comportant le bilan, le compte de résultat et l'annexe, lesquels font apparaître un bénéfice de 21.073.268 euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Deuxième résolution (Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2019)

L'assemblée générale, connaissance prise des rapports du Conseil d'administration et des rapports des commissaires aux comptes, approuve tels qu'ils ont été présentés les comptes consolidés de l'exercice 2019 comportant le bilan, le compte de résultat et l'annexe, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Troisième résolution (Affectation du résultat de l'exercice)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées ordinaires, et après avoir constaté que les comptes sociaux arrêtés au 31 décembre 2019 et approuvés par la présente assemblée font ressortir un bénéfice de l'exercice de 21.073.268 euros :

- décide de prélever sur ce bénéfice, conformément aux dispositions légales applicables, et d'affecter à la réserve légale, un montant égal à 1.053.663 euros ;
- constate que le solde du bénéfice de l'exercice 2019 est de 20.019.605 euros ; et

décide d'affecter le bénéfice distribuable, soit la somme de 20.019.605 euros, au poste « Autres réserves » qui sera ainsi porté après affectation à un solde bénéficiaire de 28.926.991 euros.

Conformément aux dispositions légales, l'assemblée générale prend acte qu'au titre des trois exercices précédant l'exercice 2019, il n'a pas été procédé à des distributions de dividendes.

Quatrième résolution (Fixation de l'enveloppe globale de la rémunération à allouer aux membres du conseil d'administration)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration,

décide de fixer l'enveloppe globale de la rémunération à allouer aux membres du Conseil d'administration à 300.000 euros par an pour la période en cours et les périodes suivantes, sauf si une nouvelle assemblée générale à l'avenir modifie le montant annuel. Le Conseil d'administration pourra répartir librement ce montant entre ses membres, conformément à la politique de rémunération en vigueur.

Cinquième résolution (Approbation des conventions soumises aux dispositions des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions soumises aux dispositions des articles L. 225-38 et L. 225-40-1 du Code de commerce, approuve ce rapport dans toutes ses dispositions, ainsi que les conventions nouvelles dont il fait état, approuvées par le Conseil d'administration au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Sixième résolution (Approbation des informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce figurant dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (« say on pay » ex post)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve, conformément à l'article L. 225-100 II. du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L.225-37-3 I du Code de commerce, telles que présentées au sein de la Section 3.3 du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Septième résolution (Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Xavier Barbaro, Président-directeur général)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve, conformément à l'article L. 225-100 III. du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés, au cours de l'exercice 2019, ou attribués, au titre du même exercice, à Monsieur Xavier Barbaro, Président-directeur général, tels que présentés au sein de la Section 3.3 du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Huitième résolution (Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019, ou attribués au titre du même exercice, à Monsieur Romain Desrousseaux, directeur général délégué)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve, conformément à l'article L. 225-100 III. du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019, ou attribués au titre du même exercice, à Monsieur Romain Desrousseaux, directeur général délégué, tels que présentés au sein de la Section 3.3 du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Neuvième résolution (Approbation de la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2020)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, conformément à l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2020, telle que présentée au sein de la Section 3.3 du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Dixième résolution (Approbation de la politique de rémunération applicable au Président-directeur général au titre de l'exercice 2020)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération applicable au Président-directeur général au titre de l'exercice 2020, telle que présentée au sein de la Section 3.3 du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Onzième résolution (Approbation de la politique de rémunération applicable au directeur général délégué au titre de l'exercice 2020)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise

visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération applicable au directeur général délégué au titre de l'exercice 2020, telle que présentée au sein de la Section 3.3 du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Douzième résolution (Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Simon Veyrat)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, renouvelle le mandat d'administrateur de Monsieur Simon Veyrat venant à expiration à l'issue de la présente assemblée, pour une durée de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Treizième résolution (Renouvellement du mandat d'administrateur du Fonds Stratégique de Participations)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, renouvelle le mandat d'administrateur du Fonds Stratégique de Participations, venant à expiration à l'issue de la présente assemblée, pour une durée de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Quatorzième résolution (Renouvellement du mandat de Deloitte&Associés en qualité de commissaire aux comptes titulaire)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, constatant que le mandat du commissaire aux comptes co-titulaire Deloitte&Associés vient à expiration ce jour, décide de le renouveler pour une nouvelle période de six (6) exercices, qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2025.

Quinzième résolution (Non-renouvellement du mandat de BEAS en qualité de commissaire aux comptes suppléant)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, constatant que le mandat du commissaire aux comptes suppléant de BEAS vient à expiration ce jour, décide de ne pas renouveler ledit mandat et ne pas pourvoir à son remplacement conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Seizième résolution (Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité pour les assemblées ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à acheter ou faire acheter des actions de la Société notamment en vue de :

- la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou
- l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ainsi que de tout autre plan d'actionnariat des salariés et dirigeants de la Société et de ses filiales ; ou
- l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ; ou
- manière générale, d'honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée ; ou
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, sous réserve de l'adoption de la 27^{ème} résolution de la présente assemblée générale ou de toute autre résolution de même nature ; ou
- la remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou
- l'animation du marché secondaire ou de la liquidité des actions de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers (telle que modifiée le cas échéant).

Ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

Les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que, à la date de chaque rachat, le nombre total d'actions achetées par la Société depuis le début du programme de rachat (y compris celles faisant l'objet dudit rachat) n'excède pas 10% des actions composant le capital de la Société à cette date (en tenant compte des opérations

l'affectant postérieurement à la date de la présente assemblée générale), soit, à titre indicatif, au 31 décembre 2019, un plafond de rachat de 8.508.874 actions, étant précisé que (i) le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport, ne peut excéder 5% de son capital social et (ii) lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10% prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être réalisés à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur sauf en période d'offre publique et par tous moyens, notamment sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement ou exercice d'un bon, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, ou de toute autre manière (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisé par l'un quelconque de ces moyens).

Le prix maximum d'achat des actions dans le cadre de la présente résolution sera de 45 euros par action (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie), ce prix maximum n'étant applicable qu'aux acquisitions décidées à compter de la date de la présente assemblée et non aux opérations à terme conclues en vertu d'une autorisation donnée par une précédente assemblée générale et prévoyant des acquisitions d'actions postérieures à la date de la présente assemblée. L'assemblée générale délègue au Conseil d'administration, en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital social ou les capitaux propres, le pouvoir d'ajuster le prix d'achat maximum susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Le montant maximum des fonds destinés au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé est fixé à 50 millions d'euros (ou la contre-valeur de ce montant, aux dates des rachats, dans toute autre monnaie).

L'assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions permises par la loi, pour décider et effectuer la mise en œuvre de la présente autorisation, pour en préciser, si nécessaire, les termes et en arrêter les modalités, pour réaliser le programme de rachat, et notamment pour passer tout ordre de bourse, conclure tout accord, affecter ou réaffecter les actions acquises aux objectifs poursuivis dans les conditions légales et réglementaires applicables, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des

titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers et de toute autre autorité compétente et toutes autres formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

Cette autorisation est donnée pour une période de dix-huit mois à compter du jour de la présente assemblée générale.

8.1.2 RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

Dix-septième résolution (Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour décider l'augmentation de capital de la Société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec maintien du droit préférentiel de souscription)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-132 à L. 225-134 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social avec maintien du droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec ou sans prime, à titre onéreux ou gratuit, par l'émission (i) d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence) et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société, étant précisé que la libération des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes ;
2. décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation de compétence :
 - le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 85

millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des 18^{ème}, 19^{ème}, 20^{ème}, 22^{ème}, 23^{ème}, 24^{ème}, 25^{ème} et 26^{ème} résolutions de la présente assemblée est fixé à 85 millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies ; il est précisé en tant que de besoin que le montant maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application de la 21^{ème} résolution de la présente assemblée ne s'imputera pas sur le montant nominal maximum global visé ci-dessus ;

- à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital ;
3. décide de fixer comme suit les limites des montants des titres de créance autorisés en cas d'émission de valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société :
 - le montant nominal des titres de créances susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 300 millions d'euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission ;
 - ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;
 - ce montant est indépendant du montant des titres de créance dont l'émission pourrait résulter de l'utilisation des autres résolutions soumises à la présente assemblée et des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'administration conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3, L.228-93 alinéa 6 et L. 228-94 alinéa 3 du Code de commerce ;
 4. en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation de compétence :
 - décide que la ou les émissions seront réservées par préférence aux actionnaires qui pourront souscrire à titre irréductible proportionnellement au nombre d'actions alors possédées par eux ;
 - prend acte du fait que le Conseil d'administration aura la faculté d'instituer un droit de souscription à titre réductible ;
 - prend acte du fait que la décision d'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital conformément à la présente délégation de compétence emportera de plein droit, au profit des titulaires de ces valeurs mobilières, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions et/ou aux valeurs donnant accès au capital auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit immédiatement ou à terme ;

- prend acte du fait que, conformément à l'article L. 225-134 du Code de commerce, si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible n'ont pas absorbé la totalité de l'augmentation de capital, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans les conditions prévues par la loi et dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

- répartir librement tout ou partie des actions ou, dans le cas de valeurs mobilières donnant accès au capital, lesdites valeurs mobilières dont l'émission a été décidée mais n'ayant pas été souscrites ;
- offrir au public tout ou partie des actions ou, dans le cas de valeurs mobilières donnant accès au capital, desdites valeurs mobilières, non souscrites, sur le marché français ou à l'étranger ;
- de manière générale, limiter l'augmentation de capital au montant des souscriptions, sous réserve, en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières dont le titre primaire est une action, que celui-ci atteigne après utilisation, le cas échéant, des deux facultés susvisées, les trois-quarts au moins de l'augmentation de capital décidée ;
- décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourront également être réalisées par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes, étant précisé que les droits d'attribution formant rompus et les titres correspondants seront vendus dans le respect des dispositions législatives et réglementaires applicables ;

5. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à l'effet notamment de ;

- décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ;
- décider le montant de l'émission, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra être demandée à l'émission ou, le cas échéant, le montant des réserves, bénéfices ou primes qui pourront être incorporées au capital ;
- déterminer les dates et modalités de l'émission, la nature, le nombre et les caractéristiques des actions et/ou des valeurs mobilières à créer ;
- en cas d'émission de titres de créance, décider de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant de leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêt à taux fixe ou variable ou à coupon zéro ou indexé) et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée (déterminée ou indéterminée), la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissement (y compris de remboursement par remise d'actifs de la Société) ; le cas échéant, ces titres pourraient prévoir la faculté pour la Société d'émettre des titres de créance (assimilables ou non) en paiement

d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société, ou encore prendre la forme d'obligations complexes au sens entendu par les autorités boursières (par exemple, du fait de leurs modalités de remboursement ou de rémunération ou d'autres droits tels qu'indexation, faculté d'options) ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables ;

- déterminer le mode de libération des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre immédiatement ou à terme ;
- fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits (le cas échéant, des droits à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des actions auto-détenues ou des valeurs mobilières déjà émises par la Société) attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital ;
- fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales ;
- prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;
- à sa seule initiative, imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ;
- déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer toute autre modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire) ;
- constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- d'une manière générale, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;

6. prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'administration viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Conseil d'administration rendra compte à l'assemblée générale ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution ;
7. fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;
8. prend acte du fait que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, c'est-à-dire toute délégation de compétence relative à l'augmentation de capital de la Société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec maintien du droit préférentiel de souscription.

Dix-huitième résolution (Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour décider l'augmentation de capital de la Société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offre au public autre que les offres au public mentionnées au 1° de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136, L. 225-148 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce ;

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offre au public autre que les offres au public mentionnées au 1° de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier, en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec ou sans prime, à titre onéreux ou gratuit, par l'émission (i) d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence) et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société, étant précisé que la libération des actions pourra être opérée soit en espèces, soit, pour les actions,

par compensation de créances, soit par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes. Ces valeurs mobilières pourront notamment être émises à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société, dans le cadre d'une offre publique d'échange réalisée en France ou à l'étranger selon les règles locales (par exemple dans le cadre d'une « reverse merger » de type anglo-saxon) sur des titres répondant aux conditions fixées à l'article L. 225-148 du Code de commerce ;

2. décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation de compétence :
 - le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 60 millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global prévu paragraphe 2 de la 17^{ème} résolution de la présente assemblée ou, le cas échéant, sur le plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;
 - à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital ;
3. décide de fixer comme suit les limites des montants des titres de créance autorisés en cas d'émission de valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société :
 - le montant nominal des titres de créances susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 300 millions d'euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission ;
 - ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;
 - ce montant est indépendant du montant des titres de créance dont l'émission pourrait résulter de l'utilisation des autres résolutions soumises à la présente assemblée, et des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'administration conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3, L.228-93 alinéa 6 et L. 228-94 alinéa 3 du Code de commerce ;
4. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente résolution, en laissant toutefois au Conseil d'administration en application de l'article L. 225-135 alinéa 5 du Code de commerce, la faculté de conférer aux actionnaires, pendant une durée et selon les modalités qu'il fixera en conformité avec les dispositions légales et réglementaires

applicables et pour tout ou partie d'une émission effectuée, un délai de priorité de souscription ne donnant pas lieu à la création de droits négociables et qui devra s'exercer proportionnellement au nombre des actions possédées par chaque actionnaire et pourra être éventuellement complété par une souscription à titre réductible, étant précisé que les titres non souscrits ainsi feront l'objet d'un placement public en France ou à l'étranger ;

5. décide que si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Conseil d'administration pourra limiter le montant de l'opération au montant des souscriptions reçues, sous réserve, en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières dont le titre primaire est une action, que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'augmentation de capital décidée ;
6. prend acte du fait que la décision d'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital conformément à la présente délégation de compétence emportera de plein droit au profit des titulaires de ces valeurs mobilières, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions et/ou aux valeurs mobilières donnant accès au capital auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit immédiatement ou à terme ;
7. prend acte du fait que, conformément à l'article L. 225-136 1° alinéa 1 du Code de commerce :
 - le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant le début de l'offre au public moins 10%), après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance ;
 - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;
8. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à l'effet notamment de :
 - décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme au capital de la Société ;
 - décider le montant de l'émission, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra être demandée à l'émission ou, le cas échéant, le montant des réserves, bénéfices ou primes qui pourront être incorporés au capital ;
 - déterminer les dates et modalités de l'émission, la nature, le nombre et les caractéristiques des actions et/ou des valeurs mobilières à créer ;

- en cas d'émission de titres de créance, décider de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant de leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêt à taux fixe ou variable ou à coupon zéro ou indexé) et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée (déterminée ou indéterminée), la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissement (y compris de remboursement par remise d'actifs de la Société) ; le cas échéant, ces titres pourraient prévoir la faculté pour la Société d'émettre des titres de créance (assimilables ou non) en paiement d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société, ou encore prendre la forme d'obligations complexes au sens entendu par les autorités boursières (par exemple, du fait de leurs modalités de remboursement ou de rémunération ou d'autres droits tels qu'indexation, faculté d'options) ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables ;
- déterminer le mode de libération des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre immédiatement ou à terme ;
- fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits (le cas échéant, des droits à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des actions auto-détenues ou des valeurs mobilières déjà émises par la Société) attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital ;
- fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales ;
- prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;
- en cas d'émission de valeurs mobilières à l'effet de rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique ayant une composante d'échange (OPE), arrêter la liste des valeurs mobilières apportées à l'échange, fixer les conditions de l'émission, la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser sans que les modalités de détermination de prix du paragraphe 7 de la présente résolution trouvent à s'appliquer et déterminer les modalités de l'émission dans le cadre, soit d'une OPE, d'une offre alternative d'achat ou d'échange, soit d'une offre unique proposant l'achat ou l'échange des titres visés contre un règlement en titres et en numéraire, soit d'une offre publique d'achat (OPA) ou d'échange à titre principal, assortie d'une OPE ou d'une OPA à titre subsidiaire, ou de toute autre forme d'offre

publique conforme à la loi et la réglementation applicables à ladite offre publique ;

- à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ;
 - déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer toute autre modalité permettant d'assurer, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire) ;
 - constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
 - d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;
9. prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'administration viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Conseil d'administration rendra compte à l'assemblée générale ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation, de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution ;
10. fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;
11. prend acte du fait que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, c'est-à-dire toute délégation de compétence relative à l'augmentation de capital de la Société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offre au public autre que les offres au public mentionnées au 1° de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier.

Dix-neuvième résolution (Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour décider l'augmentation de capital de la Société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136, et L. 228-91 et suivants du Code de commerce et de l'article L. 411-2, 1° du Code monétaire et financier :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offre au public visée à l'article L.411-2 1° du Code monétaire et financier, en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec ou sans prime, à titre onéreux ou gratuit, par l'émission (i) d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence) et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société, étant précisé que la libération des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes ;
2. décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation de compétence :
 - le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 60 millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond prévu au paragraphe 2 de la 18^{ème} résolution et sur le plafond global prévu au paragraphe 2 de la 17^{ème} résolution ou, le cas échéant, sur les plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation ;

- en tout état de cause, les émissions de titres de capital réalisées en vertu de la présente délégation n'excéderont pas les limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour, 20% du capital par an) ; et
 - à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital ;
3. décide de fixer comme suit les limites des montants des titres de créance autorisés en cas d'émission de valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société :
- le montant nominal des titres de créances susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 300 millions d'euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission ;
 - ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;
 - ce montant est indépendant du montant des titres de créance dont l'émission pourrait résulter de l'utilisation des autres résolutions soumises à la présente assemblée, et des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'administration conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3, L.228-93 alinéa 6 et L. 228-94 alinéa 3 du Code de commerce ;
4. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente résolution, en laissant toutefois au Conseil d'administration en application de l'article L. 225-135 alinéa 5 du Code de commerce, la faculté de conférer aux actionnaires pendant une durée et selon les modalités qu'il fixera en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables et pour tout ou partie d'une émission effectuée, un délai de priorité de souscription ne donnant pas lieu à la création de droits négociables et qui devra s'exercer proportionnellement au nombre des actions possédées par chaque actionnaire et pourra être éventuellement complété par une souscription à titre réductible, étant précisé que les titres non souscrits ainsi pourront faire l'objet d'une offre visée au 1° de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier en France ou à l'étranger ;
5. décide que si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Conseil d'administration pourra limiter le montant de l'opération au montant des souscriptions reçues, sous réserve, en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières dont le titre primaire est une action, que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'augmentation de capital décidée ;
6. prend acte du fait que la décision d'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital conformément à la présente délégation emportera de plein droit, au profit des titulaires de ces valeurs mobilières, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions et/ou aux valeurs mobilières donnant accès au capital auxquelles les valeurs mobilières donneront droit immédiatement ou à terme ;
7. prend acte du fait que, conformément à l'article L. 225-136 1° alinéa 1 du Code de commerce :
- le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant le début de l'offre au public moins 10%), après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance ;
 - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;
8. décide que le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à l'effet notamment de :
- décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme au capital de la Société ;
 - décider le montant de l'émission, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra être demandée à l'émission ou, le cas échéant, le montant des réserves, bénéfices ou primes qui pourront être incorporés au capital ;
 - déterminer les dates et modalités de l'émission, la nature, le nombre et les caractéristiques des actions et/ou des valeurs mobilières à créer ;
 - en cas d'émission de titres de créance, décider de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant de leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêt à taux fixe ou variable ou à coupon zéro ou indexé) et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée (déterminée ou indéterminée), la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissement (y compris de remboursement par remise d'actifs de la Société) ; le cas échéant, ces titres pourraient prévoir la faculté pour la Société d'émettre des titres de créance (assimilables ou non) en paiement d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société, ou encore prendre la forme d'obligations complexes au sens entendu par les autorités boursières (par exemple, du fait de leurs modalités de remboursement

ou de rémunération ou d'autres droits tels qu'indexation, faculté d'options) ; et modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables ;

- déterminer le mode de libération des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre immédiatement ou à terme ;
 - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits (le cas échéant, des droits à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des actions auto-détenues ou des valeurs mobilières déjà émises par la Société) attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital ;
 - fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales ;
 - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;
 - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ;
 - déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer toute autre modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire) ;
 - constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
 - d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;
9. prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'administration viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Conseil d'administration

rendra compte à l'assemblée générale ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution ;

10. fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;
11. prend acte du fait que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, c'est-à-dire toute délégation de compétence relative à l'augmentation de capital de la Société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offre au public visée au 1^{er} de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier.

Vingtième résolution (Autorisation d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à des actions à émettre par la Société en rémunération d'apports en nature constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-147, et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'administration avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi à procéder à une augmentation de capital, en une ou plusieurs fois, par l'émission (i) d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence) et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables ;
2. décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente autorisation :
 - le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente autorisation est fixé à 10% du capital social existant à la date de l'opération (ajusté pour tenir compte des opérations affectant, le cas échéant, le capital social postérieurement à la présente assemblée générale), étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global prévu au paragraphe 2 de la 17^{ème} résolution de la présente assemblée ou, le cas échéant, sur le plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder

à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente autorisation ;

- en tout état de cause, les émissions d'actions et de valeurs mobilières donnant accès au capital en vertu de la présente autorisation n'excéderont pas les limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour, 10% du capital) ; et
- à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital ;

3. décide de fixer comme suit les limites des montants des titres de créance autorisés en cas d'émission de valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société :

- le montant nominal des titres de créances susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 300 millions d'euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission ;
- ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;
- ce montant est indépendant du montant des titres de créance dont l'émission pourrait résulter de l'utilisation des autres résolutions soumises à la présente assemblée, et des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'administration conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3, L.228-93 alinéa 6 et L. 228-94 alinéa 3 du Code de commerce ;

4. prend acte du fait que la décision d'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital conformément à la présente délégation de compétence emportera de plein droit, au profit des titulaires de ces valeurs mobilières, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions et/ou aux valeurs mobilières donnant accès au capital auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit immédiatement ou à terme ;

5. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente résolution, à l'effet notamment de :

- décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme au capital de la Société, rémunérant les apports ;
- arrêter la liste des titres de capital et des valeurs mobilières donnant accès au capital apportées, approuver l'évaluation des apports, fixer les conditions de l'émission des actions et/ou des valeurs mobilières rémunérant les apports, ainsi que le cas échéant le montant de la soule à verser, approuver l'octroi des avantages particuliers, et réduire, si les apporteurs y consentent, l'évaluation des apports ou la rémunération des avantages particuliers ;

- déterminer les modalités et caractéristiques des actions et/ou des valeurs mobilières rémunérant les apports et modifier, pendant la durée de vie de ces valeurs mobilières, lesdites modalités et caractéristiques dans le respect des formalités applicables ;

- fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales ;

- à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ;

- déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer toute autre modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire) ;

- constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;

- d'une manière générale, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente autorisation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;

6. fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de l'autorisation faisant l'objet de la présente résolution ;

7. prend acte du fait que dans l'hypothèse où le Conseil d'administration viendrait à utiliser la délégation qui lui est conférée dans la présente résolution, le rapport du commissaire aux apports, s'il en est établi un conformément à l'article L.225-147 du Code de commerce, sera porté à sa connaissance à la plus prochaine assemblée générale ;

8. prend acte du fait que la présente autorisation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet, c'est-à-dire toute autorisation relative à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à des actions à émettre par la Société en rémunération d'apports en nature constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.

Vingt-et-unième résolution (Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et conformément aux articles L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social en une ou plusieurs fois dans la proportion et aux époques qu'il appréciera par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'émission de titres de capital nouveaux ou de majoration du montant nominal des titres de capital existants ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés ;
2. décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation de compétence :
 - le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra dépasser 60 millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant maximum est autonome et ne s'imputera pas sur le plafond global prévu au paragraphe 2 de la 17^{ème} résolution de la présente assemblée ou, le cas échéant, sur les plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation ;
 - à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital ;
3. en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation de compétence, délègue à ce dernier tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
 - fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre de titres de capital nouveaux à émettre et/ou le montant dont le nominal des titres de capital existants sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les titres de capital nouveaux porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal des titres de capital existants portera effet ;
 - décider, en cas d'attribution gratuite de titres de capital que les droits formant rompus ne seront ni négociables ni

cessibles et que les titres de capital correspondants seront vendus suivant les modalités déterminées par le Conseil d'administration, étant précisé que la vente et la répartition des sommes provenant de la vente devront intervenir dans le délai fixé par l'article R. 225-130 du Code de commerce ;

- procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle) ;
 - fixer toute modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeur mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustement en numéraire) ;
 - constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
 - d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;
4. fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;
 5. prend acte du fait que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, c'est-à-dire toute délégation de compétence relative à l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes.

Vingt-deuxième résolution (Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-129-2 et L. 225-135-1 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'administration sa compétence, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour décider d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation du capital social de la Société, avec ou sans droit préférentiel de souscription, au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de

l'émission (à ce jour, dans les trente jours de la clôture de la souscription et dans la limite de 15% de l'émission initiale), notamment en vue d'octroyer une option de sur-allocation conformément aux pratiques de marché ;

2. décide que le montant nominal des augmentations de capital décidées par la présente résolution s'imputera sur le plafond stipulé dans la résolution en vertu de laquelle est décidée l'émission initiale et sur le plafond global prévu au paragraphe 2 de la 17^{ème} résolution de la présente assemblée ou, le cas échéant, sur les plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation ;
 - fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;
 - prend acte du fait que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, c'est-à-dire toute délégation de compétence relative à l'augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription.

Vingt-troisième résolution (Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour décider l'augmentation du capital de la Société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux adhérents de plans d'épargne)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément d'une part aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-129-6, L. 225-138-1 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce, et d'autre part, à celles des articles L. 3332-18 à L. 3332-24 du Code du travail :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec ou sans prime, à titre onéreux ou gratuit, par l'émission (i) d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence) et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital

de la Société (y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance), réservée aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne salariale (ou tout autre plan aux adhérents duquel ou desquels les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ou toute loi ou réglementation analogue permettrait de réserver une augmentation de capital dans des conditions équivalentes) mis en place au sein d'une entreprise ou groupe d'entreprises, françaises ou étrangères, entrant dans le périmètre de consolidation ou de combinaison des comptes de la Société en application de l'article L. 3344-1 du Code du travail, étant précisé que la présente résolution pourra être utilisée aux fins de mettre en œuvre des formules à effet de levier ;

2. décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation de compétence :
 - le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente autorisation est fixé à 2% du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global prévu au paragraphe 2 de la 17^{ème} résolution de la présente assemblée générale, ou, le cas échéant, sur le plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;
 - à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital ;
3. décide que le prix d'émission des nouvelles actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, déterminé dans les conditions prévues aux articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail, sera supérieur ou égal à 70% du Prix de Référence (tel que cet terme est défini ci-après) ou à 60% du Prix de Référence (tel que cet terme est défini ci-après) lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan en application des articles L. 3332-25 et L. 3332-26 du Code du travail est supérieure ou égale à cinq ans ou dix ans, respectivement. Pour les besoins du présent paragraphe, le « Prix de Référence » désigne la moyenne des cours de clôture cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration ou son délégué fixant la date d'ouverture de la période de souscription pour les adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé).

Toutefois, l'assemblée générale autorise expressément le Conseil d'administration, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote susmentionnée par rapport au Prix de Référence, dans les limites légales et réglementaires, afin de tenir compte, notamment, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement ;

4. autorise le Conseil d'administration à attribuer, à titre gratuit, aux bénéficiaires ci-dessus indiqués, en complément des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre ou déjà émises, à titre de substitution de tout ou partie de la décote par rapport au Prix de Référence et/ou d'abondement, étant entendu que l'avantage résultant de cette attribution ne pourra excéder les limites légales ou réglementaires applicables aux termes des articles L. 3332-10 et suivants du Code du travail ;
5. décide de supprimer au profit des bénéficiaires indiqués ci-dessus le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente résolution, lesdits actionnaires renonçant par ailleurs, en cas d'attribution à titre gratuit aux bénéficiaires ci-dessus indiqués d'actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, à tout droit auxdites actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, y compris à la partie des réserves, bénéfices ou primes incorporées au capital, à raison de l'attribution gratuite desdits titres faite sur le fondement de la présente résolution ;
6. autorise le Conseil d'administration, dans les conditions de la présente délégation, à procéder à des cessions d'actions aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) telles que prévues par l'article L. 3332-24 du Code du travail, étant précisé que les cessions d'actions réalisées avec décote en faveur des adhérents à un plan ou plusieurs plans d'épargne salariale visés à la présente résolution s'imputeront à concurrence du montant nominal des actions ainsi cédées sur le montant des plafonds visés au paragraphe 2 ci-dessus ;
7. décide que le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à effet notamment de :
 - décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ;
 - arrêter dans les conditions légales la liste des sociétés dont les bénéficiaires indiqués ci-dessus pourront souscrire aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi émises et bénéficier le cas échéant des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital attribuées gratuitement ;
 - décider que les souscriptions pourront être réalisées directement par les bénéficiaires, adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou autres structures ou entités permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables ;
 - déterminer les conditions, notamment d'ancienneté, que devront remplir les bénéficiaires des augmentations de capital ;
 - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits (le cas échéant, des droits à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des actions auto-détenues ou des valeurs mobilières déjà émises par la Société) attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital ;
 - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;
 - fixer les montants des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation et d'arrêter notamment les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des titres (même rétroactive), les règles de réduction applicables aux cas de sursouscription ainsi que les autres conditions et modalités des émissions, dans les limites légales ou réglementaires en vigueur ;
 - déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer toute autre modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire) ;
 - en cas d'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, fixer la nature, le nombre d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, ainsi que leurs modalités et caractéristiques, le nombre à attribuer à chaque bénéficiaire, et arrêter les dates, délais, modalités et conditions d'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital dans les limites légales et réglementaires en vigueur et notamment choisir soit de substituer totalement ou partiellement l'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital aux décotes par rapport au Prix de Référence prévues ci-dessus, soit d'imputer la contre-valeur de ces actions ou valeurs mobilières sur le montant total de l'abondement, soit de combiner ces deux possibilités ;
 - en cas d'émission d'actions nouvelles, imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfices ou primes d'émission, les sommes nécessaires à la libération desdites actions ;
 - constater la réalisation des augmentations de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
 - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ;
 - d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions

envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;

8. fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;
9. prend acte du fait que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation de compétence relative à l'augmentation du capital de la Société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux adhérents de plans d'épargne.

Vingt-quatrième résolution (Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'administration avec faculté de subdélégation dans la mesure autorisée par la loi à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre (à l'exclusion d'actions de préférence), au profit des bénéficiaires ou catégories de bénéficiaires qu'il déterminera parmi les membres du personnel salarié de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce et les mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés et qui répondent aux conditions visées à l'article L. 225-197-1, II dudit Code, dans les conditions définies ci-après ;
2. décide que les actions existantes ou à émettre attribuées gratuitement en vertu de la présente autorisation ne pourront pas représenter plus de 2% du capital social de la Société au jour de la décision du Conseil d'administration, étant précisé que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente autorisation s'imputera sur le plafond global prévu au paragraphe 2 de la 17^{ème} résolution de la présente assemblée ou, le cas échéant, sur le plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente autorisation, et qu'en tout état de cause, le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourra excéder les limites fixées par les articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce. Ce plafond ne tient pas compte des éventuels ajustements susceptibles

d'être opérés pour préserver les droits éventuels des bénéficiaires des attributions gratuites d'actions ;

3. décide que pour chaque exercice le nombre total d'actions existantes ou à émettre attribuées en vertu de cette autorisation aux dirigeants mandataires sociaux de la Société ne pourra représenter plus de 50% des actions pouvant être attribuées gratuitement en vertu de la présente délégation ;
4. décide que :
 - l'attribution gratuite des actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le Conseil d'administration, cette durée ne pouvant être inférieure à celle exigée par les dispositions légales applicables au jour de la décision d'attribution ;
 - les actions définitivement acquises seront soumises, à l'issue de la période d'acquisition susmentionnée, à une obligation de conservation dont la durée ne pourra pas être inférieure à celle exigée par les dispositions légales applicables au jour de la décision d'attribution (soit, à ce jour, la différence entre une durée de deux ans et la durée de la période d'acquisition qui sera fixée par le Conseil d'administration) ; toutefois, cette obligation de conservation pourra être supprimée par le Conseil d'administration pour les actions attribuées gratuitement dont la période d'acquisition aura été fixée à une durée égale ou supérieure à la durée minimum prévue par la loi (soit à ce jour, deux ans) ;
 - l'acquisition définitive des actions attribuées gratuitement et la faculté de les céder librement interviendront néanmoins avant l'expiration de la période d'acquisition ou, le cas échéant, de l'obligation de conservation, en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième catégorie prévue à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale, ou cas équivalent à l'étranger ;
5. décide que l'attribution définitive des actions attribuées gratuitement sera notamment soumise à l'atteinte d'une ou plusieurs conditions de performance fixées par le Conseil d'administration ;
6. confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans la mesure autorisée par la loi, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation et à l'effet notamment de :
 - déterminer si les actions attribuées gratuitement sont des actions à émettre et/ou existantes et, le cas échéant, modifier son choix avant l'attribution définitive des actions ;
 - déterminer l'identité des bénéficiaires, ou de la ou des catégories de bénéficiaires, des attributions d'actions parmi les membres du personnel et mandataires sociaux de la société ou des sociétés ou groupements susvisés et le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux ;
 - fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions, notamment la période d'acquisition minimale et la durée de conservation requise de chaque bénéficiaire, dans les conditions prévues ci-dessus étant précisé que s'agissant des actions octroyées

gratuitement aux mandataires sociaux, le Conseil d'administration doit, soit (a) décider que les actions octroyées gratuitement ne pourront être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit (b) fixer la quantité d'actions octroyées gratuitement qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;

- prévoir la faculté de suspendre provisoirement les droits à attribution ;
 - constater les dates d'attribution définitives et les dates à partir desquelles les actions pourront être librement cédées, compte tenu des restrictions légales ;
 - d'inscrire les actions attribuées gratuitement sur un compte nominatif au nom de leur titulaire, mentionnant l'éventuelle indisponibilité et la durée de celle-ci, et de lever l'éventuelle indisponibilité des actions pour toute circonstance pour laquelle la réglementation applicable permettrait la levée de l'indisponibilité ;
7. décide que le Conseil d'administration aura également, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, tous pouvoirs pour imputer, le cas échéant, en cas d'émission d'actions nouvelles, sur les réserves, bénéfices ou primes d'émission, les sommes nécessaires à la libération desdites actions, constater la réalisation des augmentations de capital réalisées en application de la présente autorisation, procéder aux modifications corrélatives des statuts et d'une manière générale accomplir tous actes et formalités nécessaires ;
8. décide que la Société pourra procéder, le cas échéant, aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement nécessaires à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires, en fonction des éventuelles opérations portant sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, d'émission de nouveaux titres de capital avec droit préférentiel de souscription réservé aux actionnaires, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves, de primes d'émission ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, de modification de la répartition des bénéfices par la création d'actions de préférence ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres ou sur le capital (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle). Il est précisé que les actions attribuées en application de ces ajustements seront réputées attribuées le même jour que les actions initialement attribuées et s'ajoutent au plafond susvisé ;
9. constate qu'en cas d'attribution gratuite d'actions nouvelles, la présente autorisation emportera, au fur et à mesure de l'attribution définitive desdites actions, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au profit des bénéficiaires desdites actions et renonciation corrélative des actionnaires au profit des bénéficiaires desdites actions à leur droit préférentiel de souscription sur lesdites actions ;
10. prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'administration viendrait à faire usage de la présente autorisation, il informera chaque année l'assemblée générale ordinaire des opérations réalisées en vertu des dispositions

prévues aux articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 du Code de commerce, dans les conditions prévues par l'article L. 225-197-4 dudit Code ;

11. fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de l'autorisation faisant l'objet de la présente résolution ;
12. prend acte du fait que cette autorisation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet, c'est-à-dire toute autorisation dont l'objet est de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux.

Vingt-cinquième résolution (Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux articles L. 225-177 à L. 225-186-1 du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'administration avec faculté de subdélégation dans la mesure autorisée par la loi à consentir, en une ou plusieurs fois, au bénéfice des personnes qu'il déterminera parmi les salariés et les mandataires sociaux de la Société et des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce, ou de certains d'entre eux, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société à émettre à titre d'augmentation de son capital, ainsi que des options donnant droit à l'achat d'actions de la Société provenant de rachats effectués par la Société dans les conditions prévues par la loi ;
2. décide que le nombre total d'options de souscription et d'options d'achat consenties en vertu de cette autorisation ne pourra donner droit à souscrire ou acheter un nombre d'actions supérieur à 2% du capital social au jour de la décision d'attribution du Conseil d'administration et que le montant nominal maximum des augmentations de capital résultant de la levée d'options de souscription d'actions consenties en vertu de la présente autorisation s'imputera sur le plafond global prévu au paragraphe 2 de la 17^{ème} résolution de la présente assemblée ou, le cas échéant, sur le plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente autorisation. À ces plafonds s'ajouteront, le cas échéant, les actions à émettre au titre des ajustements à effectuer pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires, les droits des bénéficiaires d'options ;
3. décide que pour chaque exercice le nombre total d'options de souscription ou d'achat consenties en vertu de cette autorisation aux dirigeants mandataires sociaux de la

Société ne pourra donner droit à souscrire ou acheter un nombre d'actions supérieur à plus de 50% des options pouvant être souscrites ou achetées en vertu de la présente délégation ;

4. décide que le prix à payer lors de l'exercice des options de souscription ou d'achat d'actions sera fixé le jour où les options seront consenties et que (i) dans le cas d'octroi d'options de souscription, ce prix ne pourra pas être inférieur à 80% de la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour où les options de souscription seront consenties, et (ii) dans le cas d'octroi d'options d'achat d'actions, ce prix ne pourra être inférieur ni à la valeur indiquée au (i) ci-dessus, ni à 80% du cours moyen d'achat des actions détenues par la Société au titre des articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce. Si la Société réalise l'une des opérations prévues par l'article L. 225-181 du Code de commerce ou par l'article R. 225-138 du Code de commerce, la Société prendra, dans les conditions prévues par la réglementation alors en vigueur, les mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires, y compris, le cas échéant, en procédant à un ajustement du nombre des actions pouvant être obtenues par l'exercice des options consenties aux bénéficiaires pour tenir compte de l'incidence de cette opération ;
5. constate que la présente autorisation emporte, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure de l'exercice des options de souscription. L'augmentation du capital social résultant de l'exercice des options de souscription sera définitivement réalisée par le seul fait de la déclaration de l'exercice d'option accompagnée des bulletins de souscription et des versements de libération qui pourront être effectués en numéraire ou par compensation avec des créances sur la Société ;
6. décide que chaque attribution d'options, devra prévoir que l'exercice des options sera subordonné à l'atteinte d'une ou plusieurs conditions de performance fixées par le Conseil d'administration ;
7. confère tous pouvoirs au Conseil d'administration pour mettre en œuvre la présente autorisation et à l'effet notamment :
 - de déterminer si les options attribuées sont des options de souscription et/ou options d'achat d'actions et, le cas échéant, modifier son choix avant l'ouverture de la période de levée des options ;
 - de déterminer l'identité des bénéficiaires, ou de la ou des catégories de bénéficiaires, des options attribuées et le nombre d'options allouées à chacun d'eux ;
 - de fixer les modalités et conditions des options, et notamment :
 - la durée de validité des options, étant entendu que les options devront être exercées dans un délai maximal de 6 ans ;
 - la ou les dates ou périodes d'exercice des options, étant entendu que le Conseil d'administration pourra (a) anticiper les dates ou périodes d'exercice des options, (b) maintenir le bénéfice des options, ou (c) modifier les dates ou périodes pendant lesquelles les actions obtenues par l'exercice des options ne pourront être cédées ou mises au porteur ;
 - des clauses éventuelles d'interdiction de revente immédiate de tout ou partie des actions sans que le délai imposé pour la conservation des titres puisse excéder trois ans à compter de la levée d'option, étant précisé que s'agissant des options accordées aux mandataires sociaux, le Conseil d'administration doit, soit (a) décider que les options ne pourront être levées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit (b) fixer la quantité d'actions qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;
8. décide que le Conseil d'administration aura également, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, tous pouvoirs pour constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites par l'exercice des options de souscription, modifier les statuts en conséquence, et sur sa seule décision et, s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation, et effectuer toutes formalités nécessaires à la cotation des titres ainsi émis, toutes déclarations auprès de tous organismes et faire tout ce qui serait autrement nécessaire ;
9. fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de l'autorisation faisant l'objet de la présente résolution ;
10. prend acte du fait que cette autorisation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet, c'est-à-dire toute autorisation dont l'objet est de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions.

Vingt-sixième résolution (Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour décider l'augmentation du capital de la Société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux collaborateurs du groupe à l'étranger)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L.225-138 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. prend acte du fait que dans certains pays, des difficultés juridiques ou fiscales pourraient rendre difficile la mise en œuvre de formules d'actionnariat salarié réalisées directement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement (les salariés, préretraités ou retraités et mandataires sociaux visés aux articles L. 3332-1 et L. 3332-2 du Code du travail des sociétés du groupe Neoen dont le siège social est situé dans l'un de ces pays et les salariés, préretraités ou retraités des sociétés du groupe Neoen résidant dans ces mêmes pays sont ci-après dénommés « Salariés Étrangers », le « Groupe Neoen » étant constitué par la Société et les entreprises françaises ou étrangères entrant dans le périmètre de consolidation des comptes de la Société en application des articles L. 3344-1 et suivants du Code du travail), et de ce que la mise en œuvre au bénéfice de certains Salariés Étrangers de formules alternatives à celles offertes aux résidents français adhérents de l'un des plans d'épargne salariale par l'une des sociétés du Groupe Neoen pourrait s'avérer souhaitable ;
2. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec ou sans prime, à titre onéreux ou gratuit, par l'émission (i) d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence), et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L.228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société (y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance), réservée à la catégorie de bénéficiaires suivante : (i) les Salariés Étrangers, (ii) les OPCVM ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de la Société dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués de Salariés Étrangers, et/ou (iii) tout établissement bancaire ou entité contrôlée par un tel établissement au sens de l'article L. 233-3 du Code de

commerce intervenant à la demande de la Société pour la mise en place d'une offre structurée aux Salariés Étrangers ;

3. décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation de compétence :
 - le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 1% du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration, étant précisé que ce montant s'imputera (i) sur le plafond global visé au paragraphe 2 de la 17^{ème} résolution de la présente assemblée générale, ainsi que (ii) sur le plafond visé au paragraphe 2 de la 23^{ème} résolution (sous réserve de l'approbation de cette dernière), ou le cas échéant, sur les plafonds éventuellement prévus par des résolutions de même nature qui pourraient succéder à ces résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation ;
 - à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital ;
4. décide de supprimer, en faveur de la catégorie de bénéficiaires susvisée, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente résolution ;
5. décide que le prix d'émission des actions nouvelles ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre en vertu de la présente délégation sera fixé par le Conseil d'administration sur la base du cours de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris ; ce prix sera égal à la moyenne des cours de clôture cotés de l'action de la Société lors des vingt séances de bourse précédant (i) le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription à l'augmentation de capital correspondante réalisée en vertu de la présente résolution, ou (ii) s'il s'agit d'une opération réalisée dans le cadre d'un plan global d'actionnariat salarié mis en place en France et à l'étranger, le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription à l'augmentation de capital correspondante réalisée en vertu de la 23^{ème} résolution diminuée d'une décote maximum de 30% ;
6. décide que le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à l'effet notamment de :
 - décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme au capital de la Société ;
 - arrêter la liste du ou des bénéficiaires de la suppression du droit préférentiel de souscription au sein de la catégorie définie ci-dessus, ainsi que le nombre d'actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à souscrire par chacun d'eux ;
 - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits (le cas échéant, des droits à conversion, échange,

remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des actions auto-détenues ou des valeurs mobilières déjà émises par la Société) attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital ;

- prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;
 - fixer les montants des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation et d'arrêter notamment les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des titres (même rétroactive), les règles de réduction applicables aux cas de sursouscription ainsi que les autres conditions et modalités des émissions, dans les limites légales ou réglementaires en vigueur ;
 - déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer toute autre modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire) ;
 - constater la réalisation des augmentations de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
 - le cas échéant, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ;
 - d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et décisions et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ou consécutives aux augmentations de capital réalisées ;
7. fixe à dix-huit mois, à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la délégation d'émission faisant l'objet de la présente résolution.

Vingt-septième résolution (Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'administration à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, par annulation de toute quantité d'actions auto-détenues qu'il décidera dans les limites autorisées par la loi, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants et L. 225-213 du Code de commerce.

À la date de chaque annulation, le nombre maximum d'actions annulées par la Société pendant la période de vingt-quatre mois précédant ladite annulation, y compris les actions faisant l'objet de ladite annulation, ne pourra excéder 10% des actions composant le capital de la Société à cette date, soit, à titre indicatif, sur la base du capital social de 170.177.496 euros au 31 décembre 2019, un plafond de 8.508.874 actions ; étant précisé que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente assemblée générale.

L'assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les limites permises par la loi, pour réaliser la ou les opérations d'annulation et de réduction de capital qui pourraient être réalisées en vertu de la présente autorisation, imputer sur les primes et réserves disponibles de son choix la différence entre la valeur de rachat des actions annulées et la valeur nominale, affecter la fraction de la réserve légale devenue disponible en conséquences de la réduction de capital, et modifier en conséquence les statuts et accomplir toutes formalités.

Cette autorisation est donnée pour une période de vingt-six mois à compter de ce jour et prive d'effet à compter de la présente assemblée générale, à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet, c'est-à-dire toute autorisation relative à la réduction du capital par annulation d'actions auto-détenues.

Vingt-huitième résolution (Modification des statuts de la Société)

L'assemblée générale des actionnaires, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide d'adopter article par article puis dans son intégralité le texte révisé des statuts de la Société comportant les modifications précisées ci-après.

- Modification de la page de garde des statuts de la Société afin d'ajouter la mention (la « Société ») et préciser qu'ils ont été mis à jour par l'assemblée générale du 26 mai 2020 ;
- Modification de l'article 5 des statuts de la Société comme suit :

Ancienne version	Nouvelle version
La durée de la Société est fixée à 99 ans à compter de son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés, sauf cas de dissolution ou de prorogation prévus par la loi.	La durée de la Société est fixée à 99 ans à compter de son immatriculation au registre du commerce et des sociétés, sauf cas de dissolution ou de prorogation prévus par la loi.

- Modification des alinéas 3 et 4 de l'article 9 des statuts de la Société comme suit :

Ancienne version	Nouvelle version
La Société est en droit, dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, de demander à tout moment, contre rémunération à sa charge, au dépositaire central d'instruments financiers, selon le cas, le nom ou la dénomination, la nationalité, l'année de naissance ou l'année de constitution, et l'adresse postale et, le cas échéant électronique des détenteurs de titres au porteur conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires, ainsi que la quantité de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés. La Société, au vu de la liste transmise par l'organisme susmentionné, a la faculté de demander aux personnes figurant sur cette liste et dont la Société estime qu'elles pourraient être inscrites pour le compte de tiers les informations ci-dessus concernant les propriétaires des titres. Lorsque la personne qui a fait l'objet d'une demande de renseignements n'a pas transmis les informations dans les délais prévus par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur ou a transmis des renseignements incomplets ou erronés relatifs soit à sa qualité, soit aux propriétaires des titres, les actions ou les titres donnant accès immédiatement ou à terme au capital et pour lesquels cette personne a été inscrite en compte sont privés des droits de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à la date de régularisation de l'identification, et le paiement du dividende correspondant est différé jusqu'à cette date.	La Société, ou son mandataire, est en droit, dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, soit de demander à tout moment, contre rémunération à sa charge, soit au dépositaire central qui assure la tenue du compte émission de ses titres, soit directement à un ou plusieurs intermédiaires mentionnés à l'article L. 211-3 du Code monétaire et financier, les informations visées à l'article R. 228-3 du Code de commerce, concernant les propriétaires de ses actions et des titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires. Lorsqu'un teneur de compte identifie dans la liste qu'il est chargé d'établir, à la suite de la demande susvisée, un intermédiaire mentionné au septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce inscrit pour le compte d'un ou plusieurs tiers propriétaires, il lui transmet cette demande, sauf opposition expresse de la Société ou de son mandataire lors de la demande. L'intermédiaire inscrit interrogé est tenu de transmettre les informations au teneur de compte, à charge pour ce dernier de les communiquer, selon le cas, à la Société ou son mandataire ou au dépositaire central. Lorsque la personne qui a fait l'objet d'une demande de renseignements n'a pas transmis les informations dans les délais prévus par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur ou a fourni des informations incomplètes ou erronées, les actions ou les titres donnant accès immédiatement ou à terme au capital et pour lesquels cette personne a été inscrite en compte sont privés des droits de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à la date de régularisation de l'identification, et le paiement du dividende correspondant est différé jusqu'à cette date.

- Modifications des alinéas 4 et 6 de l'article 14.2 et de l'article 14.3 des statuts comme suit :

Ancienne version	Nouvelle version
Article 14.2 – Bureau Président du conseil d'administration Le Président organise et dirige les travaux du conseil d'administration, dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. [...] Secrétaire Le conseil d'administration nomme également en fixant la durée de ses fonctions un secrétaire qui peut être choisi soit parmi les administrateurs soit en dehors d'eux. En l'absence du Président, le conseil d'administration désigne celui des administrateurs présents qui présidera la séance.	Président du conseil d'administration Le Président organise et dirige les travaux du conseil d'administration, dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Le Président préside les séances du conseil d'administration. En l'absence du Président, le conseil d'administration désigne celui des administrateurs présents qui présidera la séance. [...] Secrétaire Le conseil d'administration nomme également en fixant la durée de ses fonctions un secrétaire qui peut être choisi soit parmi les administrateurs soit en dehors d'eux.
Article 14.3 – Délibérations Tout administrateur peut donner, par tous moyens écrits, mandat à un autre administrateur de le représenter à une séance du conseil d'administration. Ce mandat ne vaut que pour une séance et chaque administrateur ne peut disposer, au cours d'une même séance, que d'une seule procuration. Le conseil d'administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés. En cas de partage, la voix du président de séance est prépondérante. Le règlement intérieur adopté par le conseil d'administration prévoit, notamment, que seront réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion du conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication conformes à la réglementation en vigueur. Cette disposition n'est pas applicable pour l'adoption des décisions visées aux articles L. 232-1 et L. 233-16 du Code de commerce. Les délibérations du conseil d'administration sont constatées par des procès-verbaux de réunion établis conformément à la loi.	Réunions du conseil d'administration Tout administrateur peut donner, par tous moyens écrits, mandat à un autre administrateur de le représenter à une séance du conseil d'administration. Ce mandat ne vaut que pour une séance et chaque administrateur ne peut disposer, au cours d'une même séance, que d'une seule procuration. Le conseil d'administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés. En cas de partage, la voix du président de séance est prépondérante. Le règlement intérieur adopté par le conseil d'administration prévoit, notamment, que seront réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion du conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication conformes à la réglementation en vigueur. Cette disposition n'est pas applicable pour l'adoption des décisions visées aux articles L. 232-1 et L. 233-16 du Code de commerce. Les délibérations du conseil d'administration sont constatées par des procès-verbaux de réunion établis conformément à la loi. Consultation écrite Conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, les décisions relevant des attributions propres du conseil d'administration prévues à l'article L. 225-24, au dernier alinéa de l'article L. 225-35, au second alinéa de l'article L. 225-36 et au I de l'article L. 225-103 ainsi que les décisions de transfert du siège social dans le même département peuvent être prises par consultation écrite des administrateurs. Les modalités de la consultation écrite sont précisées dans le règlement intérieur.

- Modification des alinéas 1, 4 et 8 de l'article 15 des statuts comme suit :

Ancienne version

Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

[...]

Chaque administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer par le président ou le Directeur Général tous les documents nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

[...]

Les membres du conseil d'administration sont tenus de ne pas divulguer, même après la cessation de leurs fonctions, les informations dont ils disposent sur la société et dont la divulgation serait susceptible de porter préjudice aux intérêts de la Société, à l'exclusion des cas dans lesquels une telle divulgation est exigée ou admise par les dispositions légales ou réglementaires en vigueur ou dans l'intérêt public.

Nouvelle version

Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

[...]

Chaque administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer par le Président ou le Directeur Général tous les documents nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

[...]

Les membres du conseil d'administration sont tenus de ne pas divulguer, même après la cessation de leurs fonctions, les informations dont ils disposent sur la Société et dont la divulgation serait susceptible de porter préjudice aux intérêts de la Société, à l'exclusion des cas dans lesquels une telle divulgation est exigée ou admise par les dispositions légales ou réglementaires en vigueur ou dans l'intérêt public.

Ancienne version

Lorsque la direction générale de la Société est assumée par le Président du conseil d'administration, les dispositions légales, réglementaires ou statutaires relatives au Directeur Général lui sont applicables et il prend le titre de Président-Directeur Général.

[...]

La limite d'âge pour l'exercice des fonctions de Directeur Général est fixée à 70 ans. Lorsqu'en cours de fonctions, cette limite d'âge aura été atteinte, les fonctions de Directeur Général cessent de plein droit à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel il aura atteint l'âge de 70 ans.

Nouvelle version

Lorsque la direction générale de la Société est assumée par le Président du conseil d'administration, les dispositions légales, réglementaires ou statutaires relatives au Directeur Général lui sont applicables et il prend le titre de Président-Directeur Général.

[...]

La limite d'âge pour l'exercice des fonctions de Directeur Général est fixée à 70 ans. Lorsqu'en cours de fonctions, cette limite d'âge aura été atteinte, les fonctions de Directeur Général cessent de plein droit à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel il aura atteint l'âge de 70 ans.

- Modification des articles 17 et 18 (alinéas 4 et 7) des statuts relatifs à la rémunération des administrateurs comme suit, afin de remplacer la notion de « jetons de présence » par celle de « rémunération » :

Ancienne version	Nouvelle version
Article 17	
L'assemblée générale peut allouer aux administrateurs à titre de jetons de présence une somme fixe annuelle, dont elle détermine le montant pour l'exercice en cours et/ou les exercices ultérieurs jusqu'à nouvelle décision. Le conseil d'administration répartit librement cette rémunération entre ses membres. Le conseil d'administration peut également allouer pour les missions ou mandats particuliers confiés à des administrateurs (autres que la rémunération de la participation à des comités spécialisés du conseil d'administration au titre des jetons de présence) des rémunérations exceptionnelles qui seront soumises à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire. La rémunération du Directeur Général, et le cas échéant, du ou des Directeurs Généraux Délégués est fixée par le Conseil d'administration.	L'assemblée générale peut allouer aux administrateurs à titre de rémunération une somme fixe annuelle, dont elle détermine le montant pour l'exercice en cours et/ou les exercices ultérieurs jusqu'à nouvelle décision. Le conseil d'administration répartit librement cette rémunération entre ses membres. Le conseil d'administration peut également allouer pour les missions ou mandats particuliers confiés à des administrateurs (autres que la rémunération de la participation à des comités spécialisés du conseil d'administration) des rémunérations exceptionnelles qui seront soumises à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire. La rémunération du Directeur Général, et le cas échéant, du ou des Directeurs Généraux Délégués est fixée par le conseil d'administration.
Article 18	
[...] La limite d'âge pour exercer les fonctions de censeur est fixée à soixante-dix (70) ans. Tout censeur qui atteint cet âge est réputé démissionnaire d'office à l'issue de la prochaine assemblée générale ordinaire annuelle qui suit la date du soixante-dixième anniversaire du censeur. [...] L'éventuelle rémunération des censeurs est fixée par le conseil d'administration. Le conseil d'administration peut décider de reverser aux censeurs une quote-part des jetons de présence qui lui sont alloués par l'assemblée générale et autoriser le remboursement des dépenses engagées par les censeurs dans l'intérêt de la Société.	[...] La limite d'âge pour exercer les fonctions de censeur est fixée à 70 ans. Tout censeur qui atteint cet âge est réputé démissionnaire d'office à l'issue de la prochaine assemblée générale ordinaire annuelle qui suit la date du soixante-dixième anniversaire du censeur. [...] L'éventuelle rémunération des censeurs est fixée par le conseil d'administration. Le conseil d'administration peut décider de reverser aux censeurs une quote-part de la rémunération annuelle qui lui est allouée par l'assemblée générale et autoriser le remboursement des dépenses engagées par les censeurs dans l'intérêt de la Société.

- Modification des alinéas 2 et 3 de l'article 19 des statuts comme suit :

Ancienne version	Nouvelle version
Le conseil d'administration fixe chaque année soit un montant global à l'intérieur duquel le Directeur Général peut prendre des engagements au nom de la société sous forme de cautions, avals ou garanties, soit un montant au-delà duquel chacun des engagements ci-dessus ne peut être pris ; tout dépassement du plafond global ou du montant maximum fixé pour un engagement doit faire l'objet d'une autorisation spéciale du conseil d'administration.	Le conseil d'administration fixe chaque année soit un montant global à l'intérieur duquel le Directeur Général peut prendre des engagements au nom de la Société sous forme de cautions, avals ou garanties, soit un montant au-delà duquel chacun des engagements ci-dessus ne peut être pris ; tout dépassement du plafond global ou du montant maximum fixé pour un engagement doit faire l'objet d'une autorisation spéciale du conseil d'administration. Le conseil d'administration peut toutefois donner cette autorisation globalement et annuellement sans limite de montant pour garantir les engagements pris par les sociétés contrôlées au sens du II de l'article L. 233-16 du Code de commerce par la Société. Il peut également autoriser le Directeur Général à donner, globalement et sans limite de montant, des cautions, avals et garanties pour garantir les engagements pris par les sociétés contrôlées par la Société au sens du même II, sous réserve que ce dernier en rende compte au Conseil d'administration au moins une fois par an. Le Directeur Général peut également être autorisé à donner, à l'égard des administrations fiscales et douanières, des cautions, avals et garanties au nom de la Société, sans limite de montant.

- Modification de l'alinéa 4 de l'article 20 des statuts comme suit :

Ancienne version

[...]

Si l'assemblée générale ordinaire des actionnaires omet d'élire un commissaire aux comptes, tout actionnaire peut demander en justice qu'il en soit désigné un, le président du conseil d'administration dûment appelé. Le mandat du commissaire aux comptes désigné par justice prendra fin lorsque l'assemblée générale ordinaire des actionnaires aura nommé le ou les commissaires aux comptes.

Nouvelle version

[...]

Si l'assemblée générale ordinaire des actionnaires omet d'élire un commissaire aux comptes, tout actionnaire peut demander en justice qu'il en soit désigné un, le Président du conseil d'administration dûment appelé. Le mandat du commissaire aux comptes désigné par justice prendra fin lorsque l'assemblée générale ordinaire des actionnaires aura nommé le ou les commissaires aux comptes.

- Modification des alinéas 4, 6, 7, 10 et 12 de l'article 21 des statuts comme suit :

Ancienne version

[...]

L'actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'assemblée, peut choisir entre l'une des trois formules suivantes :

- donner une procuration à un autre actionnaire ou à son conjoint, ou
- voter par correspondance, ou
- adresser une procuration à la Société sans indication de mandat,

dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

[...]

Les assemblées sont présidées par le Président du conseil d'administration ou, en son absence, par un administrateur spécialement délégué à cet effet par le conseil. A défaut, l'assemblée désigne elle-même son président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'assemblée présents, qui disposent du plus grand nombre de voix, et acceptant ces fonctions.

[...]

Les délibérations de l'assemblée générale ordinaire sont prises à la majorité des voix des actionnaires présents ou représentés.

[...]

Les délibérations de l'assemblée générale extraordinaire sont prises à la majorité de deux tiers des voix exprimées par des actionnaires présents ou représentés.

Nouvelle version

[...]

L'actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'assemblée, peut choisir entre l'une des trois formules suivantes :

- donner une procuration à un autre actionnaire, à son conjoint ou à son partenaire pacsé ou à toute autre personne, ou
- voter par correspondance, ou
- adresser une procuration à la Société sans indication de mandat,

dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

[...]

Les assemblées sont présidées par le Président du conseil d'administration ou, en son absence, par un administrateur spécialement délégué à cet effet par le conseil. A défaut, l'assemblée désigne elle-même son Président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'assemblée présents, et acceptant ces fonctions, qui disposent du plus grand nombre de voix.

[...]

Les délibérations de l'assemblée générale ordinaire sont prises à la majorité des voix exprimées par les actionnaires présents ou représentés. Les voix exprimées ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles l'actionnaire n'a pas pris part au vote, s'est abstenu ou a voté blanc ou nul.

[...]

Les délibérations de l'assemblée générale extraordinaire sont prises à la majorité de deux tiers des voix exprimées par les actionnaires présents ou représentés. Les voix exprimées ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles l'actionnaire n'a pas pris part au vote, s'est abstenu ou a voté blanc ou nul.

- Modification des alinéas 2 et 10 de l'article 24 des statuts comme suit :

Ancienne version	Nouvelle version
Le résultat de l'exercice se détermine conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.	Le résultat de l'exercice se détermine conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.
Sur le bénéfice de l'exercice, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est tout d'abord prélevé 5% au moins pour la formation du fonds de réserve prescrit par la loi. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint le dixième du capital.	Sur le bénéfice de l'exercice, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est tout d'abord prélevé 5% au moins pour la dotation de la réserve légale prescrite par la loi. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque la réserve légale atteint le dixième du capital social.
[...]	[...]
Lorsqu'un bilan établi au cours ou à la fin de l'exercice et certifié conforme par le ou les commissaires aux comptes fait apparaître que la société, depuis la clôture de l'exercice précédent, après constitution des amortissements et provisions nécessaires et déduction faite s'il y a lieu des pertes antérieures ainsi que des sommes à porter en réserve en application de la loi ou des présents statuts et compte tenu du report bénéficiaire, a réalisé un bénéfice, le conseil d'administration peut décider de distribuer des acomptes sur dividende avant l'approbation des comptes de l'exercice ainsi que d'en fixer le montant et la date de répartition.	Lorsqu'un bilan établi au cours ou à la fin de l'exercice et certifié conforme par le ou les commissaires aux comptes fait apparaître que la Société, depuis la clôture de l'exercice précédent, après constitution des amortissements et provisions nécessaires et déduction faite s'il y a lieu des pertes antérieures ainsi que des sommes à porter en réserve en application de la loi ou des présents statuts et compte tenu du report bénéficiaire, a réalisé un bénéfice, le conseil d'administration peut décider de distribuer des acomptes sur dividende avant l'approbation des comptes de l'exercice ainsi que d'en fixer le montant et la date de répartition.
[...]	[...]

8.1.3 RÉOLUTION RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

Vingt-neuvième résolution (Pouvoirs pour formalités)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de ses délibérations pour effectuer tous dépôts et formalités requis par la loi.

8.2 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES PROJETS DE RÉOLUTIONS

Point sur la marche des affaires sociales

L'exposé de la situation financière, de l'activité et des résultats de la Société et de son Groupe au cours de l'exercice écoulé, ainsi que les diverses informations prescrites par les dispositions légales et réglementaires en vigueur figurent dans le rapport de gestion du Conseil d'administration relatif à l'exercice 2019 inclus dans le rapport financier annuel disponible sur le site Internet de la Société (www.neoen.com), auquel vous êtes invités à vous reporter.

Depuis le début de l'exercice 2020, la Société a poursuivi son activité dans le cours normal des affaires. Les événements postérieurs à la clôture sont décrits dans la note 24 (Événements postérieurs à la clôture) aux états financiers consolidés au 31 décembre 2019.

Les documents requis par la loi et les statuts ont été adressés et/ou mis à votre disposition dans les délais impartis.

Il est précisé que le Conseil d'administration a agréé l'ensemble des résolutions soumises à l'assemblée générale.

8.2.1 RÉSOLUTIONS DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

Les 1^{ère} à 16^{ème} et la 29^{ème} résolutions relèvent de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire.

Approbation des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2019 et affectation du résultat (1^{ère}, 2^{ème} et 3^{ème} résolutions)

Les projets des 1^{ère} et 2^{ème} résolutions concernent l'approbation des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2019, arrêtés par le Conseil d'administration le 25 mars 2020, en application des dispositions de l'article L. 232-1 du Code de commerce.

Il vous est proposé, dans le cadre de la 3^{ème} résolution, d'affecter le bénéfice de l'exercice 2019, qui s'élève à 21.073.268 euros, de la manière suivante :

- prélever sur ce bénéfice, conformément aux dispositions légales applicables, et affecter à la réserve légale, un montant égal à 1.053.663 euros ;
- constater que le solde du bénéfice de l'exercice 2019 est de 20.019.605 euros ; et
- décider d'affecter le bénéfice distribuable, soit la somme de 20.019.605 euros, au poste « Autres réserves » qui serait ainsi porté après affectation à un solde bénéficiaire de 28.926.991 euros.

Fixation de l'enveloppe globale de la rémunération à allouer aux membres du conseil d'administration (4^{ème} résolution)

Il vous est demandé, au titre de la 4^{ème} résolution, de fixer l'enveloppe globale de la rémunération à allouer aux membres du Conseil d'administration à 300.000 euros par an pour la période en cours et les périodes suivantes, et ce jusqu'à l'intervention d'une nouvelle décision. Le Conseil d'administration pourra ensuite répartir librement ce montant entre ses membres, conformément à la politique de rémunération en vigueur.

Il vous est rappelé que l'enveloppe globale de la rémunération à allouer aux membres du Conseil d'administration fixée par l'assemblée générale du 28 juin 2019 est de 207.500 euros. Le Conseil d'administration vous propose d'augmenter ce montant afin de pouvoir (i) augmenter le montant maximum individuel de rémunération attribuable, par le Conseil d'administration, à chaque administrateur au titre de son mandat social compte tenu de l'importance des travaux du Conseil et au vu des pratiques de marché et (ii) suivre la pratique établie dans des sociétés comparables à la Société consistant à réserver une part de rémunération des administrateurs qui n'est pas répartie pour les activités habituelles et récurrentes du Conseil et de ses Comités pour les activités exceptionnelles.

Approbation des conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce (5^{ème} résolution)

Dans le cadre de la 5^{ème} résolution, il vous est demandé de bien vouloir approuver le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L.225-38 et L.225-40-1 du Code de commerce dans toutes ses dispositions, ainsi que les conventions nouvelles dont il fait état, approuvées par le Conseil d'administration au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Approbation des informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce figurant dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (« say on pay » ex post) (6^{ème} résolution)

Conformément aux dispositions du II de l'article L.225-100 du Code de commerce, nous soumettons à votre approbation les informations mentionnées au I de l'article L.225-37-3 du Code de commerce, telles qu'elles vous sont présentées au sein de la Section 3.3 du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Xavier Barbaro, Président-directeur général (7^{ème} résolution)

Il vous est demandé, au titre de la 7^{ème} résolution, en application de l'article L.225-100, III du Code de commerce, sur la base du rapport sur le gouvernement d'entreprise, d'approuver les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés, au cours de l'exercice 2019, ou attribués, au titre du même exercice, à Monsieur Xavier Barbaro, Président-directeur général, tels que présentés au sein de la Section 3.3 du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Il est rappelé que l'Assemblée Générale du 28 juin 2019 avait approuvé, dans sa 9^{ème} résolution, dans les conditions prévues à l'article L.225-37-2 du Code de commerce, les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-directeur général en raison de son mandat au titre de l'exercice 2019.

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019, ou attribués au titre du même exercice, à Monsieur Romain Desrousseaux, directeur général délégué (8^{ième} résolution)

Il vous est demandé, au titre de la 8^{ième} résolution, en application de l'article L.225-100, III du Code de commerce, sur la base du rapport sur le gouvernement d'entreprise, d'approuver les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés, au cours de l'exercice 2019, ou attribués, au titre du même exercice, à Monsieur Romain Desrousseaux, directeur général délégué, tels que présentés au sein de la Section 3.3 du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Approbation de la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2020 (9^{ième} résolution)

Il vous est demandé, au titre de la 9^{ième} résolution, en application de l'article L.225-37-2 II du Code de commerce, sur la base du rapport sur le gouvernement d'entreprise, d'approuver la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2020, telle que présentée au sein de la Section 3.3 du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Approbation de la politique de rémunération applicable au Président-directeur général au titre de l'exercice 2020 (10^{ième} résolution)

Il vous est demandé, au titre de la 10^{ième} résolution, en application de l'article L.225-37-2 II du Code de commerce, sur la base du rapport sur le gouvernement d'entreprise, d'approuver la politique de rémunération applicable au Président-directeur général au titre de l'exercice 2020, telle que présentée au sein de la Section 3.3 du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Approbation de la politique de rémunération applicable au directeur général délégué au titre de l'exercice 2020 (11^{ième} résolution)

Il vous est demandé, au titre de la 11^{ième} résolution, en application de l'article L.225-37-2 II du Code de commerce, sur la base du rapport sur le gouvernement d'entreprise, d'approuver la politique de rémunération applicable au directeur général délégué au titre de l'exercice 2020, telle que présentée au sein de la Section 3.3 du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Simon Veyrat (12^{ième} résolution)

Il vous est ainsi demandé, au titre de la 12^{ième} résolution, de renouveler le mandat d'administrateur de Monsieur Simon Veyrat pour une durée de 4 ans qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2023.

Le Conseil d'administration a notamment relevé que ce renouvellement permettrait d'assurer une représentation d'Impala, principal actionnaire de la Société et une stabilité des organes sociaux.

Vous trouverez en annexe du présent rapport les informations concernant Monsieur Simon Veyrat dont le renouvellement du mandat d'administrateur est proposé ([Annexe 2](#)).

Renouvellement du mandat d'administrateur du Fonds Stratégique de Participations (13^{ième} résolution)

Il vous est ainsi demandé, au titre de la 13^{ième} résolution, de renouveler le mandat d'administrateur du Fonds Stratégique de Participations pour une durée de 4 ans qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2023.

Le Conseil d'administration a examiné la situation du Fonds Stratégique de Participations au regard des recommandations du Code de gouvernance Afep-Medef et, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, a conclu que le Fonds Stratégique de Participations demeure indépendant.

Le Fonds Stratégique de Participations est un véhicule de placement destiné à favoriser l'investissement de long terme dans des entreprises françaises et ayant pour investisseurs CARDIF Assurance Vie (Groupe BNP Paribas), CNP Assurances, PREDICA (Groupe Crédit Agricole), SOGECAP (Groupe Société Générale), Groupama, BPCE Vie (Groupe Natixis Assurances) et SURAVENIR (groupe Crédit Mutuel ARKEA).

Il est précisé que le Fonds Stratégique de Participations a désigné Monsieur Christophe Gégout en qualité de représentant permanent au Conseil d'administration de la Société.

Au vu de la composition actuelle du Conseil d'administration, le Conseil d'administration a relevé que ce renouvellement permettrait d'assurer un équilibre dans la composition dudit Conseil, et s'inscrit dans le cadre des engagements de la Société au titre de l'accord conclu avec le Fonds Stratégique de Participations le 2 octobre 2018.

Vous trouverez en annexe du présent rapport les informations concernant le Fonds Stratégique de Participations dont le renouvellement du mandat d'administrateur est proposé ([Annexe 3](#)).

Renouvellement du mandat de Deloitte&Associés en qualité de commissaire aux comptes titulaire (14^{ième} résolution)

Il vous est ainsi demandé, au titre de la 14^{ième} résolution, de renouveler le mandat du commissaire aux comptes co-titulaire Deloitte&Associés pour une nouvelle période de six (6) exercices, qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires de la Société appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2025.

Non-renouvellement du mandat de BEAS en qualité de commissaire aux comptes suppléant (15^{ème} résolution)

Il vous est ainsi demandé, au titre de la 15^{ème} résolution, de ne pas renouveler le mandat du commissaire aux comptes suppléant BEAS qui vient à expiration le jour de l'assemblée générale, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société (16^{ème} résolution)

Il vous est proposé, au titre de la 16^{ème} résolution d'autoriser le Conseil d'administration à acheter ou faire acheter des actions de la Société notamment en vue de :

- la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou
- l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ainsi que de tout autre plan d'actionnariat des salariés et dirigeants de la Société et de ses filiales ; ou
- l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ; ou
- de manière générale, honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée ; ou
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, sous réserve de l'adoption de la 27^{ème} résolution décrite ci-dessous ou de toute autre résolution de même nature ; ou
- la remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou
- l'animation du marché secondaire ou de la liquidité des actions de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers (telle que modifiée le cas échéant).

Ce programme serait également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

Les achats d'actions de la Société pourraient porter sur un nombre d'actions tel que, à la date de chaque rachat, le nombre total d'actions achetées par la Société depuis le début du programme de rachat (y compris celles faisant l'objet dudit rachat) n'excède pas 10% des actions composant le capital de la Société à cette date (en tenant compte des opérations l'affectant postérieurement à la date de l'assemblée générale), soit, à titre indicatif, au 31 décembre 2019, un plafond de rachat de 8.508.874 actions, étant précisé que (i) le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport, ne pourrait excéder 5% de son capital social et (ii) lorsque les actions seraient rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10% prévue ci-dessus correspondrait au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourraient être réalisés à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur sauf en période d'offre publique et par tous moyens, notamment sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement ou exercice d'un bon, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, ou de toute autre manière (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisé par l'un quelconque de ces moyens).

Le prix maximum d'achat serait de 45 euros par action (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie), ce prix maximum n'étant applicable qu'aux acquisitions décidées à compter de la date de l'assemblée et non aux opérations à terme conclues en vertu d'une autorisation donnée par une précédente assemblée générale et prévoyant des acquisitions d'actions postérieures à la date de l'assemblée. L'assemblée générale délèguerait au Conseil d'administration, en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital social ou les capitaux propres, le pouvoir d'ajuster le prix d'achat maximum susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Le montant maximum des fonds destinés au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé serait fixé à 50 millions d'euros (ou la contre-valeur de ce montant, aux dates des rachats, dans toute autre monnaie).

Le Conseil d'administration aurait tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation.

Cette autorisation serait donnée pour une période de dix-huit mois à compter du jour de l'assemblée générale.

Pouvoirs pour les formalités (29^{ième} résolution)

Il vous sera proposé au titre de la 29^{ième} résolution de conférer tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de vos délibérations pour effectuer tous dépôts et formalités requis par la loi.

8.2.2 RÉSOLUTIONS DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

Les 17^{ième} à 28^{ième} résolutions relèvent de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire.

Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour décider l'augmentation de capital de la Société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec maintien du droit préférentiel de souscription (17^{ième} résolution)

Il vous est proposé, au titre de la 17^{ième} résolution, de déléguer au Conseil d'administration la compétence pour décider l'augmentation du capital social avec maintien du droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, par l'émission (i) d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence) et/ou (ii) de valeurs mobilières revendues pendant la durée de l'autorisation.

Le montant maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de cette délégation serait fixé à 85 millions d'euros, étant précisé que le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des 18^{ième}, 19^{ième}, 20^{ième}, 22^{ième}, 23^{ième}, 24^{ième}, 25^{ième}, et 26^{ième} résolutions de l'assemblée mixte est fixé à 85 millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies ; il vous est précisé en tant que de besoin que le montant maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application de la 21^{ième} résolution de l'assemblée générale ne s'imputerait pas sur le montant nominal maximum global visé ci-dessus.

Il vous est également proposé de décider que le montant nominal maximum des titres de créances susceptible d'être émis immédiatement ou à terme en vertu de la 17^{ième} résolution de l'assemblée générale mixte, est fixé à 300 millions d'euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission, étant précisé que (i) ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair et que (ii) ce montant est indépendant du montant des titres de créance dont l'émission pourrait résulter de l'utilisation des autres résolutions soumises à l'assemblée générale, et des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'administration conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3, L.228-93 alinéa 6 et L. 228-94 alinéa 3 du Code de commerce.

À ces plafonds s'ajouterait, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital.

Le Conseil d'administration aurait tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à l'effet notamment de fixer le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourrait être demandée à l'émission.

Cette délégation serait donnée pour une période de vingt-six mois à compter du jour de l'assemblée générale.

Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour décider l'augmentation de capital de la Société par l'émission d'actions et/ ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offre au public autre que les offres au public mentionnées au 1^o de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier (18^{ième} résolution)

Il vous est proposé, au titre de la 18^{ième} résolution, de déléguer au Conseil d'administration la compétence pour décider l'augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offre au public autre que les offres au public mentionnées au 1^o de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier, en une ou plusieurs fois, par l'émission (i) d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence) et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme au capital de la Société.

En effet, selon les conditions de marché, la nature des investisseurs concernés par l'émission et le type de titres émis, il peut être préférable, voire nécessaire, de supprimer le droit préférentiel de souscription, pour réaliser un placement de titres dans les meilleures conditions, notamment lorsque la rapidité des opérations constitue une condition essentielle de leur réussite, ou lorsque les émissions sont effectuées sur les marchés financiers étrangers. Cette délégation de compétence pourrait également être utilisée dans le cadre d'opérations d'offres publiques d'échange.

Votre Conseil d'administration souhaite disposer d'une certaine flexibilité dans le choix des émissions envisageables et avoir la possibilité de réunir avec rapidité et souplesse les moyens financiers nécessaires au développement de la Société.

Ainsi, il vous est proposé de consentir au Conseil tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à l'effet notamment de fixer le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourrait être demandée à l'émission.

Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en

vertu de la 18^{ième} résolution serait fixé à 60 millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputerait sur le plafond global prévu paragraphe 2 de la 17^{ième} résolution de l'assemblée générale ou, le cas échéant, sur le plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation.

À ces plafonds s'ajouterait, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital.

Il vous est également proposé de décider que le montant nominal maximum des titres de créances susceptible d'être émis immédiatement ou à terme en vertu de la 18^{ième} résolution de l'assemblée générale mixte, est fixé à 300 millions d'euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission, étant précisé que (i) ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair et que (ii) ce montant est indépendant du montant des titres de créance dont l'émission pourrait résulter de l'utilisation des autres résolutions soumises à l'assemblée générale, et des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'administration conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3, L.228-93 alinéa 6 et L. 228-94 alinéa 3 du Code de commerce.

Cette résolution pourrait être destinée à fournir à la Société une flexibilité financière, notamment pour financer la mise en œuvre de la stratégie.

Le prix d'émission des actions émises serait fixé comme suit, conformément à l'article L. 225-136 1° alinéa 1 du Code de commerce :

- le prix d'émission des actions émises directement serait au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant le début de l'offre au public moins 10%), après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance ;
- le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, seraient tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent.

Cette délégation serait donnée pour une période de vingt-six mois, à compter du jour de l'assemblée générale.

Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour décider l'augmentation de capital de la Société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (19^{ième} résolution)

Il vous est proposé, au titre de la 19^{ième} résolution, de déléguer au Conseil d'administration la compétence pour décider l'augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offre au public visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, en une ou plusieurs fois, par l'émission (i) d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence) et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme au capital de la Société.

Cette résolution permettrait d'optimiser l'accès aux capitaux pour la Société et de bénéficier des meilleures conditions de marché, ce mode de financement étant plus rapide et plus simple qu'une augmentation de capital par offre au public, objet de la 18^{ième} résolution.

Il vous est ainsi proposé de consentir au Conseil d'administration tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à l'effet notamment de fixer le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourrait être demandée à l'émission.

Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation serait fixé à 60 millions d'euros, étant précisé que ce montant s'imputerait sur le plafond prévu au paragraphe 2 de la 18^{ième} résolution et sur le plafond global prévu au paragraphe 2 de la 17^{ième} résolution.

Il est également précisé que les émissions de titres de capital réalisées en vertu de cette délégation n'excéderaient pas les limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour, 20% du capital par an).

A ces plafonds s'ajouterait, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital.

Il vous est également proposé de décider que le montant nominal maximum des titres de créances susceptible d'être émis immédiatement ou à terme en vertu de la 19^{ième} résolution de l'assemblée générale, est fixé à 300 millions d'euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission, étant précisé que (i) ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair et que (ii) ce montant est indépendant du montant des titres de créance dont l'émission pourrait résulter de l'utilisation des

autres résolutions soumises à l'assemblée générale, et des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'administration conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3, L.228-93 alinéa 6 et L. 228-94 alinéa 3 du Code de commerce.

Le prix d'émission des actions émises directement serait au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant le début de l'offre au public moins 10%).

Le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourrait donner droit seraient tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini ci-dessus.

Cette délégation serait donnée pour une période de vingt-six mois à compter du jour de l'assemblée générale.

Autorisation d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à des actions à émettre par la Société en rémunération d'apports en nature constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (20^{ème} résolution)

Il vous est proposé, au titre de la 20^{ème} résolution, d'autoriser le Conseil d'administration à procéder à une augmentation de capital, en une ou plusieurs fois, par l'émission (i) d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence) et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme au capital de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.

Cette résolution permettrait à la Société de procéder à d'éventuelles opérations de croissance externe.

Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente autorisation serait fixé à 10% du capital social ajusté pour prendre en compte les opérations affectant le capital social postérieurement à l'assemblée générale, étant précisé que ce montant s'imputerait sur le plafond global prévu au paragraphe 2 de la 17^{ème} résolution de l'assemblée générale.

A ces plafonds s'ajouterait, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital.

Il vous est également proposé de décider que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles

d'être réalisées, en vertu de la 20^{ème} résolutions de l'assemblée générale, ne pourra excéder un nouveau plafond nominal fixé à 300 millions d'euros, étant précisé que (i) ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair et que (ii) ce montant est indépendant du montant des titres de créance dont l'émission pourrait résulter de l'utilisation des autres résolutions soumises à l'assemblée générale, et des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'administration conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3, L.228-93 alinéa 6 et L. 228-94 alinéa 3 du Code de commerce.

Les émissions d'actions et de valeurs mobilières donnant accès au capital en vertu de la présente autorisation n'excèderaient pas les limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour, 10% du capital).

Le Conseil d'administration aurait tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente résolution, à l'effet notamment d'arrêter la liste des titres de capital et des valeurs mobilières donnant accès au capital apportées, approuver l'évaluation des apports, fixer les conditions de l'émission des actions et/ou des valeurs mobilières rémunérant les apports, ainsi que le cas échéant le montant de la soulte à verser, approuver l'octroi des avantages particuliers, et réduire, si les apporteurs y consentent, l'évaluation des apports ou la rémunération des avantages particuliers.

Cette autorisation serait donnée pour une période de vingt-six mois à compter du jour de l'assemblée générale.

Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes (21^{ème} résolution)

Il vous est proposé, au titre de la 21^{ème} résolution, de déléguer au Conseil d'administration la compétence pour décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'émission de titres de capital nouveaux ou de majoration du montant nominal des titres de capital existants ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.

Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourrait dépasser 60 millions d'euros, étant précisé que ce montant maximum serait autonome et ne s'imputerait pas sur le plafond global prévu paragraphe 2 de la 17^{ème} résolution de l'assemblée générale.

A ce plafond s'ajouterait, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital.

Cette délégation serait donnée pour une période de vingt-six mois, à compter du jour de l'assemblée générale.

Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription (22^{ème} résolution)

Il vous est proposé, au titre de la 22^{ème} résolution, de déléguer au Conseil d'administration la compétence, pour décider d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation du capital social de la Société, avec ou sans droit préférentiel de souscription, au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour, dans les trente jours de la clôture de la souscription et dans la limite de 15% de l'émission initiale), notamment en vue d'octroyer une option de sur-allocation conformément aux pratiques de marché.

Cette résolution permettrait ainsi de rouvrir une augmentation de capital au même prix que l'opération initialement prévue en cas de sursouscription (clause dite de « *greenshoe* »).

Il est précisé que le montant nominal des augmentations de capital décidées par cette délégation s'imputerait sur le plafond stipulé dans la résolution en vertu de laquelle est décidée l'émission initiale et sur le plafond global prévu au paragraphe 2 de la 17^{ème} résolution de l'assemblée générale.

La durée de validité de cette délégation de compétence serait fixée à vingt-six mois, à compter du jour de l'assemblée générale.

Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour décider l'augmentation du capital de la Société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux adhérents de plans d'épargne (23^{ème} résolution)

Il vous est proposé, au titre de la 23^{ème} résolution, de déléguer au Conseil d'administration la compétence pour décider l'augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription, par l'émission (i) d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence) et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme au capital de la Société réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise ou de groupe.

Cette résolution permettrait à la Société d'associer à sa réussite certains salariés et mandataires sociaux via le développement de l'actionnariat salarié.

Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de cette autorisation serait fixé à 2% du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration, étant précisé que ce montant s'imputerait sur le plafond global prévu au paragraphe 2 de la 17^{ème} résolution de l'assemblée générale mixte.

A ces plafonds s'ajouterait, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital.

Le prix de souscription serait fixé dans les conditions prévues aux articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail et serait au moins égal à 70% du Prix de Référence (telle que cette expression est définie ci-après) ou à 60% du Prix de Référence lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan en application des articles L. 3332-25 et L. 3332-26 du Code du travail est supérieure ou égale à dix ans. Pour les besoins du présent paragraphe, le Prix de Référence désignerait : la moyenne des cours de clôture cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration ou son délégué fixant la date d'ouverture de la période de souscription pour les adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé).

Toutefois, le Conseil d'administration pourrait réduire ou supprimer la décote susmentionnée afin de tenir compte, notamment, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement.

La durée de validité de cette délégation de compétence serait fixée à vingt-six mois, à compter du jour de l'assemblée générale.

Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux (24^{ème} résolution)

Il vous est proposé, au titre de la 24^{ème} résolution d'autoriser le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre (à l'exclusion d'actions de préférence), au profit des bénéficiaires ou catégories de bénéficiaires qu'il déterminerait parmi les membres du personnel salarié de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce et les mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés et qui répondent aux conditions visées à l'article L. 225-197-1, Il dudit Code.

Cette résolution permettrait d'instituer un dispositif d'encouragement de l'actionnariat des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux.

Le total des actions existantes ou à émettre attribuées gratuitement en vertu de cette autorisation ne pourrait pas représenter plus de 2% du capital social de la Société au jour de la décision du Conseil d'administration, étant précisé que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente autorisation s'imputerait sur le plafond global prévu au paragraphe 2 de la 17^{ème} résolution de l'assemblée générale.

Pour chaque exercice le nombre total d'actions existantes ou à émettre attribuées en vertu de cette autorisation aux dirigeants mandataires sociaux de la Société ne pourrait représenter plus de 50% des actions pouvant être attribuées gratuitement en vertu de cette résolution.

L'attribution gratuite des actions à leurs bénéficiaires ne deviendrait définitive qu'au terme d'une période d'acquisition dont la durée serait fixée par le Conseil d'administration, cette durée ne pouvant être inférieure à celle exigée par les dispositions légales applicables au jour de la décision d'attribution (soit, à ce jour, un an). Les actions définitivement acquises seraient également soumises, à l'issue de la période d'acquisition susmentionnée, à une obligation de conservation dont la durée ne pourrait pas être inférieure à celle exigée par les dispositions légales applicables au jour de la décision d'attribution (soit, à ce jour, un an) ; toutefois, cette obligation de conservation pourrait être supprimée par le Conseil d'administration pour les actions attribuées gratuitement dont la période d'acquisition aura été fixée à une durée d'au moins deux ans.

Le Conseil d'administration déterminerait l'identité des bénéficiaires et le nombre d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement à chacun d'eux, ainsi que les conditions à satisfaire pour que l'attribution devienne définitive, étant précisé que l'attribution définitive des actions attribuées gratuitement serait notamment soumise à l'atteinte d'une ou plusieurs conditions de performance fixées par le Conseil d'administration.

Cette autorisation emporterait, au fur et à mesure de l'attribution définitive desdites actions, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au profit des bénéficiaires desdites actions et renonciation corrélative des actionnaires au profit des bénéficiaires desdites actions à leur droit préférentiel de souscription sur lesdites actions.

Le Conseil d'administration aurait tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans la mesure autorisée par la loi, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation et à l'effet notamment de :

- déterminer si les actions attribuées gratuitement sont des actions à émettre et/ou existantes et, le cas échéant, modifier son choix avant l'attribution définitive des actions ;
- fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions, notamment la période d'acquisition minimale et la durée de conservation requise de chaque bénéficiaire ;
- ajuster le nombre d'actions attribuées gratuitement nécessaires à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires, en fonction des éventuelles opérations portant sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, d'émission de nouveaux titres de capital avec droit préférentiel de souscription réservé aux actionnaires, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves, de primes d'émission ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, de modification de la répartition des bénéfices par la création d'actions de préférence ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres ou sur le capital (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle).

La durée de validité de cette délégation de compétence serait fixée à vingt-six mois, à compter du jour de l'assemblée générale.

Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux (25^{ième} résolution)

Il vous est proposé, au titre de la 25^{ième} résolution, d'autoriser le Conseil d'administration à consentir, en une ou plusieurs fois, au bénéfice des personnes qu'il déterminerait parmi les salariés et les mandataires sociaux de la Société et des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 225-180 dudit Code, ou de certains d'entre eux, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société à émettre à titre d'augmentation de son capital, ainsi que des options donnant droit à l'achat d'actions de la Société provenant de rachats effectués par la Société dans les conditions prévues par la loi.

Cette résolution permettrait d'instituer un dispositif d'encouragement de l'actionnariat des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux.

Le nombre total d'options de souscription et d'options d'achat consenties en vertu de cette autorisation ne pourrait donner droit à souscrire ou acheter un nombre d'actions supérieur à 2% du capital social au jour de la décision d'attribution du Conseil d'administration étant précisé que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente autorisation s'imputerait sur le plafond global prévu au paragraphe 2 de la 17^{ième} résolution de l'assemblée générale.

À ces plafonds s'ajouteraient, le cas échéant, les actions à émettre au titre des ajustements à effectuer pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires, les droits des bénéficiaires d'options.

Pour chaque exercice le nombre total d'options de souscription ou d'achat consenties en vertu de cette autorisation aux dirigeants mandataires sociaux de la Société ne pourrait représenter plus de 1% du capital social au jour de la décision d'attribution du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration déterminerait l'identité des bénéficiaires, ou de la ou des catégories de bénéficiaires, des options attribuées et le nombre d'options allouées à chacun d'eux étant précisé que chaque attribution d'options devrait prévoir que l'exercice des options sera subordonné à l'atteinte d'une ou plusieurs conditions de performance fixées par le Conseil d'administration.

Le prix à payer lors de l'exercice des options de souscription ou d'achat d'actions serait fixé le jour où les options seraient consenties et (i) dans le cas d'octroi d'options de souscription, ce prix ne pourrait pas être inférieur à 80% de la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour où les options de souscription seraient consenties, et (ii) dans le cas d'octroi d'options d'achat d'actions, ce prix ne pourrait être inférieur ni à la valeur indiquée au (i) ci-dessus, ni à 80% du cours moyen d'achat des actions détenues par la Société au titre des articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce.

Cette autorisation emporterait, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seraient émises au fur et à mesure de l'exercice des options de souscription.

Le Conseil d'administration aurait tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans la mesure autorisée par la loi, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation et à l'effet notamment de :

- déterminer si les options attribuées sont des options de souscription et/ou options d'achat d'actions et, le cas échéant, modifier son choix avant l'ouverture de la période de levée des options ;
- fixer les modalités et conditions des options, et notamment la durée de validité des options, la ou les dates ou périodes d'exercice des options, ou des clauses éventuelles d'interdiction de revente immédiate de tout ou partie des actions.

La durée de validité de cette délégation de compétence serait fixée à vingt-six mois, à compter du jour de l'assemblée générale.

Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour décider l'augmentation du capital de la Société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux collaborateurs du groupe à l'étranger (26^{ième} résolution)

Il vous est proposé, au titre de la 26^{ième} résolution, de déléguer au Conseil d'administration la compétence à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par l'émission d'actions de la Société ainsi que d'autres titres de capital donnant accès au capital de la Société (sauf en période d'offre publique visant les titres de la Société déposée par un tiers). L'augmentation de capital serait réservée (i) aux salariés, préretraités ou retraités et mandataires sociaux visés aux articles L. 3332-1 et L. 3332-2 du Code du travail des sociétés du groupe Neoen dont le siège social est situé dans l'un de ces pays et les salariés, préretraités ou retraités des sociétés du groupe Neoen résidant dans ces mêmes pays (les « Salariés Étrangers »), (ii) aux OPCVM ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de la Société dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués de Salariés Étrangers, et/ou (iii) à tout établissement bancaire ou entité contrôlée par un tel établissement au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce intervenant à la demande de la Société pour la mise en place d'une offre structurée aux Salariés Étrangers.

Cette résolution permettrait à la Société d'associer à sa réussite certains salariés et mandataires sociaux étrangers via le développement de l'actionnariat salarié.

Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation serait fixé à 1% du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration, étant précisé que ce montant s'imputerait (i) sur le plafond global visé au paragraphe 2 de la 17^{ième} résolution de l'assemblée générale, ainsi que (ii) sur le

plafond visé au paragraphe 2 de la 23^{ième} résolution (sous réserve de l'approbation de cette dernière).

A ces plafonds s'ajouterait, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital.

Le prix d'émission des actions nouvelles ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre en vertu de cette délégation serait fixé par le Conseil d'administration sur la base du cours de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris ; ce prix serait égal à la moyenne des cours de clôture cotés de l'action de la Société lors des vingt séances de bourse précédant (i) le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription à l'augmentation de capital correspondante réalisée en vertu de cette résolution, ou (ii) s'il s'agit d'une opération réalisée dans le cadre d'un plan global d'actionnariat salarié mis en place en France et à l'étranger, le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription à l'augmentation de capital correspondante réalisée en vertu de la 23^{ième} résolution diminuée d'une décote maximum de 30 %.

La durée de validité de cette délégation de compétence serait fixée à dix-huit mois, à compter du jour de l'assemblée générale.

Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues (27^{ième} résolution)

Il vous est proposé, corrélativement à la 16^{ième} résolution ci-dessus, autorisant le Conseil d'administration à acheter des actions de la Société aux fins notamment de l'annulation de tout ou partie des actions ainsi rachetées, d'autoriser le Conseil d'administration à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, par annulation de toute quantité d'actions auto-détenues qu'il décidera dans les limites autorisées par la loi.

Le nombre maximum d'actions annulées par la Société pendant la période de vingt-quatre mois précédant ladite annulation, y compris les actions faisant l'objet de ladite annulation, ne pourrait excéder 10% des actions composant le capital de la Société à cette date.

Cette autorisation serait donnée pour une période de vingt-six mois à compter du jour de l'assemblée générale.

Modification des statuts de la Société (28^{ième} résolution)

Il vous est proposé d'adopter article par article puis dans son intégralité un projet révisé de statuts dont une version est annexée au présent rapport (Annexe 4).

Les modifications envisagées visent à mettre en conformité les statuts de la Société aux nouvelles exigences réglementaires et légales applicables. En ce sens, les modifications suivantes sont envisagées :

- Modification de la page de garde des statuts de la Société afin - d'ajouter la mention (la « Société ») et préciser qu'ils ont été mis à jour par l'assemblée générale du 26 mai 2020.

- Modification de l'article 5 des statuts de la Société comme suit :

Ancienne version	Nouvelle version
La durée de la Société est fixée à 99 ans à compter de son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés, sauf cas de dissolution ou de prorogation prévus par la loi.	La durée de la Société est fixée à 99 ans à compter de son immatriculation au registre du commerce et des sociétés, sauf cas de dissolution ou de prorogation prévus par la loi.

- Modification des alinéas 3 et 4 de l'article 9 des statuts de la Société comme suit (reprise de la dernière version de l'article L.228-2 du Code de commerce, modifié par la loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (« loi Pacte »))

Ancienne version	Nouvelle version
La Société est en droit, dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, de demander à tout moment, contre rémunération à sa charge, au dépositaire central d'instruments financiers, selon le cas, le nom ou la dénomination, la nationalité, l'année de naissance ou l'année de constitution, et l'adresse postale et, le cas échéant électronique des détenteurs de titres au porteur conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires, ainsi que la quantité de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés. La Société, au vu de la liste transmise par l'organisme susmentionné, a la faculté de demander aux personnes figurant sur cette liste et dont la Société estime qu'elles pourraient être inscrites pour le compte de tiers les informations ci-dessus concernant les propriétaires des titres. Lorsque la personne qui a fait l'objet d'une demande de renseignements n'a pas transmis les informations dans les délais prévus par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur ou a transmis des renseignements incomplets ou erronés relatifs soit à sa qualité, soit aux propriétaires des titres, les actions ou les titres donnant accès immédiatement ou à terme au capital et pour lesquels cette personne a été inscrite en compte sont privés des droits de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à la date de régularisation de l'identification, et le paiement du dividende correspondant est différé jusqu'à cette date.	La Société, ou son mandataire, est en droit, dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, soit de demander à tout moment, contre rémunération à sa charge, soit au dépositaire central qui assure la tenue du compte émission de ses titres, soit directement à un ou plusieurs intermédiaires mentionnés à l'article L. 211-3 du Code monétaire et financier, les informations visées à l'article R. 228-3 du Code de commerce, concernant les propriétaires de ses actions et des titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires. Lorsqu'un teneur de compte identifie dans la liste qu'il est chargé d'établir, à la suite de la demande susvisée, un intermédiaire mentionné au septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce inscrit pour le compte d'un ou plusieurs tiers propriétaires, il lui transmet cette demande, sauf opposition expresse de la Société ou de son mandataire lors de la demande. L'intermédiaire inscrit interrogé est tenu de transmettre les informations au teneur de compte, à charge pour ce dernier de les communiquer, selon le cas, à la Société ou son mandataire ou au dépositaire central. Lorsque la personne qui a fait l'objet d'une demande de renseignements n'a pas transmis les informations dans les délais prévus par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur ou a fourni des informations incomplètes ou erronées, les actions ou les titres donnant accès immédiatement ou à terme au capital et pour lesquels cette personne a été inscrite en compte sont privés des droits de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à la date de régularisation de l'identification, et le paiement du dividende correspondant est différé jusqu'à cette date.

- Modification des alinéas 4 et 6 de l'article 14.2 et de l'article 14.3 des statuts comme suit afin notamment de prévoir la possibilité, pour le Conseil d'administration, de recourir, pour certaines décisions limitativement énumérées, à une consultation écrite :

Ancienne version**Nouvelle version****Article 14.2 – Bureau****Président du conseil d'administration**

Le Président organise et dirige les travaux du conseil d'administration, dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

[...]

Secrétaire

Le conseil d'administration nomme également en fixant la durée de ses fonctions un secrétaire qui peut être choisi soit parmi les administrateurs soit en dehors d'eux. En l'absence du Président, le conseil d'administration désigne celui des administrateurs présents qui présidera la séance.

Président du conseil d'administration

Le Président organise et dirige les travaux du conseil d'administration, dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Président préside les séances du conseil d'administration. En l'absence du Président, le conseil d'administration désigne celui des administrateurs présents qui présidera la séance.

[...]

Secrétaire

Le conseil d'administration nomme également en fixant la durée de ses fonctions un secrétaire qui peut être choisi soit parmi les administrateurs soit en dehors d'eux.

Article 14.3 – Délibérations

Tout administrateur peut donner, par tous moyens écrits, mandat à un autre administrateur de le représenter à une séance du conseil d'administration. Ce mandat ne vaut que pour une séance et chaque administrateur ne peut disposer, au cours d'une même séance, que d'une seule procuration.

Le conseil d'administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés. En cas de partage, la voix du président de séance est prépondérante.

Le règlement intérieur adopté par le conseil d'administration prévoit, notamment, que seront réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion du conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication conformes à la réglementation en vigueur. Cette disposition n'est pas applicable pour l'adoption des décisions visées aux articles L. 232-1 et L. 233-16 du Code de commerce.

Les délibérations du conseil d'administration sont constatées par des procès-verbaux de réunion établis conformément à la loi.

Réunions du conseil d'administration

Tout administrateur peut donner, par tous moyens écrits, mandat à un autre administrateur de le représenter à une séance du conseil d'administration. Ce mandat ne vaut que pour une séance et chaque administrateur ne peut disposer, au cours d'une même séance, que d'une seule procuration.

Le conseil d'administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés. En cas de partage, la voix du président de séance est prépondérante.

Le règlement intérieur adopté par le conseil d'administration prévoit, notamment, que seront réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion du conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication conformes à la réglementation en vigueur. Cette disposition n'est pas applicable pour l'adoption des décisions visées aux articles L. 232-1 et L. 233-16 du Code de commerce.

Les délibérations du conseil d'administration sont constatées par des procès-verbaux de réunion établis conformément à la loi.

Consultation écrite

Conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, les décisions relevant des attributions propres du conseil d'administration prévues à l'article L. 225-24, au dernier alinéa de l'article L. 225-35, au second alinéa de l'article L. 225-36 et au I de l'article L. 225-103 ainsi que les décisions de transfert du siège social dans le même département peuvent être prises par consultation écrite des administrateurs. Les modalités de la consultation écrite sont précisées dans le règlement intérieur.

- Modification des alinéas 1, 4 et 8 de l'article 15 des statuts comme suit :

Ancienne version	Nouvelle version
Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. [...] Chaque administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer par le président ou le Directeur Général tous les documents nécessaires à l'accomplissement de sa mission. [...] Les membres du conseil d'administration sont tenus de ne pas divulguer, même après la cessation de leurs fonctions, les informations dont ils disposent sur la société et dont la divulgation serait susceptible de porter préjudice aux intérêts de la Société, à l'exclusion des cas dans lesquels une telle divulgation est exigée ou admise par les dispositions légales ou réglementaires en vigueur ou dans l'intérêt public.	Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. [...] Chaque administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer par le Président ou le Directeur Général tous les documents nécessaires à l'accomplissement de sa mission. [...] Les membres du conseil d'administration sont tenus de ne pas divulguer, même après la cessation de leurs fonctions, les informations dont ils disposent sur la Société et dont la divulgation serait susceptible de porter préjudice aux intérêts de la Société, à l'exclusion des cas dans lesquels une telle divulgation est exigée ou admise par les dispositions légales ou réglementaires en vigueur ou dans l'intérêt public.

- Modification de l'alinéa 2 de l'article 16.1 et de l'alinéa 5 de l'article 16.2 des statuts comme suit :

Ancienne version	Nouvelle version
Lorsque la direction générale de la Société est assumée par le Président du conseil d'administration, les dispositions légales, réglementaires ou statutaires relatives au Directeur Général lui sont applicables et il prend le titre de Président-Directeur Général. [...] La limite d'âge pour l'exercice des fonctions de Directeur Général est fixée à 70 ans. Lorsqu'en cours de fonctions, cette limite d'âge aura été atteinte, les fonctions de Directeur Général cessent de plein droit à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel il aura atteint l'âge de 70 ans.	Lorsque la direction générale de la Société est assumée par le Président du conseil d'administration, les dispositions légales, réglementaires ou statutaires relatives au Directeur Général lui sont applicables et il prend le titre de Président-Directeur Général. [...] La limite d'âge pour l'exercice des fonctions de Directeur Général est fixée à 70 ans. Lorsqu'en cours de fonctions, cette limite d'âge aura été atteinte, les fonctions de Directeur Général cessent de plein droit à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel il aura atteint l'âge de 70 ans.

- Modification des articles 17 et 18 (alinéas 4 et 7) des statuts relatifs à la rémunération des administrateurs afin de remplacer la notion de « jetons de présence » par celle de « rémunération ».

Ancienne version**Nouvelle version****Article 17**

L'assemblée générale peut allouer aux administrateurs à titre de jetons de présence une somme fixe annuelle, dont elle détermine le montant pour l'exercice en cours et/ou les exercices ultérieurs jusqu'à nouvelle décision. Le conseil d'administration répartit librement cette rémunération entre ses membres.

Le conseil d'administration peut également allouer pour les missions ou mandats particuliers confiés à des administrateurs (autres que la rémunération de la participation à des comités spécialisés du conseil d'administration au titre des jetons de présence) des rémunérations exceptionnelles qui seront soumises à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire.

La rémunération du Directeur Général, et le cas échéant, du ou des Directeurs Généraux Délégués est fixée par le Conseil d'administration.

L'assemblée générale peut allouer aux administrateurs à titre de rémunération une somme fixe annuelle, dont elle détermine le montant pour l'exercice en cours et/ou les exercices ultérieurs jusqu'à nouvelle décision. Le conseil d'administration répartit librement cette rémunération entre ses membres.

Le conseil d'administration peut également allouer pour les missions ou mandats particuliers confiés à des administrateurs (autres que la rémunération de la participation à des comités spécialisés du conseil d'administration) des rémunérations exceptionnelles qui seront soumises à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire.

La rémunération du Directeur Général, et le cas échéant, du ou des Directeurs Généraux Délégués est fixée par le conseil d'administration.

Article 18

[...]

La limite d'âge pour exercer les fonctions de censeur est fixée à soixante-dix (70) ans. Tout censeur qui atteint cet âge est réputé démissionnaire d'office à l'issue de la prochaine assemblée générale ordinaire annuelle qui suit la date du soixante-dixième anniversaire du censeur.

[...]

L'éventuelle rémunération des censeurs est fixée par le conseil d'administration. Le conseil d'administration peut décider de reverser aux censeurs une quote-part des jetons de présence qui lui sont alloués par l'assemblée générale et autoriser le remboursement des dépenses engagées par les censeurs dans l'intérêt de la Société.

[...]

La limite d'âge pour exercer les fonctions de censeur est fixée à 70 ans. Tout censeur qui atteint cet âge est réputé démissionnaire d'office à l'issue de la prochaine assemblée générale ordinaire annuelle qui suit la date du soixante-dixième anniversaire du censeur.

[...]

L'éventuelle rémunération des censeurs est fixée par le conseil d'administration. Le conseil d'administration peut décider de reverser aux censeurs une quote-part de la rémunération annuelle qui lui est allouée par l'assemblée générale et autoriser le remboursement des dépenses engagées par les censeurs dans l'intérêt de la Société.

- Modification des alinéas 2 et 3 de l'article 19 des statuts relatif aux conventions soumises à autorisation comme suit, afin de refléter les modifications issues de la loi n° 2019-744 du 19 juillet 2019 de simplification, de clarification et d'actualisation du droit des sociétés concernant l'article L.225-35 du Code de commerce.

Ancienne version

Le conseil d'administration fixe chaque année soit un montant global à l'intérieur duquel le Directeur Général peut prendre des engagements au nom de la société sous forme de cautions, avals ou garanties, soit un montant au-delà duquel chacun des engagements ci-dessus ne peut être pris ; tout dépassement du plafond global ou du montant maximum fixé pour un engagement doit faire l'objet d'une autorisation spéciale du conseil d'administration.

Nouvelle version

Le conseil d'administration fixe chaque année soit un montant global à l'intérieur duquel le Directeur Général peut prendre des engagements au nom de la Société sous forme de cautions, avals ou garanties, soit un montant au-delà duquel chacun des engagements ci-dessus ne peut être pris ; tout dépassement du plafond global ou du montant maximum fixé pour un engagement doit faire l'objet d'une autorisation spéciale du conseil d'administration.

Le conseil d'administration peut toutefois donner cette autorisation globalement et annuellement sans limite de montant pour garantir les engagements pris par les sociétés contrôlées au sens du II de l'article L. 233-16 du Code de commerce par la Société. Il peut également autoriser le Directeur Général à donner, globalement et sans limite de montant, des cautions, avals et garanties pour garantir les engagements pris par les sociétés contrôlées par la Société au sens du même II, sous réserve que ce dernier en rende compte au Conseil d'administration au moins une fois par an. Le Directeur Général peut également être autorisé à donner, à l'égard des administrations fiscales et douanières, des cautions, avals et garanties au nom de la Société, sans limite de montant.

- Modification de l'alinéa 4 de l'article 20 des statuts comme suit :

Ancienne version

[...]

Si l'assemblée générale ordinaire des actionnaires omet d'élire un commissaire aux comptes, tout actionnaire peut demander en justice qu'il en soit désigné un, le président du conseil d'administration dûment appelé. Le mandat du commissaire aux comptes désigné par justice prendra fin lorsque l'assemblée générale ordinaire des actionnaires aura nommé le ou les commissaires aux comptes.

Nouvelle version

[...]

Si l'assemblée générale ordinaire des actionnaires omet d'élire un commissaire aux comptes, tout actionnaire peut demander en justice qu'il en soit désigné un, le Président du conseil d'administration dûment appelé. Le mandat du commissaire aux comptes désigné par justice prendra fin lorsque l'assemblée générale ordinaire des actionnaires aura nommé le ou les commissaires aux comptes.

- Modification des alinéas 4, 6, 7, 10 et 12 de l'article 21 des statuts relatif aux assemblées générales comme suit, afin de (i) prévoir la possibilité de donner une procuration à son partenaire pacsé ou toute autre personne et (ii) refléter les modifications législatives relatives à la comptabilisation des votes en assemblée générale :

Ancienne version

[...]

L'actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'assemblée, peut choisir entre l'une des trois formules suivantes :

- donner une procuration à un autre actionnaire ou à son conjoint, ou
- voter par correspondance, ou
- adresser une procuration à la Société sans indication de mandat, dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

[...]

Les assemblées sont présidées par le Président du conseil d'administration ou, en son absence, par un administrateur spécialement délégué à cet effet par le conseil. A défaut, l'assemblée désigne elle-même son président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'assemblée présents, qui disposent du plus grand nombre de voix , et acceptant ces fonctions.

[...]

Les délibérations de l'assemblée générale ordinaire sont prises à la majorité des voix des actionnaires présents ou représentés.

[...]

Les délibérations de l'assemblée générale extraordinaire sont prises à la majorité de deux tiers des voix exprimées par des actionnaires présents ou représentés.

Nouvelle version

[...]

L'actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'assemblée, peut choisir entre l'une des trois formules suivantes :

- donner une procuration à un autre actionnaire, à son conjoint ou à son partenaire pacsé ou à toute autre personne, ou
- voter par correspondance, ou
- adresser une procuration à la Société sans indication de mandat, dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

[...]

Les assemblées sont présidées par le Président du conseil d'administration ou, en son absence, par un administrateur spécialement délégué à cet effet par le conseil. A défaut, l'assemblée désigne elle-même son Président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'assemblée présents, et acceptant ces fonctions , qui disposent du plus grand nombre de voix.

[...]

Les délibérations de l'assemblée générale ordinaire sont prises à la majorité des voix exprimées par les actionnaires présents ou représentés. Les voix exprimées ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles l'actionnaire n'a pas pris part au vote, s'est abstenu ou a voté blanc ou nul.

[...]

Les délibérations de l'assemblée générale extraordinaire sont prises à la majorité de deux tiers des voix exprimées par les actionnaires présents ou représentés. Les voix exprimées ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles l'actionnaire n'a pas pris part au vote, s'est abstenu ou a voté blanc ou nul.

- Modification des alinéas 2 et 10 de l'article 24 des statuts relatif à l'affectation et la répartition des bénéfices comme suit:

Ancienne version	Nouvelle version
Le résultat de l'exercice se détermine conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur. Sur le bénéfice de l'exercice, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est tout d'abord prélevé 5% au moins pour la formation du fonds de réserve prescrit par la loi. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint le dixième du capital. [...] Lorsqu'un bilan établi au cours ou à la fin de l'exercice et certifié conforme par le ou les commissaires aux comptes fait apparaître que la société, depuis la clôture de l'exercice précédent, après constitution des amortissements et provisions nécessaires et déduction faite s'il y a lieu des pertes antérieures ainsi que des sommes à porter en réserve en application de la loi ou des présents statuts et compte tenu du report bénéficiaire, a réalisé un bénéfice, le conseil d'administration peut décider de distribuer des acomptes sur dividende avant l'approbation des comptes de l'exercice ainsi que d'en fixer le montant et la date de répartition. [...]	Le résultat de l'exercice se détermine conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur. Sur le bénéfice de l'exercice, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est tout d'abord prélevé 5% au moins pour la dotation de la réserve légale prescrite par la loi. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque la réserve légale atteint le dixième du capital social. [...] Lorsqu'un bilan établi au cours ou à la fin de l'exercice et certifié conforme par le ou les commissaires aux comptes fait apparaître que la Société, depuis la clôture de l'exercice précédent, après constitution des amortissements et provisions nécessaires et déduction faite s'il y a lieu des pertes antérieures ainsi que des sommes à porter en réserve en application de la loi ou des présents statuts et compte tenu du report bénéficiaire, a réalisé un bénéfice, le conseil d'administration peut décider de distribuer des acomptes sur dividende avant l'approbation des comptes de l'exercice ainsi que d'en fixer le montant et la date de répartition. [...]

8.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES OPÉRATIONS SUR VALEURS MOBILIÈRES

8.3.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES AUGMENTATIONS DU CAPITAL AVEC MAINTIEN OU SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION 17^{ÈME} À 20^{ÈME} ET 22^{ÈME} RÉSOLUTIONS

Assemblée Générale mixte du 26 mai 2020

Aux Actionnaires de la société NEOEN SA,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégations au Conseil d'Administration de la compétence de procéder à différentes émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de 26 mois pour les 17^{èmes} à 22^{ème} résolutions, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose de supprimer le cas échéant votre droit préférentiel de souscription :

- Emission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec maintien du droit préférentiel de souscription pour un montant nominal maximum fixé à 85 millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des 18^{ème}, 19^{ème}, 20^{ème}, 22^{ème}, 23^{ème}, 24^{ème}, 25^{ème} et 26^{ème} résolutions de l'assemblée du 26 mai 2020 est également fixé à 85 millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies (17^{ème} résolution) ;
- Emission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offre au public autre que les offres au public mentionnées au 1^o de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier, pour un montant nominal maximal de 60 millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global prévu par la 17^{ème} résolution de l'assemblée du 26 mai 2020 ou, le cas échéant, sur le plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation (18^{ème} résolution) ;
- Emission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public visée au 1^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier pour un montant nominal maximal de 60 millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond prévu au paragraphe 2 de la 18^{ème} résolution et sur le plafond global prévu au paragraphe 2 de la 17^{ème} résolution ou, le cas échéant, sur les plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation. En tout état de cause, les émissions de titres de capital réalisées en vertu de la présente délégation n'excéderont pas les limites 20% du capital par an (19^{ème} résolution) ;
- Emission des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à des actions à émettre par la Société en rémunération d'apports en nature constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, pour un montant nominal fixé à 10% du capital social existant à la date de l'opération, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global prévu de la 17^{ème} résolution de l'assemblée du 26 mai 2020 ou, le cas échéant, sur le plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente autorisation (20^{ème} résolution) ;

Le montant nominal global maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu des 17^{ème}, 18^{ème}, 19^{ème}, 20^{ème}, 22^{ème}, 23^{ème}, 24^{ème}, 25^{ème}, et 26^{ème} résolutions de l'assemblée du 26 mai 2020 est fixé à 85 millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies ; il est précisé en tant que de besoin que le montant maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application de la 21^{ème} résolution de l'assemblée du 26 mai 2020 ne s'imputera pas sur le montant nominal maximum global visé ci-dessus.

Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire de titres à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux 17^{ème}, 18^{ème}, 19^{ème}, 20^{ème}, 22^{ème}, 23^{ème}, 24^{ème}, 25^{ème}, et 26^{ème} résolutions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 et R 225-118 du code de commerce, si vous adoptez la 22^{ème} résolution.

Le cas échéant, il appartiendra au Conseil d'administration de fixer les conditions définitives d'émission de ces opérations.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et R. 225-114 du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur les propositions de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du conseil d'administration relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des augmentations du capital qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des actions ordinaires à émettre données dans le rapport du conseil d'administration.

Les conditions définitives dans lesquelles les augmentations du capital seraient réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur les propositions de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous sont faites.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de ces délégations par votre conseil d'administration.

A Paris-La Défense et à Paris, le 15 avril 2020

Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

François Xavier AMEYE

RSM Paris

Etienne de BRYAS

8.3.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D'ACTIONS ORDINAIRES ET/OU DE DIVERSES VALEURS MOBILIÈRES DE LA SOCIÉTÉ RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE (23^{ÈME} RÉOLUTION)

Assemblée Générale mixte du 26 mai 2020

Aux Actionnaires de la société NEOEN SA,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L.228-92 et L.225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'administration de décider l'émission, en France ou à l'étranger, (i) d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence), et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 ou L. 228-94 alinéa 2 du code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société (y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance), avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne salariale (ou tout autre plan aux adhérents duquel ou desquels les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ou toute loi ou réglementation analogue permettrait de réserver une augmentation de capital dans des conditions équivalentes) mis en place au sein d'une entreprise ou groupe d'entreprises, françaises ou étrangères, entrant dans le périmètre de consolidation ou de combinaison des comptes de la Société en application de l'article L. 3344-1 du code du travail, étant précisé que la présente résolution pourra être utilisée aux fins de mettre en œuvre des formules à effet de levier, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente autorisation est fixé à 2% du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global prévu au paragraphe 2 de la 17^{ème} résolution de l'assemblée générale du 26 mai 2020, ou, le cas échéant, sur le plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de ladite délégation.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour une durée de 26 mois, la compétence pour décider une émission et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux valeurs mobilières à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'Administration.

Les conditions définitives dans lesquelles l'émission serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R.225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'Administration.

A Paris-La Défense et à Paris, le 15 avril 2020

Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

François Xavier AMEYE

RSM Paris

Etienne de BRYAS

8.3.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES EXISTANTES OU À ÉMETTRE (24^{ÈME} RÉOLUTION)

Assemblée Générale mixte du 26 mai 2020

Aux Actionnaires de la société NEOEN SA,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de votre société ou des sociétés ou des groupements qui lui sont liés, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer. Le nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées au titre de la présente autorisation ne pourra représenter plus de 2% du capital de la société au jour de la décision du Conseil d'administration, étant précisé que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente autorisation s'imputera sur le plafond global prévu au paragraphe 2 de la 17^{ème} résolution de l'assemblée du 26 mai 2020 ou, le cas échéant, sur le plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente autorisation, et qu'en tout état de cause, le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourra excéder les limites fixées par les articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce. Ce plafond ne tient pas compte des éventuels ajustements susceptibles d'être opérés pour préserver les droits éventuels des bénéficiaires des attributions gratuites d'actions. Pour chaque exercice le nombre total d'actions existantes ou à émettre attribuées en vertu de cette autorisation aux dirigeants mandataires sociaux de la Société ne pourra représenter plus de 50% des actions pouvant être attribuées gratuitement en vertu de la présente délégation.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée de 26 mois à attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du Conseil d'Administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

A Paris-La Défense et à Paris, le 15 avril 2020

Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

François Xavier AMEYE

RSM Paris

Etienne de BRYAS

8.3.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS (25^{ÈME} RÉOLUTION)

Assemblée Générale mixte du 26 mai 2020

Aux Actionnaires de la société NEOEN SA,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 225-177 et L. 225-186-1 du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur l'autorisation d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions au bénéfice des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de la société et des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions de l'article L.225-180 du code de commerce ou de certains d'entre eux, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre total d'options de souscription et d'options d'achat consenties en vertu de cette autorisation ne pourra donner droit à souscrire ou acheter un nombre d'actions supérieur à 2% du capital social au jour de la décision d'attribution du Conseil d'administration. Le montant nominal maximum des augmentations de capital résultant de la levée d'options de souscription d'actions consenties en vertu de la présente autorisation s'imputera sur le plafond global prévu au paragraphe 2 de la 17^{ème} résolution de l'assemblée générale mixte du 26 mai 2020 ou, le cas échéant, sur le plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente autorisation. À ces plafonds s'ajouteront, le cas échéant, les actions à émettre au titre des ajustements à effectuer pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires, les droits des bénéficiaires d'options. Pour chaque exercice le nombre total d'options de souscription ou d'achat consenties en vertu de cette autorisation aux dirigeants mandataires sociaux de la Société ne pourra donner droit à souscrire ou acheter un nombre d'actions supérieur à plus de 50% des options pouvant être souscrites ou achetées en vertu de la présente délégation.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée de 26 mois à attribuer des options de souscription ou d'achat d'actions.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport sur les motifs de l'ouverture des options de souscription ou d'achat d'actions ainsi que sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat. Il nous appartient de donner notre avis sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat des actions.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat des actions sont précisées dans le rapport du Conseil d'Administration et qu'elles sont conformes aux dispositions prévues par les textes légaux et réglementaires.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat des actions.

A Paris-La Défense et à Paris, le 15 avril 2020

Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

François Xavier AMEYE

RSM Paris

Etienne de BRYAS

8.3.5 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL (26^{ÈME} RÉOLUTION)

Assemblée Générale mixte du 26 mai 2020

Aux Actionnaires de la société NEOEN SA,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au conseil d'administration de la compétence de procéder à l'augmentation du capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec ou sans prime, à titre onéreux ou gratuit, par l'émission (i) d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence), et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L.228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société (y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance), réservée à la catégorie de bénéficiaires suivante : (i) les Salariés Etrangers, (ii) les OPCVM ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de la Société dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués de Salariés Etrangers, et/ou (iii) tout établissement bancaire ou entité contrôlée par un tel établissement au sens de l'article L. 233-3 du code de commerce intervenant à la demande de la Société pour la mise en place d'une offre structurée aux Salariés Etrangers, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 1% du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration, étant précisé que ce montant s'imputera (i) sur le plafond global visé au paragraphe 2 de la 17^{ème} résolution de l'assemblée générale du 26 mai 2020, ainsi que (ii) sur le plafond visé au paragraphe 2 de la 23^{ème} résolution (sous réserve de l'approbation de cette dernière), ou le cas échéant, sur les plafonds éventuellement prévus par des résolutions de même nature qui pourraient succéder à ces résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de 18 mois la compétence pour décider une émission et supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires ou valeurs mobilières à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R.225-113 et suivants du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription, et certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre donnés dans le rapport du conseil d'administration.

Les conditions définitives de l'émission n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre conseil d'administration.

A Paris-La Défense et à Paris, le 15 avril 2020

Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

François Xavier AMEYE

RSM Paris

Etienne de BRYAS

8.3.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DU CAPITAL (27^{ÈME} RÉOLUTION)

Assemblée Générale mixte du 26 mai 2020

Aux Actionnaires de la société NEOEN SA,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du code de commerce en cas de réduction du capital par annulation de toute quantité d'actions auto-détenues, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre conseil d'administration vous propose de lui déléguer, pour une durée de 26 mois à compter du jour de l'assemblée du 26 mai 2020, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10% de son capital, pendant la période de 24 mois précédant ladite annulation, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction de capital envisagée.

A Paris-La Défense et à Paris, le 15 avril 2020

Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

François Xavier AMEYE

RSM Paris

Etienne de BRYAS

8.4 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019

A l'assemblée générale de la société NEOEN

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L.225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes conclues au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Personne concernée

Monsieur Romain Desrousseaux en qualité de directeur général délégué de la société

Nature et objet

A la suite de la nomination, par le Conseil d'administration du 17 avril 2019, de Monsieur Romain Desrousseaux en qualité de directeur général délégué de la Société, son contrat de travail a fait l'objet d'un avenant le 11 juillet 2019 afin, notamment, d'introduire le principe de la rémunération variable en fonction des objectifs quantitatifs et qualitatifs.

Modalités

Votre conseil d'administration en date du 10 juillet 2019 a préalablement autorisé la conclusion de cet avenant au contrat de travail.

Selon cet avenant, la rémunération variable est égale au maximum à 100% de la rémunération annuelle brute versée au titre de l'exercice de référence en cas d'atteinte des objectifs quantitatifs (à hauteur de 75% du montant maximum) et qualitatifs (à hauteur de 25% du montant maximum) déterminés chaque année par le Comité des nominations et des rémunérations.

Un seuil de déclenchement est fixé par rapport aux objectifs fixés en-dessous duquel aucune rémunération se sera due. En cas de surperformance, le montant de la rémunération variable pourra représenter au maximum 200% de la rémunération brute fixe annuelle.

Motifs justifiant de son intérêt pour la société

Cet avenant est conforme à l'intérêt social de la Société dans la mesure où un système de rémunération variable calculée sur la base de critères objectifs permet de renforcer l'engagement du directeur général délégué et son implication dans le développement de la Société et plus généralement du groupe et de l'inciter à contribuer à la performance du groupe et de la fidéliser.

Conventions déjà approuvée par l'assemblée générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Contrat de garantie et de placement (Underwriting Agreement)

Personnes concernées

Impala SAS, le FPCI Capenergie II, représenté par sa société de gestion Omnes Capital et le FCPI Fonds ETI 2020, représenté par sa société de gestion Bpifrance Investissement (les « actionnaires Cédants »).

Nature et objet de la convention

Contrat de garantie et de placement (*Underwriting Agreement*) entre Neoen SA (la « Société ») et les Actionnaires Cédants, d'une part, et J.P Morgan Securities PLC et Natixis en qualité de Coordinateurs Globaux, et composé également de Barclays PLC et Société Générale en qualité de Teneurs de Livre Associés, et Carnegie AS en qualité de Chef de File Associé (les « Etablissements Garants »), d'autre part, conclu le 16 octobre 2018.

Modalités

Votre conseil d'administration en date du 16 octobre 2018 a préalablement autorisé la conclusion de ce contrat de garantie.

Aux termes de ce contrat, les Etablissements Garants, agissant non solidairement entre eux, se sont engagés chacun à concurrence d'un nombre maximum d'actions offertes dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société, à faire acquérir et payer, souscrire et libérer, ou le cas échéant à acquérir et payer, souscrire et libérer eux-mêmes, les actions offertes au prix de l'offre à la date de règlement-livraison.

Les engagements pris par les Etablissements Garants étaient soumis aux conditions suspensives usuelles.

Le contrat de garantie prévoit que les établissements financiers contractants soient rémunérés par des commissions prévues audit contrat.

Le nombre total d'actions Neoen offertes dans le cadre de son introduction en bourse à l'issue de l'exercice de l'option de surallocation s'est élevé à 42.249.457 actions, soit 27.272.727 actions nouvelles et 14.976.730 actions existantes, portant ainsi la taille de l'offre à environ 697 millions d'euros.

Motifs justifiant de son intérêt pour la société

Le contrat de garantie et de placement s'est inscrit dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société dont il constituait une composante indissociable, conformément aux pratiques de marché. Compte tenu des bénéfices attendus de l'introduction en bourse pour la Société, le Conseil a estimé que ledit contrat de garantie était conforme à l'intérêt social de la Société.

A Paris-La Défense et à Paris, le 15 avril 2020

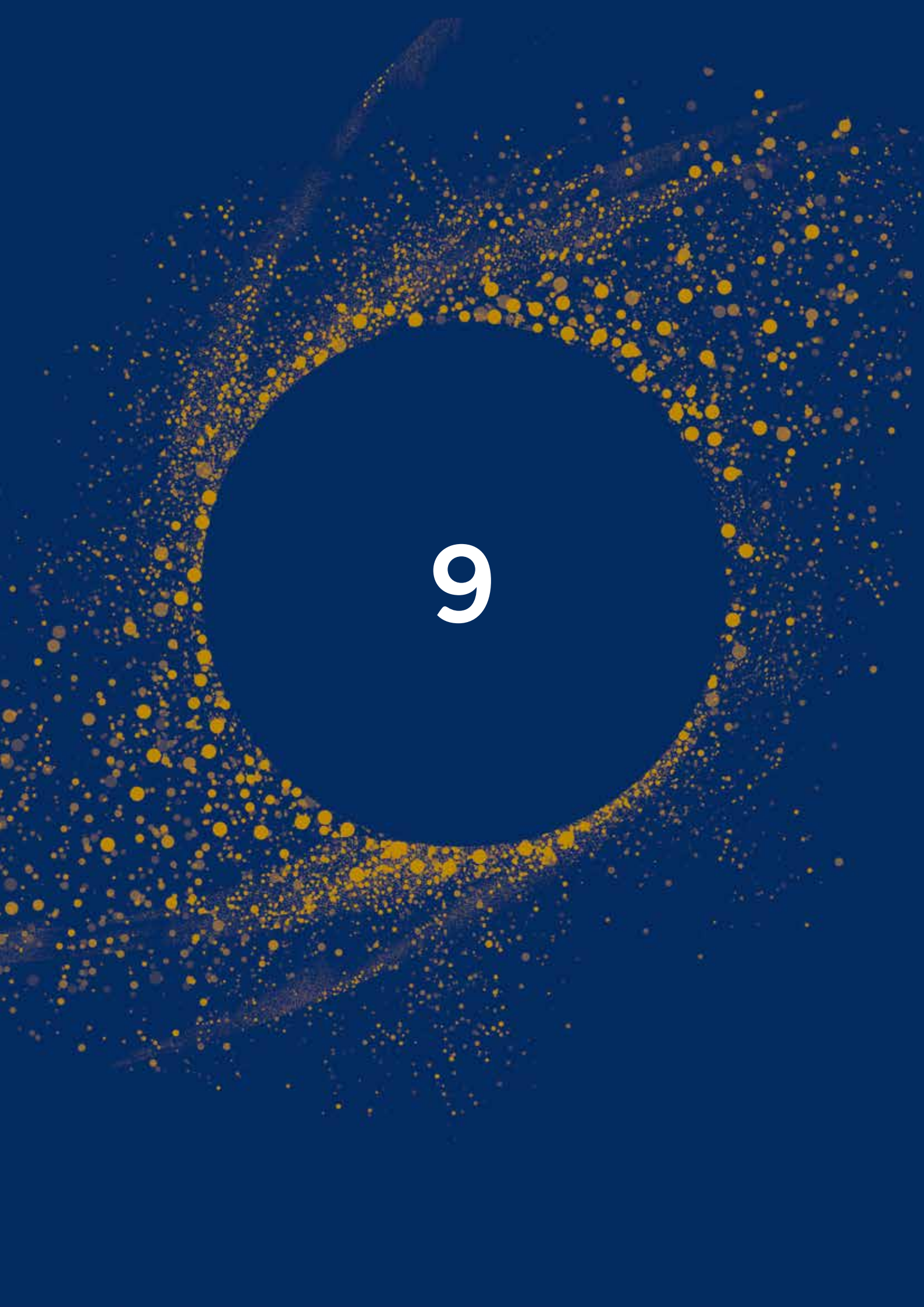
Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

François Xavier AMEYE

RSM Paris

Etienne de BRYAS



9

INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

9.1	PERSONNES RESPONSABLES	330
9.1.1	Nom et fonction du responsable du Document d'Enregistrement Universel	330
9.1.2	Attestation de la personne responsable	330
9.1.3	Nom et fonction du responsable de l'information financière	330
9.2	COMMISSAIRES AUX COMPTES	330
9.2.1	Commissaires aux comptes titulaires	330
9.2.2	Commissaire aux comptes suppléant	331
9.2.3	Informations sur les contrôleurs légaux ayant démissionné, ayant été écartés ou n'ayant pas été renouvelés	331
9.2.4	Attestations d'honoraires versés aux contrôleurs légaux	331
9.3	INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES INCLUSES PAR RÉFÉRENCE	331
9.4	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	331
9.5	TABLES DE CONCORDANCE	332
9.5.1	TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL	332
9.5.2	TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE	333
9.5.3	TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES RUBRIQUES DE L'ANNEXE 1 ET 2 DU RÈGLEMENT DÉLÉGUÉ (UE) 2019/980	336
9.6	GLOSSAIRE	338

9.1 PERSONNES RESPONSABLES

9.1.1 NOM ET FONCTION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Xavier Barbaro, Président-directeur général de Neoen S.A.

9.1.2 ATTESTATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement Universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste qu'à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion contenu dans le Document d'Enregistrement Universel présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Paris, le 28 avril 2020

Xavier Barbaro
Président-directeur général de Neoen S.A.

9.1.3 NOM ET FONCTION DU RESPONSABLE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Xavier Barbaro
Président-directeur général de Neoen S.A.
6 rue Ménars, 75002 Paris
Tel : +33 1 70 91 61 50

9.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES

9.2.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

Deloitte & Associés

Représenté par Monsieur François-Xavier Ameye,
Tour Majunga, 6 Place de la Pyramide,
92908 Paris-la-Défense Cedex

Deloitte & Associés a été nommé par décision des associés en date du 15 avril 2014 pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Deloitte & Associés est membre de la Compagnie Régionale des commissaires aux comptes de Paris.

RSM Paris

Représenté par Monsieur Etienne de Bryas,
26 rue Cambacérès,
75008 Paris

RSM Paris a été nommé par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 12 septembre 2018 pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

RSM Paris est membre de la Compagnie Régionale des commissaires aux comptes de Paris.

9.2.2 COMMISSAIRE AUX COMPTES SUPPLÉANT

BEAS

Représenté par Monsieur Jean-Paul Seguret
Tour Majunga, 6 Place de la Pyramide
92908 Paris-la-Défense Cedex

BEAS a été nommé commissaire aux comptes par décision des associés en date du 15 avril 2014 pour une durée de six exercices sociaux, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

BEAS est membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

9.2.3 INFORMATIONS SUR LES CONTRÔLEURS LÉGAUX AYANT DÉMISSIONNÉ, AYANT ÉTÉ ÉCARTÉS OU N'ÉYANT PAS ÉTÉ RENOUVELÉS

Durant la période couverte par les informations financières historiques, il n'y a pas eu de démission des contrôleurs légaux.

9.2.4 ATTESTATIONS D'HONORAIRES VERSÉS AUX CONTRÔLEURS LÉGAUX

Le tableau des honoraires des commissaires aux comptes de l'Entreprise figure en Note 23 des annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 figurant à la section 4.1 du présent document.

9.3 INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES INCLUSES PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 19 du règlement (UE) n° 2017/1129 du 14 juin 2017, sont inclus par référence dans le présent Document d'Enregistrement Universel 2019 :

- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 établis en application des normes IFRS, et le rapport des commissaires aux comptes afférent présentés respectivement aux paragraphes 4.1 et 4.2 du Document de référence 2018 enregistré par l'Autorité des marchés financiers le 5 juin 2019 sous le numéro R.19-021 ;
- les comptes consolidés des exercices clos les 31 décembre 2017, 31 décembre 2016 et 31 décembre 2015 établis en application des normes IFRS, et le rapport du commissaire aux comptes afférent présentés respectivement en Annexe II et Annexe III du Document de base enregistré par l'Autorité des marchés financiers le 18 septembre 2018 sous le numéro I.18-065.

9.4 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les communiqués de la Société, les documents annuels comprenant notamment les informations financières historiques sur la Société déposés auprès de l'AMF ainsi que leurs actualisations sont accessibles sur le site Internet de la Société à l'adresse suivante : www.neoen.com, et une copie peut en être obtenue au siège de la Société, 6 rue Ménars, 75002 Paris.

Toutes les informations publiées et rendues publiques par la Société au cours des douze derniers mois en France sont disponibles sur le site internet de la Société à l'adresse indiquée ci-dessus et sur le site de l'AMF à l'adresse suivante : www.amf-france.org.

Enfin, les statuts de la Société ainsi que les procès-verbaux d'assemblées générales, les rapports des commissaires aux comptes et tous autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social de la Société.

9.5 TABLES DE CONCORDANCE

9.5.1 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Afin de faciliter la lecture du présent Document d'Enregistrement Universel, la table de concordance ci-après permet d'identifier les informations, prévues à l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et à l'article 222-3 du Règlement Général de l'AMF, qui constituent le rapport financier annuel.

Rapport financier annuel	Chapitre / Section
Comptes annuels 2019 (normes françaises)	4.3
Comptes consolidés 2019 (IFRS)	4.1
Rapport de gestion	Table dédiée
Rapport sur le gouvernement d'entreprise	Table dédiée
Déclaration de la personne responsable	9.1
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 2019	4.4
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 2019	4.2
Honoraires des commissaires aux comptes	4.1 - Note 23

9.5.2 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE

La table de concordance ci-après permet d'identifier les principaux éléments du Rapport de Gestion de la Société et du Groupe tels qu'exigés par le Code de commerce.

Eléments requis	Textes de référence	Chapitre/section
Situation et activité		
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société, notamment de sa situation d'endettement au regard du volume et de la complexité des affaires	L. 225-100-1, I 1° du Code de commerce	2.2 et 2.3
Activité et résultats de l'ensemble de la société, des filiales de la société et des sociétés qu'elle contrôle par branche d'activité	L. 233- 6 du Code de commerce	1.3.1 et 2.2
Indicateurs clés de performance de nature financière et, le cas échéant, de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la société	L. 225-100-1, I 2° du Code de commerce	1.3
Principaux risques et incertitudes	L. 225-100-1, I 3° du Code de commerce	3
Risques financiers liés aux effets du changement climatique et mesures prises par la Société	L. 225-100-1, I 4° du Code de commerce	3.1.5
Procédure de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société relative à l'élaboration et traitement de l'information financière	L. 225-100-1, I 5° du Code de commerce	3.2.2
Objectifs et politique de couverture et exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	L. 225-100-1, I 6° du Code de commerce	3.1.3 et 3.2.2
Réintégration des frais généraux et des charges somptuaires (CGI article 39.4 et 223 quater, article 39.5 et 223 quinquies)		2.5.2.7 et 2.5.2.8
Activités en matière de recherche et de développement	L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	1.4.1
Evènements importants survenus depuis la fin de l'exercice	L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	2.5.1
Evolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe et perspectives	L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	2.4
Prises de participation ou de contrôle significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	L. 233-6 al. 1 du Code de commerce	2.5.2.4
Activités des filiales de la Société	L. 233-6 al. 2 du Code de commerce	1.1 et 1.3
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq dernières années	R. 225-102 du Code de commerce	2.5.2.3
Information sur les délais de paiement des fournisseurs et des client de la Société	L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce	2.5.2.5
Informations juridiques et liées à l'actionariat		
Participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice	L. 225- 102 du Code de commerce	7.2.10
Identité des actionnaires détenant plus de 5 % ; autocontrôle	L. 233- 13 du Code de commerce	7.2.5 et 7.3
Informations sur les rachats d'action	L. 225-211 du Code du commerce	7.2.9
Montant des dividendes distribués au titre des trois derniers exercices	article 243 bis du Code général des impôts)	7.3.8
Prises de participation ou de contrôle dans des sociétés ayant leur siège en France	L. 233- 6 du Code de commerce	2.5.2.4
État récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société	L. 621- 18- 2 et R. 621- 43- 1 du Code monétaire et financier et 223- 22 A et 223- 26 du RG de l'AM	7.2.4
Informations sur les prêts accordés à d'autres entreprises	L. 511- 6 et R. 511- 2 1- 3 du Code monétaire et financier	N/A
Liste des succursales existantes	L. 232- 1 du Code de commerce	N/A
Performance extra-financière		
Déclaration consolidée de performance extra-financière	L. 225-102-1 et R. 225-105 du Code de commerce	Table dédiée
Plan de vigilance	L. 225-102-4 du Code de commerce	N/A - 5.9

TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Eléments requis	Chapitre / Section
Rapport sur le gouvernement d'entreprise	
Composition du conseil d'administration	6.1.1
Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil d'administration	6.2.1
Examen de l'indépendance des membres et des éventuels conflits d'intérêt	6.2.1
Missions du conseil d'administration	6.2.1
Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration	6.2.2.2
Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif de la Société et une filiale	6.4.2
Rémunérations versées aux mandataires sociaux	6.3
Principes et critères applicables à la détermination, à la répartition et à l'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au président du conseil d'administration, au directeur général et aux directeurs généraux délégués	6.3.1.1
Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale	6.2.3
Eléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	6.4.5
Tableau récapitulatif de l'état des délégations de compétence et de pouvoirs en cours de validité consenties par l'assemblée générale des actionnaires au conseil d'administration en matière d'augmentation du capital social et de l'utilisation faite de ces délégations eu cours de l'exercice écoulé	6.4.1

TABLE DE CONCORDANCE AVEC LA DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE

Éléments requis	Chapitre / Section
ELÉMENTS DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 2019	
Présentation du modèle d'affaires	
Principales activités de l'entreprise : chiffres clés, organisation et gouvernance	1.1.3, 1.3.1 et 2.6.2.4
Description du modèle économique	1.1. 2.3.2 et 2.3.3
Stratégie : perspectives d'avenir et objectifs	2.4
Présentation des principaux risques extra-financiers liés à l'activité de la société	3.1
Description des politiques appliquées par l'entreprise, résultats et indicateurs de performance	
Risques liés à la santé & Sécurité	5.3
Risques de réputation et de non-acceptabilité des projets	5.4
Risques liés à l'éthique et à la corruption	5.5
Risques liés à l'attractivité et la rétention des talents	5.7
Autres thématiques et informations citées dans l'article L225-102-1	
Les effets de l'activité quant au respect des droits de l'Homme	5.5
Les effets de l'activité quant à la lutte contre la corruption	5.5
La manière dont la société prend en compte le risque d'évasion fiscale	5.2.2
Changement climatique	5.6
Economie circulaire	5.6
Lutte contre le gaspillage alimentaire, lutte contre la précarité alimentaire, respect du bien-être animal et alimentation responsable, équitable et durable	N/A
Accords collectifs et impacts	5.7
Lutte contre les discriminations, promotion des diversités et mesures prises en faveur des personnes handicapées	5.7
Engagements sociétaux	5.4

9.5.3 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES RUBRIQUES DE L'ANNEXE 1 ET 2 DU RÈGLEMENT DÉLÉGUÉ (UE) 2019/980

La présente table de concordance reprend les principales rubriques prévues par les Annexes 1 et 2 du Règlement Délégué (UE) 2019/980 de la Commission européenne du 14 mars 2019 et renvoie aux paragraphes du présent Document d'Enregistrement Universel où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

Eléments requis		Chapitre/section
Section 1	Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	
1.1	Identité de la personne responsable	9.1.1. et 9.1.3
1.2	Attestation de la personne responsable	9.1.2.
1.3	Identité de la personne intervenant en qualité d'expert dont la déclaration ou le rapport est inclus dans le Document d'Enregistrement Universel	N/A
1.4	Déclaration relative aux informations fournies par un tiers	N/A
1.5	Déclaration relative à l'autorité compétente	Encart AMF
Section 2	Contrôleurs légaux des comptes	
2.1	Identité	9.2
2.2	Changement	N/A
Section 3	Facteurs de risque	3
Section 4	Informations concernant l'émetteur	
4.1	Raison sociale et nom commercial	7.1
4.2	Lieu et numéro d'enregistrement, identifiant d'identité juridique (LEI)	7.1
4.3	Date de constitution et durée de vie	7.1
4.4	Siège social, forme juridique, législation applicable, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social, site web	7.1
Section 5	Aperçu des activités	
5.1	Principales activités	1.3
5.1.1	<i>Nature des opérations effectuées et principales activités</i>	1.3
5.1.2	<i>Développement de nouveaux produits et/ou services</i>	1.3
5.2	Principaux marchés	1.3.3
5.3	Événements importants dans le développement des activités	2.2.1/4.1 - note 1.2
5.4	Stratégies et objectifs	
5.5	Dépendance de l'émetteur à l'égard des brevets, licences contrats et procédés de fabrication	N/A
5.6	Position concurrentielle	1.2.4
5.7	Investissements	2.3.8
5.7.1	<i>Investissements importants réalisés</i>	2.3.8.2
5.7.2	<i>Investissements importants en cours</i>	2.3.8.3
5.7.3	<i>Informations sur les co-entreprises et participations susceptibles d'avoir une influence significative sur l'évaluation de l'actif et du passif, la situation financière ou les résultats</i>	2.5.2.4
5.7.4	<i>Questions environnementales pouvant influencer les immobilisations corporelles</i>	2.3.8.6
Section 6	Structure organisationnelle	
6.1	Description sommaire du Groupe	2.5.2.4
6.2	Liste des filiales importantes	2.5.2.4
Section 7	Examen de la situation financière et du résultat	
7.1	Situation financière	2.1/2.2
7.1.1	<i>Évolution et résultat des activités, situation de l'émetteur, indicateurs clés de performance financière et non financière</i>	2.1/2.2
7.1.2	<i>Évolution future et probable des activités et activités en matière de recherche et développement</i>	
7.2	Résultat d'exploitation	2.2
7.2.1	<i>Facteurs importants influençant sensiblement le revenu d'exploitation</i>	2.2
7.2.2	<i>Évolution du chiffre d'affaires net</i>	2.2
Section 8	Trésorerie et capitaux	
8.1	Informations sur les capitaux	2.3
8.2	Sources et montants des flux de trésorerie	2.3
8.3	Besoins et structure de financement	2.3
8.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux	2.3
8.5	Sources de financement attendues	2.3
Section 9	Environnement réglementaire	
9.1	Environnement réglementaire et facteurs externes influençant sensiblement les activités	1.3.3

Eléments requis		Chapitre/section
Section 10	Informations sur les tendances	2.4
Section 11	Prévisions ou estimations du bénéfice	N/A
Section 12	Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	6.1 et 6.2.2
12.1	Informations concernant les membres des organes d'administration et de gestion	6.1
12.1	Conflits d'intérêts	6.2.2
Section 13	Rémunération et avantages	
13.1	Rémunération versée et avantages en nature	6.3
13.2	Provisions pour pensions et retraites	6.3
13.3	Valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société attribués aux mandataires sociaux	6.3
Section 14	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
14.1	Date d'expiration des mandats actuels	6.1
14.2	Contrats de services liant les membres des organes d'administration et de direction à l'émetteur ou à l'une de ses filiales	6.2
14.3	Informations sur les comités du Conseil	6.1 et 6.2
14.4	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'Entreprise applicable à l'émetteur	6.2.1.3
14.5	Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	N/A
Section 15	Salariés	
15.1	Nombre de salariés	5.7
15.2	Participation et stock-options des mandataires sociaux	N/A
15.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	7.2.10
Section 16	Principaux actionnaires	
16.1	Identification des principaux actionnaires	7.3.1
16.2	Droits de vote	7.3.1
16.3	Contrôle de la Société	7.3.1
16.4	Accord dont la mise en œuvre est susceptible d'entraîner un changement de contrôle	7.3.7
Section 17	Transactions avec des parties liées	
17.1	Détail des transactions avec des parties liées	6.4.4. et 4.1. Note 22
Section 18	Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
18.1	Informations financières historiques	
18.1.1	Informations financières historiques auditées et rapport d'audit	4.1 et 4.2
18.1.2	Changement de date de référence comptable	N/A
18.1.3	Normes comptables	4.1
18.1.4	Changement de référentiel comptable	N/A
18.1.5	États financiers	4.1
18.1.6	États financiers consolidés	4.1
18.1.6	Date des dernières informations financières	4.1
18.2	Informations financières intermédiaires et autres	31.12.2019
18.2.1	Informations financières semestrielles ou trimestrielles et informations financières intermédiaires	N/A
18.3	Audit des informations financières annuelles historiques	
18.3.1	Rapport d'audit relatif aux informations financières historiques	4.4
18.3.2	Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	5.8 et 8.4
18.3.3	Informations financières non tirées des états financiers audités de l'émetteur	2.1.1 et 2.2.2
18.4	Informations financières pro forma	N/A
18.5	Politique en matière de dividendes	7.3.8
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	3.1.4
18.7	Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	2.5
Section 19	Informations supplémentaires	
19.1	Capital	7.2
19.2	Acte constitutif et statuts	
19.2.1	Registre du Commerce et des Sociétés, objet social	7.1
19.2.2	Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	7.1
19.2.3	Dispositions pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	7.3
Section 20	Contrats importants	
20.1	Contrats importants de l'émetteur ou d'un membre du Groupe	1.3.4.4
Section 21	Documents disponibles	
21.1	Déclaration concernant les documents disponibles	9.4

9.6 GLOSSAIRE

Autres composants du système (<i>balance of system</i> ou composants <i>BOS</i> pour les parcs solaires et <i>balance of plant</i> ou composants <i>BOP</i> pour les parcs éoliens)	Tous les équipements et composants nécessaires à la construction d'un parc solaire, autres que les panneaux photovoltaïques, ou d'un parc éolien, autres que les turbines éoliennes, y compris les onduleurs, les transformateurs, les dispositifs de protection électrique, les équipements de câblage et de contrôle, ainsi que les éléments de structure tels que les cadres de montage ou les mâts d'éoliennes.
Biomasse	Processus permettant de produire de l'électricité grâce à la chaleur dégagée par la combustion de matières organiques d'origine végétale ou animale (biomasse par combustion) ou du biogaz issu de la fermentation de ces matières.
<i>Certificados de Energías Limpias</i> (CELs)	Titre émis par la CRE (Comisión Reguladora de Energía, commission de régulation de l'énergie au Mexique) pour accréditer la production d'un MWh d'électricité produit à partir de sources propres, et devant permettre aux utilisateurs de remplir leurs obligations au titre de la transition énergétique
Closing financier	Clôture de l'opération de financement, suite à laquelle les facilités sont mises à disposition du projet (sous réserves des conditions de disponibilités récurrentes à chaque tirage des facilités, habituelles dans le cadre de financement de projets sans recours).
Conditions de test standards	Conditions de test standardisées pour la mesure de la capacité nominale produite par des cellules ou des panneaux photovoltaïques correspondant à (i) un niveau d'irradiation de 1 000 W/m ² , (ii) un niveau de masse d'air de 1,5 unité, et (iii) une température de cellule ou de panneau de 25°C.
Contrat d'achat d'électricité (<i>Power Purchase Agreement</i> ou PPA)	Contrat par lequel un producteur d'électricité vend, pour un prix déterminé, tout ou partie de sa production future à un acquéreur (ou acheteur d'électricité).
Contrat EPC (<i>Engineering, Procurement and Construction</i>)	Contrat de conception, d'approvisionnement et d'installation de parcs photovoltaïques ou éoliens. Ce contrat comprend, en règle générale, un volet approvisionnement en panneaux photovoltaïques ou en turbines éoliennes et en autres composants du système (composants BOS ou BOP).
Contrat O&M (<i>Operation and Maintenance</i>)	Contrat d'entretien et maintenance d'une installation solaire, éolienne ou des stockage. Généralement, le prestataire O&M est l'entreprise qui a fourni les prestations EPC lors de la construction de l'installation.
Contrat pour différence (<i>Contract for difference</i>)	Contrat par lequel un acheteur d'électricité (le plus souvent gouvernemental) s'engage à payer au producteur d'électricité la différence entre le prix qu'il aurait payé dans un mécanisme de tarif d'achat obligatoire à guichet ouvert ou dans le cadre d'un appel d'offres et le prix auquel le producteur vend l'électricité sur le marché.
Contrat de fourniture de turbines éoliennes (<i>Turbine Supply Agreement</i> ou TSA)	Contrat par lequel un fournisseur assure la fourniture, le transport, l'installation et la mise en service d'éoliennes.
Convention de raccordement au réseau	Convention définissant les obligations réciproques et les conditions d'ordre technique, juridique et financier que le producteur d'électricité et le gestionnaire du réseau doivent remplir pour le raccordement au réseau d'une installation de production d'électricité.
Coût actualisé de l'énergie (<i>levelized cost of energy</i> ou LCOE)	Indicateur permettant de comparer la compétitivité des différentes sources d'énergie, calculé en rapportant le coût total de production d'électricité (incluant les coûts de développement, financement, construction, opération et maintenance) pour une installation donnée, à la production effective d'électricité de cette installation (exprimée en kWh) sur toute sa durée de vie.
Date de début des opérations de commercialisation (<i>commercial operation date</i> ou COD)	Date à partir de laquelle une installation photovoltaïque ou éolienne est raccordée au réseau et commence à vendre l'électricité qu'elle produit.
Date de réception provisoire (<i>provisional acceptance date</i>)	Date à laquelle le prestataire EPC du Groupe atteint un niveau, contractuellement défini, d'achèvement de la construction d'une installation photovoltaïque ou éolienne et obtient les certifications et performances nécessaires pour satisfaire les critères de « réception provisoire » au titre des contrats EPC et autres conventions se rapportant à cette installation.
Disponibilité énergétique technique moyenne	Ratio entre l'énergie effectivement produite par une installation solaire ou éolienne au cours d'une période donnée et l'énergie qui pourrait théoriquement être produite au cours de la même période par la même installation.
Énergie cinétique du vent	Énergie de l'air en mouvement, en fonction de sa masse et de sa vitesse.
Éolien	Processus permettant de transformer l'énergie cinétique du vent en énergie mécanique puis en énergie électrique par le recours à des turbines éoliennes.
Facteur de charge (<i>Load factor</i>)	Durée équivalente de fonctionnement à la puissance maximum. Correspond au temps équivalent (en % de la période observée) pendant lequel il faudrait injecter à puissance maximale pour arriver à produire la même énergie que celle fournie par la centrale.

Irradiation	Niveau d'exposition d'un point de la surface terrestre aux rayonnements du soleil, qui permet de déterminer le niveau d'électricité qu'une installation photovoltaïque peut produire à cet endroit.
Kilowatt (kW)	Unité standard mesurant la puissance électrique, équivalente à 1 000 watts.
Kilowatt-heure (kWh)	Unité standard mesurant l'énergie électrique générée ou consommée (capacité exprimée en kW multipliée par une période exprimée en heure).
Mégawatt (MW)	Unité standard mesurant la puissance électrique, équivalente à 1 000 kW ou 1 million de watts.
Mégawatt-heure (MWh)	Unité standard mesurant l'énergie électrique générée ou consommée (puissance exprimée en MW multipliée par une période exprimée en heure).
Onduleur	Dispositif permettant de convertir un courant continu (« CC ») produit par une installation solaire ou éolienne en un courant alternatif (« CA ») compatible avec les réseaux de transport et de distribution d'électricité.
Panneau photovoltaïque	Principal composant d'un parc solaire, constitué d'un ensemble de cellules photovoltaïques reliées entre elles électriquement, encapsulées dans une enveloppe en plastique ou en verre et soutenues par des matériaux de support, le plus souvent une structure en aluminium.
Parité réseau (<i>grid parity</i>)	Situation dans laquelle le coût moyen total de production (LCOE) de l'énergie solaire ou éolienne est inférieur ou égal au prix d'achat de l'électricité sur le réseau.
Photovoltaïque	Processus permettant de produire un courant électrique par l'exposition de matériaux semi-conducteurs à la lumière.
Puissance crête	Puissance maximale produite par un panneau photovoltaïque dans des conditions de test standards.
Puissance installée	Niveau de watt-crête ou de watt, selon le cas et les normes considérées, pour une installation photovoltaïque, éolienne, ou stockage.
PV	Abréviation utilisée pour photovoltaïque.
Ratio de performance (RP)	Ratio exprimé en pourcentage entre la production réelle d'électricité et la production théorique au cours d'une période de référence.
Ecrêtage (<i>Grid curtailment</i>)	Situation dans laquelle un producteur d'électricité est contraint de réduire sa production d'énergie à un niveau inférieur à sa capacité de production régulière, pour des raisons indépendantes de sa volonté, le plus souvent sur demande du gestionnaire de réseau.
Projets en phase <i>early stage</i>	Un projet (i) situé sur un terrain pour lequel le propriétaire a confirmé son intention de contracter avec le Groupe, (ii) situé à proximité d'un point de raccordement au réseau électrique, (iii) pour lequel des études techniques ont été initiées mais non finalisées.
Projets en phase <i>advanced development</i>	Projets pour lesquels les éléments suivants devront être complétés : - immobilier : signature d'un contrat validant l'utilisation du terrain ; - accès au réseau : raccordement préliminaire au réseau confirmé ; - technique : études de préconceptions achevées.
Projets en phase <i>tender-ready</i>	Projets pour lesquels les éléments suivants devront être complétés : 1. un permis de construire a été obtenu et toutes les conditions préalables à la signature d'un contrat de vente d'électricité sont remplies, dans un pays qui : a) dispose d'un programme de développement des énergies renouvelables par le biais de procédures d'appel d'offres récurrentes, ou b) présente un marché liquide de contrats de vente d'électricité auprès d'entreprises privées. 2. un tarif d'achat obligatoire est disponible et une demande de permis de construire a été soumise. Sur la base de ces critères, un projet qui atteint la phase <i>tender-ready</i> ne sera pas reclassé à un stade moins avancé tant que : 3. la dynamique de marché des énergies renouvelables du pays concerné reste inchangée ; et 4. les exigences pour l'obtention d'un contrat de vente d'électricité demeurent les mêmes. Les projets en phase <i>advanced development</i> et les projets en phase <i>tender-ready</i> forment l' <i>advanced pipeline</i> . Les projets en phase <i>advanced development</i> qui remportent des procédures d'appel d'offres sont considérés comme des projets en phase <i>awarded</i> et ce, sans avoir été préalablement classifiés en tant que projets en phase <i>tender-ready</i> .
Projets en phase <i>awarded</i>	Une première demande d'autorisation (environnementale pour l'éolien ou de permis de construire pour le photovoltaïque) pour le projet a été acceptée et n'est plus susceptible d'appel, et il existe une garantie de conclusion d'un contrat de vente pour l'électricité produite une fois le projet construit ou encore le projet a remporté une procédure d'appel d'offres. À ce stade, certaines autorisations additionnelles peuvent être requises pour autant que le Groupe les juge secondaires par rapport à l'autorisation obtenue. En fonction de ce qui pourrait être réalisé durant la phase initiale de développement, l'acquisition de droits fonciers et la réalisation d'études supplémentaires peuvent également être en cours. Les discussions avec le prestataire EPC, ainsi que les négociations relatives au financement du projet, sont généralement terminées à ce stade.

Projets en phase "en construction"	Pour ces projets, l'instruction de procéder à la construction (<i>notice to proceed</i>) a été notifiée au prestataire EPC. L'actif restera dans cette catégorie jusqu'à ce que la réception provisoire ait été signée, même si l'installation a déjà commencé à produire et à vendre de l'électricité.
Projets en phase "en opération"	La réception provisoire du projet (<i>provisional acceptance</i>) a été signée et la responsabilité de l'actif transférée par l'équipe de construction à l'équipe d'exploitation. Les projets en phase awarded, les projets en construction et les projets en opération forment le <i>secured portfolio</i> .
Réseau	Ensemble des installations d'infrastructures énergétiques permettant d'acheminer l'énergie électrique des unités de production aux consommateurs.
Silicium monocristallin	Matériau de base composant les cellules photovoltaïques, obtenu en faisant fondre le silicium polycristallin raffiné à très haute température puis en le solidifiant en un seul cristal cylindrique de grande dimension.
Silicium polycristallin	Matériau de base composant les cellules photovoltaïques, obtenu par refonte de morceaux de silicium raffiné puis par solidification dans un creuset en bloc parallélépipédique, puis découpé en lingot rectangulaire constitué de multiples petits cristaux de tailles et de formes différentes. Chaque lingot est ensuite découpé en wafer d'épaisseur très fine. Cette technologie est plus répandue mais un peu moins performante que le silicium monocristallin.
Société de projet	Société spécialement créée ou, dans une moindre mesure, acquise par le Groupe aux seules fins de détenir un actif solaire, éolien ou de stockage du Groupe tout en portant l'endettement relatif au projet détenu (le plus souvent sans recours sur la Société).
Supervisory Control and Data Acquisition (SCADA)	Système d'information utilisé pour évaluer, optimiser et contrôler la production d'énergie, la performance, la sécurité et plus généralement, le bon fonctionnement d'une installation photovoltaïque ou éolienne en temps réel.
Tarif d'achat obligatoire (<i>Feed-in-tariff</i>)	Mécanisme légal et réglementaire en vertu duquel le prix d'achat de l'électricité produite par une unité de production est imposé à un acheteur au titre de contrats de longue durée.
Taux de rentabilité interne (<i>Internal rate of return</i>) d'un projet	Ratio entre les flux de trésorerie futurs d'un projet et ses coûts prévisibles (notamment le coût de l'endettement y afférent).
Transformateur	Dispositif de conversion qui permet de modifier la tension et l'intensité d'un courant électrique en un courant électrique de tension et d'intensité différentes.
Watt (W)	Unité standard mesurant (pour le Groupe) la puissance électrique d'une installation solaire, éolienne ou de stockage, établie dans des conditions de test standards.





NEOEN

DOCUMENT
D'ENREGISTREMENT
UNIVERSEL

NEOEN
6 rue Ménars
75002 Paris - France
www.neoen.com