

RAPPORT INTÉGRÉ 2018



Après un premier exercice en 2018 avec un rapport en deux parties (rapport d'activité et rapport intégré), Veolia franchit cette année une nouvelle étape sur le chemin de la pensée intégrée et de la démonstration de la performance globale. Le rapport intégré 2018 a été co-construit par les différentes directions du Groupe. Les contenus, notamment le modèle d'affaires et le partage de la valeur créée, ont fait l'objet d'ateliers de réflexion collective.

En apportant une vision synthétique, globale et prospective de la stratégie, des activités et des engagements de Veolia, ce rapport intégré a vocation à proposer une lecture concise et illustrée, complémentaire de l'approche plus exhaustive du document de référence. Il entend faire la démonstration de la manière dont les ressources du Groupe et ses choix stratégiques concourent à créer durablement de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes.

L'équipe du projet « Rapport intégré 2018 » :

- Sponsor : secrétaire général du Groupe
- Co-pilotage : direction de la communication et direction du développement durable
- Comité de réflexion intégrée et contributeurs : direction développement innovation et marchés, direction technique et performance, direction des ressources humaines, direction juridique, direction financière, direction des risques, direction de la conformité, Institut Veolia.



Ce que nous vous proposons dans ce rapport :



Partager notre vision et notre cap stratégique

Nous avons une mission ambitieuse (P. 3)... qui nous place en position d'accompagner les grandes transitions mondiales (P. 4-5). Notre vision stratégique à long terme (P. 6 à 9) et notre gouvernance nous permettent de maintenir ce cap (P. 10 à 13)... tout comme l'écoute de nos parties prenantes (P. 14-15). Nous nous appuyons sur un modèle d'affaires que nous voulons créateur de valeur pour tous (P. 16-17).



Détailler nos missions et les atouts qui nous permettent de les réaliser

Notre mission, « Ressourcer le monde », s'appuie sur un ensemble de solutions performantes et durables (P. 20-21). Aujourd'hui, elles permettent à Veolia de démontrer son utilité en :

- assurant les fondamentaux (P. 22 à 25);
- apportant des solutions aux situations les plus complexes (P. 26 à 27);
- accompagnant les transitions prioritaires (P. 28 à 30);
- apportant des solutions "glocales" (P. 31);
- agissant en intégrateur (P. 32-33).

Expliquer les leviers de notre transformation



Pour être la référence et le rester durablement, Veolia se transforme en continu. Cette évolution passe par la digitalisation de nos méthodes de travail et de nos offres (P. 36-37). Nous cherchons également à exploiter pleinement notre potentiel d'innovation (P. 38-39) et à faire monter en puissance la collaboration au sein de notre Groupe (P. 40). Enfin, cette transformation s'appuie sur un renforcement de notre culture client, clé de notre performance future (P. 41).

Démontrer que notre performance globale est créatrice de valeur pour tous



En 2018, Veolia a affiché des performances soutenues et durables en poursuivant ses engagements sociétaux et environnementaux (P. 44 à 47). Ces performances sont créatrices de valeur pour tout un écosystème de parties prenantes (P. 48 à 51). Afin de sécuriser durablement ces performances et la création de valeur associée, nous menons une politique dynamique d'anticipation des risques (P. 52-53) et renforçons nos dispositifs d'éthique et de conformité (P. 54-55).



Mettre en avant notre capital humain

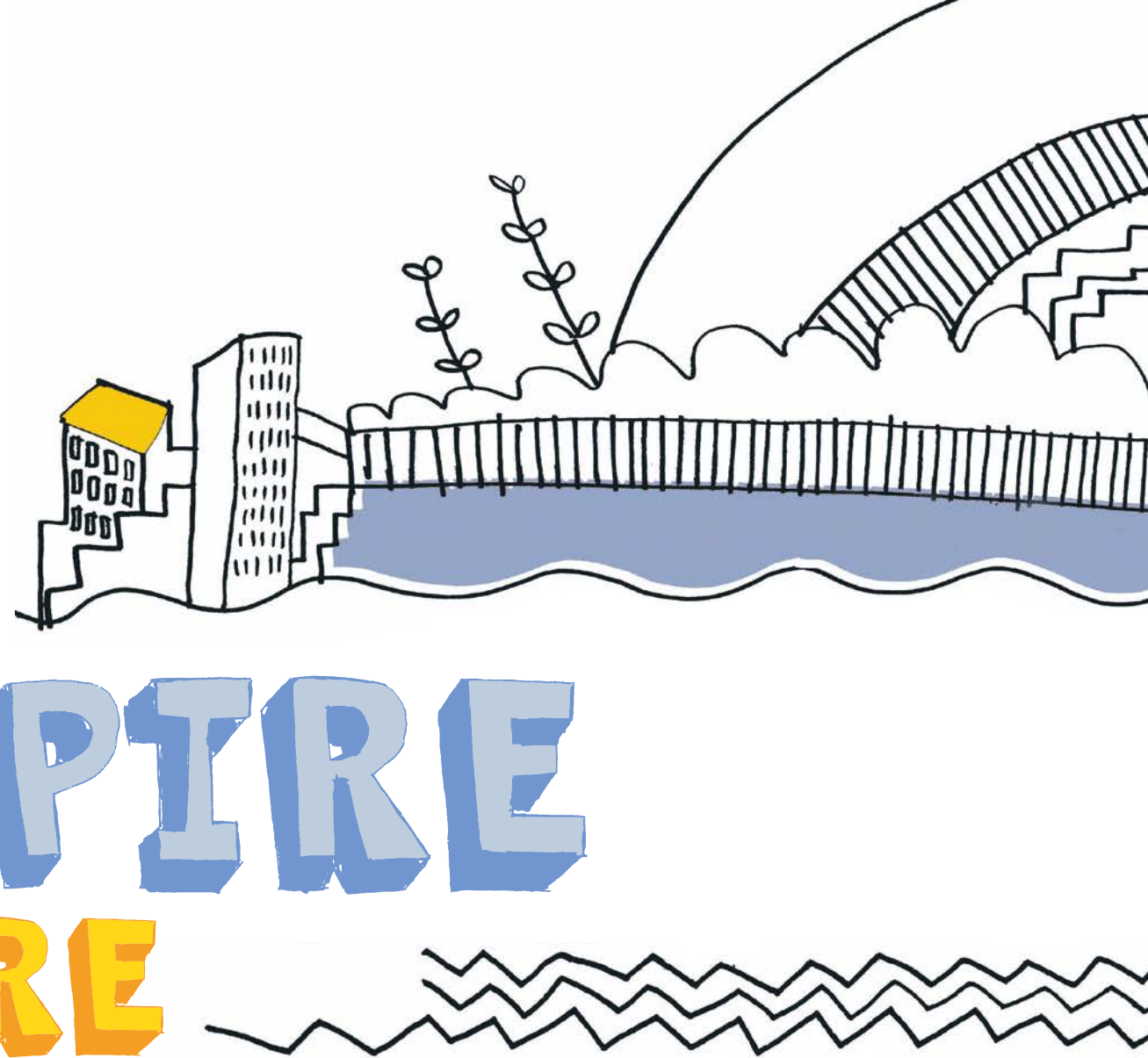
La première force de Veolia c'est une communauté de femmes et d'hommes engagés, aux profils et aux parcours divers, avec un haut niveau de savoir-faire : les « Ressourcers » (P. 58 à 61). Ce précieux capital humain doit être préservé : c'est le sens de la politique de Prévention, santé et sécurité, qui mobilise tous les niveaux du Groupe à l'échelle mondiale (P. 62-63).

Donner à voir de quoi demain sera fait



Via la démarche collective « Inspire », Veolia construit actuellement sa prochaine étape stratégique (P. 64).

VEOLIA, ENTREPRISE QUI INSPIRE ET MONTR LA VOIE



Notre mission, « Ressourcer le monde », s'appuie sur une certaine vision de notre environnement, partagée par nos collaborateurs : celle du monde tel qu'il devrait être.

Dans ce monde, la ressource est moins gaspillée, partagée plus équitablement ; les déchets sont une matière de valeur ; les eaux usées trouvent un nouvel usage ; les énergies sont efficacement gérées et réutilisées.

Dans ce monde, les entreprises, tout autant que les instances gouvernementales, jouent un rôle central dans l'anticipation et l'accompagnement des grandes transitions mondiales.

Dans ce monde, les entreprises se posent volontairement la question de leur raison d'être et de leur utilité. Cette vision nous anime autant qu'elle nous engage.

Nous avons l'ambition d'être non seulement le leader mondial, mais aussi la référence des métiers de l'environnement : **l'entreprise qui résout, défriche et invente, inspire et montre la voie.**

Accompagner les grandes transitions mondiales

Tout au long de l'année, Veolia est interpellé par les changements profonds de son environnement. Des transitions climatiques, démographiques, sociales, économiques ou technologiques sont à l'œuvre dans le monde, et leur impact se fait chaque jour plus visible. Veolia s'engage dans le débat d'idées et en actions pour nourrir la réflexion, faire émerger des solutions, contribuer à apporter une réponse collective aux enjeux mondiaux. Retour sur une année de prises de position et d'engagements.



Dérèglement climatique et transition écologique

06/2018—Journée mondiale des océans

À cette occasion, Veolia a présenté son positionnement pour enrayer la pollution des mers et des océans. Les solutions s'articulent autour de trois grands axes : traiter les flux de pollution sur le littoral et en amont ; prévenir et réduire la vulnérabilité des territoires ; transformer les modes de production et de consommation vers l'économie circulaire.

07/2018—Forum politique de haut niveau pour le développement durable

Organisé par les Nations unies, le FPHN évalue la mise en œuvre de l'Agenda 2030 des Objectifs de développement durable (ODD). En 2018, la rencontre portait sur « la transformation vers des sociétés durables et résilientes » et l'examen des progrès d'une sélection d'ODD. Pierre Victoria, directeur du développement durable de Veolia, y a présenté les contributions du Groupe.

12/2018 (COP24)—24^e Conférence des parties à la convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques

À l'occasion de la COP24, réunissant à Katowice 30 000 participants venus de 196 pays, Veolia a signé l'appel « Step up Now » initié par la European Climate Foundation. Cet appel vise à inciter l'Union européenne à ne pas baisser le niveau d'ambition sur le climat.

Croissance démographique et urbanisation

10/2018—Réunion préparatoire à la COP24

En amont de la COP24, Antoine Frérot, Président-directeur général de Veolia, a participé à une réunion préparatoire à Cracovie, intervenant sur le thème « Future of megacities in 2048 ». Trois milliards de personnes auront rejoint les villes d'ici à 30 ans : pour Veolia, des solutions existent pour anticiper les défis majeurs que cette urbanisation de la population mondiale va engendrer.

11/2018—Forum Smart City Paris

Le Forum Smart City Paris La Tribune a réuni entrepreneurs et responsables politiques pour réfléchir collectivement aux nouveaux modèles économiques à développer pour permettre une transformation urbaine « zéro carbone ». Veolia a participé à deux tables rondes, l'une sur les nouveaux modes de financement des infrastructures et la seconde sur la résilience des villes.

11/2018—Women's Forum

L'événement rassemblait des leaders mondiaux, issus de la société et de l'économie, autour du thème « Jeter des ponts sur l'humanité pour un progrès inclusif ». Estelle Brachlianoff, directrice générale adjointe en charge des opérations de Veolia, est intervenue dans la conférence « Concevoir des villes et des économies inclusives du futur ».



Avancées technologiques et digitalisation

05/2018—Salon VivaTech

Pour sa seconde participation à VivaTech, le rendez-vous mondial des start-up et de l'innovation numérique, Veolia a présenté ses solutions numériques – technologies connectées, nouveaux services digitaux – pour accompagner les villes et les industriels dans leurs transformations. Ces solutions sont réparties en trois pôles d'innovations : Connected technologies, Smart city, Smart citizens.

04/2018—Global Water Summit

Le Sommet mondial de l'eau a réuni à Paris des décideurs politiques et économiques autour du thème « Transcender les frontières du secteur de l'eau ». Au cœur du sujet, les nouvelles technologies numériques du Groupe pour la gestion de l'eau, notamment Aquavista. Cette « usine numérique » optimise la performance des installations et apporte plus de flexibilité à l'utilisateur.

Durcissement des réglementations environnementales

05/2018—Adoption du paquet « économie circulaire » par l'Union européenne

Cet ensemble de règles établit de nouveaux objectifs ambitieux concernant le recyclage des déchets et la réduction de leur mise en décharge. Via sa plate-forme LivingCircular, Veolia contribue au débat et accélère la transition vers l'économie circulaire. En 2018, la Fondation Veolia a notamment organisé un nouveau cycle de 4 « conférences circulaires » à La REcyclerie.

Entrée en vigueur 2018-2019 —Renforcement de la législation chinoise sur l'importation des déchets

Avec des normes environnementales désormais parmi les plus strictes au monde, le marché chinois a lancé un important défi en matière de traitement des déchets, notamment les plastiques et les déchets dangereux. Veolia relève le défi, avec des solutions globales et innovantes. Déjà bien implanté en Chine, le Groupe a récemment mis en service sa nouvelle usine de traitement des déchets toxiques.



Évolution des modes de vie

01/2018—Forum économique mondial à Davos

Le 48^e Forum économique mondial a réuni à Davos 70 chefs d'État et 3 000 décideurs autour du thème « Construire un avenir partagé dans un monde fracturé ». Veolia, présent au Forum, propose de construire des solutions plus inclusives, impliquant toutes les parties prenantes des territoires dans une démarche d'économie circulaire.

11/2018—Global Positive Forum

Cette rencontre a réuni dirigeants politiques, économiques et associatifs pour une journée d'échanges autour de leurs projets en faveur des générations futures. À cette occasion, le PDG de Veolia a témoigné sur « l'entreprise comme modèle de bienveillance ». Selon lui, l'entreprise doit être utile pour pouvoir prospérer.

11/2018—Futurapolis

Ce rendez-vous de l'innovation, qui réunit scientifiques, artistes et entrepreneurs pour échanger sur les enjeux du futur, a permis à Veolia de présenter sa vision du monde en 2040. Le Groupe entend faire coïncider croissance économique et protection de l'environnement pour répondre à trois enjeux majeurs : bâtir un monde décarboné, décentralisé et digitalisé ; nourrir 9 milliards d'êtres humains avec des ressources plus rares en sols, en eau et en énergie ; lutter contre la pollution de l'eau, des sols et de l'air.

Retrouvez ces grandes tendances dans le modèle d'affaires Veolia, pages 16-17.

Entretien

**ANTOINE
FRÉROT**

Président-directeur
général de Veolia



Quel bilan dressez-vous de 2018, troisième année du plan de développement de Veolia ?

Ce qui ressort avant tout de cette année, c'est la forte croissance de notre chiffre d'affaires : celui-ci a augmenté de 6,5% à change constant, pour s'établir à 25,9 milliards d'euros. En termes géographiques, notre croissance est équilibrée : elle provient d'Amérique latine, d'Asie, d'Europe centrale, d'Europe du Sud et du Royaume-Uni. En termes de clientèle, les industriels représentent 60% de notre croissance et les municipalités, 40%. En termes sectoriels, plus de la moitié de cette croissance est issue des nouvelles activités que nous avons identifiées comme stratégiques, telles que l'économie circulaire, l'efficacité énergétique, le traitement des pollutions difficiles, la gestion des équipements industriels en fin de vie... C'est un signe très encourageant car, en nous projetant avec réussite sur ces marchés émergents qui renouvellent nos activités, nous confortons le développement futur de Veolia. Dans toutes nos géographies, nous avons effectué de très belles conquêtes commerciales, qui ont déjà ou auront un impact positif sur notre chiffre d'affaires. Par exemple, le contrat multi-utility de 18 ans conclu avec DuPont aux États-Unis, ou celui pour l'exploitation, durant 25 ans, de la première unité de valorisation énergétique des déchets d'Australie, ou encore le contrat d'exploitation de 20 ans de l'usine de dessalement de Salalah, dans le sultanat d'Oman... L'excellent taux de renouvellement de nos contrats parvenus à terme, de même que les contrats que

nous avons gagnés dans les « places fortes historiques » de nos concurrents, comme celui pour la gestion du service d'assainissement de Bordeaux, attestent la qualité et la compétitivité de nos offres.

Quels autres enseignements retirez-vous des comptes 2018 ?

Les indicateurs financiers de Veolia traduisent l'amélioration de ses performances opérationnelles et l'accroissement de sa rentabilité. Ainsi, notre EBITDA a atteint 3,4 milliards d'euros et a progressé de 7,3% à change constant. Nos économies de coûts se sont élevées à 302 millions d'euros et sont en phase avec l'objectif de 300 millions d'euros que nous nous étions assignés. Quant au résultat net courant part du Groupe, de 675 millions d'euros, il a augmenté de 14,7% à change constant et hors plus-values financières. Enfin, notre endettement financier net est repassé, comme prévu, sous la barre des 10 milliards d'euros : il est donc maîtrisé. L'année 2018 s'inscrit dans le solide mouvement de croissance de nos résultats entamé il y a plusieurs exercices : elle l'amplifie et l'accélère. Sur les 3 derniers exercices, la hausse moyenne annuelle – à change constant – de notre chiffre d'affaires s'élève à 4%, celle de notre EBITDA, à 5%, et celle de notre résultat net courant, à 10%. Preuve que notre Groupe est fermement positionné sur une trajectoire de croissance rentable et pérenne.

L'année 2018 a-t-elle été riche en innovations ?

Oui, et c'est un point à souligner car ces innovations sont à terme sources de compétitivité et d'attractivité. En définitive, 2018 aura été l'année d'une triple consolidation : consolidation de notre croissance, consolidation de nos performances, et aussi consolidation de nos innovations. Ainsi, nous avons ouvert la première usine française de recyclage de panneaux solaires : son taux de valorisation dépasse les 95% ! Autre exemple, nous avons mis au point une nouvelle génération de robots, autonomes et reposant sur les technologies d'intelligence artificielle dites « en réseaux de neurones », afin d'améliorer le tri des déchets. Un point crucial car le bon recyclage des déchets dépend de la qualité de leur tri. Nous avons également signé un partenariat avec EDF pour créer, en Europe, de nouvelles filières industrielles de haute technicité et de haute valeur ajoutée, d'une part dans le démantèlement des réacteurs graphite gaz, d'autre part dans la vitrification des déchets nucléaires. Toutes ces innovations sont importantes parce qu'elles préparent l'avenir de notre Groupe, mais aussi

**« NOTRE ENTREPRISE
MAINTIENT
SON AVANCE ;
ELLE EST CAPABLE
DE CRÉER
LES SAVOIR-FAIRE
DONT LE XXI^e SIÈCLE
A TANT BESOIN. »**

parce qu'elles disent quelque chose d'essentiel sur lui. Elles disent que notre expertise est différenciante, que notre entreprise maintient son avance et qu'elle est capable de créer les savoir-faire dont le XXI^e siècle a tant besoin.

Quelles sont les perspectives de Veolia pour 2019 ?

Étant supérieures aux objectifs que nous nous étions fixés, nos performances 2018 nous placent en très bonnes conditions pour conclure avec succès notre plan de développement 2016-2019. L'année 2019 devrait donc être une nouvelle année de croissance soutenue. C'est pourquoi notre Groupe a pleinement confirmé les engagements qu'il a pris pour celle-ci : poursuivre la croissance de son chiffre d'affaires ; dégager au minimum 220 millions d'euros d'économies de coûts ; atteindre un EBITDA compris entre 3,5 et 3,6 milliards d'euros. En pratique, nous allons continuer de décliner, avec pragmatisme et sérénité, la double dynamique qui anime notre plan de développement. D'une part, une dynamique de croissance, reposant pour l'essentiel sur notre développement organique, complété de quelques acquisitions ciblées, de petite taille. À travers ces opérations de croissance interne et externe, nous étouffons méthodiquement nos plates-formes géographiques et sectorielles, et nous ajoutons des maillons qui manquaient encore à notre chaîne de valeur. D'autre part, une dynamique d'efficacité qui s'appuie sur nos programmes d'amélioration des performances opérationnelles, le contrôle de nos frais généraux et une rigoureuse politique d'achats. Sur la période 2016-2018, nous avons dégagé 802 millions d'euros d'économies de coûts ; à fin 2019, en cumulé sur les 4 années de notre plan de développement, nous aurons dépassé le milliard d'euros d'économies !

Et pour les années suivantes ?

À partir de 2020 commencera notre nouveau plan stratégique, qui servira de boussole à notre Groupe durant 4 ans. Sa construction a débuté en 2018 avec la démarche participative « Inspire », grâce à laquelle nous avons recueilli plus de 1 600 contributions internes. Au cours de l'année 2019, les grands axes de ce plan seront détaillés, chiffrés et déclinés en feuille de route locale. Au-delà des activités économiques, ce plan comprendra un volet sur l'organisation et le fonctionnement de notre Groupe afin d'accroître sa réactivité, d'achever sa transformation digitale et d'intensifier les synergies pour exploiter l'intégralité de son potentiel de développement. Ce plan ouvrira une nouvelle page

de l'histoire de notre entreprise qui lui permettra de renforcer ses positions sur les marchés les plus porteurs et d'accentuer son leadership dans les métiers de l'environnement.

Comment Veolia prépare-t-il le renouvellement de ses activités ?

Court terme, moyen terme, long terme : ainsi s'échelonnent nos activités afin de bâtir des relais de croissance supplémentaires et d'assurer une transition harmonieuse entre les activités qui émergent et celles déjà matures. Parmi nos différentes activités figurent d'abord celles qui sont les plus répandues et que, en recourant à une métaphore naturelle, je qualifierais de « forêts ». Ce sont nos offres classiques, que nous maîtrisons bien et qui assurent aujourd'hui l'essentiel de notre chiffre d'affaires. Ces forêts sont à répliquer, en particulier dans de nouvelles géographies à forte croissance et à solvabilité correcte. Ensuite viennent des activités plus récentes, que l'on peut appeler « arbres », qui sont à reproduire et à densifier pour les transformer un jour en « forêts ». Ce sont par exemple l'efficacité énergétique, le recyclage des plastiques, la biométhanisation des déchets organiques. Notre objectif est de diffuser de façon plus industrielle, plus systématique et plus massive ces offres prometteuses. Enfin existe un foisonnement d'activités originales et émergentes. Ce sont les « graines » que nous semons et que nous nous employons à faire grandir pour qu'elles deviennent des « arbres ». Ces jeunes pousses pleines d'avenir, mais encore petites à l'échelle de Veolia, se nomment microgrids, agriculture urbaine, qualité de l'air... Toutes ces graines, il nous faut les tester, les sélectionner avec soin, puis les faire croître. Car c'est avec elles que s'invente le futur de Veolia.

Cette année, Veolia définira sa raison d'être. Pourquoi cela ?

Exprimer la raison d'être de notre Groupe, c'est indiquer le sens ultime de son action, c'est dire en quoi et comment il est utile à tous ceux qui participent à sa bonne marche. Notre raison d'être découlera de la mission que nous nous sommes donnée : « Ressourcer le monde ». Elle servira de ligne d'horizon à notre stratégie et à l'ensemble de nos initiatives. Elle sera notre projet collectif et notre ambition commune pour que Veolia soit perçue comme utile, voire indispensable, par ses clients ; comme prospère et reconnaissante, par ses actionnaires ; comme engageante, et même passionnante, par ses collaborateurs. Et comme inspirante par tous !

Face au défi de la lutte contre le réchauffement climatique, que propose une entreprise comme Veolia ?

Des solutions concrètes, éprouvées et complémentaires : l'efficacité énergétique, notamment dans les bâtiments car beaucoup d'entre eux demeurent des « passoires » énergétiques ; le basculement vers les énergies renouvelables, comme la biomasse, les combustibles solides de récupération ou les calories des eaux usées ; l'économie circulaire, qui, en transformant les déchets en ressources, réduit drastiquement les émissions carbonées ; le captage du méthane, un polluant lorsqu'il est relâché dans l'atmosphère, mais une énergie verte lorsqu'il est transformé en chaleur... Les gains qu'apporterait la généralisation de ces solutions sont immenses. Prenons le cas de la récupération de l'énergie perdue. En Europe, seul 1% de la chaleur fatale des usines et des villes est réutilisée ; 99% sont perdus ! Étant inscrits au cœur des enjeux des villes et des entreprises, nos métiers sont très porteurs sur le long terme. Ce sujet nous ramène à la raison d'être de notre Groupe et à son utilité. À vrai dire, peu de tâches sont aussi indispensables que contribuer à surmonter les grands défis que connaît l'humanité, tels le changement climatique, la rareté de l'eau, de l'énergie et des matières premières, le traitement des pollutions toxiques, l'accès de tous aux services essentiels... Pour la part qui est la nôtre, nous voulons les relever et aider nos clients à le faire. En définitive, une entreprise utile, n'est-ce pas celle qui, face aux défis du XXI^e siècle, ne se désiste pas mais agit pour les relever ? C'est en tout cas notre conviction à Veolia.

« UNE ENTREPRISE UTILE EST CELLE QUI, FACE AUX DÉFIS DU XXI^e SIÈCLE, NE SE DÉSISTE PAS MAIS AGIT POUR LES RELEVER. C'EST NOTRE CONVICTON. »



ANTOINE FRÉROT

Une gouvernance engagée pour faire de Veolia la référence



Le conseil d'administration et le comité exécutif œuvrent conjointement à donner au Groupe un cap stratégique ambitieux et cohérent, et à le mettre en œuvre en s'assurant de sa capacité à créer de la valeur et de sa pérennité. Le conseil d'administration détermine les orientations stratégiques de l'activité et veille à leur mise en œuvre, tandis que le comité exécutif a un rôle de réflexion, de concertation et de décision de politique générale visant à mettre en œuvre ces orientations.

Un conseil d'administration impliqué et expert

Le conseil d'administration occupe une place prépondérante dans le système de gouvernance de Veolia et est particulièrement impliqué dans la définition de la stratégie du Groupe, grâce notamment à des revues régulières des activités, à des déplacements sur le terrain et au séminaire stratégique qui se tient annuellement.

Le conseil d'administration de Veolia Environnement compte 15 administrateurs dont 9 administrateurs indépendants et 2 administrateurs représentant les salariés, soit un taux d'indépendance de 69,2 %, au-delà de la recommandation du Code Afep-Medef⁽¹⁾. À l'exception des administrateurs représentant les salariés, les membres du conseil d'administration

15

administrateurs

2 administrateurs représentant les salariés

2 administrateurs représentant les salariés

93,3% taux de présence moyen 2018

4 administrateurs de nationalité étrangère

4 administrateurs de nationalité étrangère

46% de femmes administrateurs⁽¹⁾

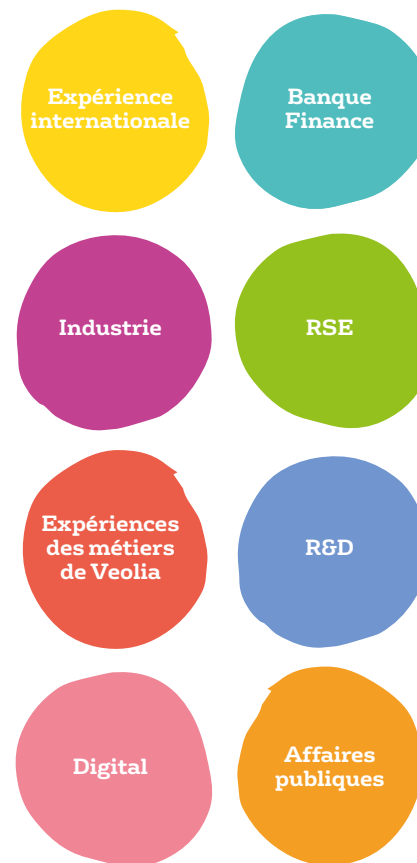
61 âge moyen des administrateurs

(1) Hors administrateurs représentant les salariés conformément au code Afep-Medef.

sont nommés par l'assemblée générale ordinaire pour une durée de 4 ans, sur proposition du conseil après avis du comité des nominations. Ils peuvent être révoqués à tout moment par décision de l'assemblée générale. Chaque administrateur, à l'exception des administrateurs représentant les salariés, doit être propriétaire d'au moins 750 actions de Veolia Environnement sous la forme nominative. Par ailleurs, un représentant du comité social et économique assiste aux réunions du conseil, avec voix consultative.

Le conseil s'attache à la féminisation de ses membres ainsi qu'à diversifier les nationalités et les profils de compétences en son sein, tout en veillant à l'équilibre entre les différentes parties prenantes de l'entreprise.

Matrice des compétences des administrateurs



Antoine Frérot

Louis Schweitzer

Homaira Akbari

Jacques Aschenbroich

Maryse Aulagnon

Caisse des dépôts et consignations, représentée par Olivier Mareuse

Isabelle Courville

Clara Gaymard

Marion Guillou

Franck Le Roux, administrateur représentant les salariés

Pavel Páša administrateur représentant les salariés

Baudouin Prot

Nathalie Rachou

Paolo Scaroni

Guillaume Texier

Quatre comités spécialisés

Dans l'exercice de ses missions, le conseil d'administration s'appuie sur 4 comités spécialisés :

- **le comité des comptes et de l'audit**, présidé par Nathalie Rachou ;
- **le comité des nominations**, présidé par Louis Schweitzer ;
- **le comité des rémunérations**, présidé par Maryse Aulagnon ;
- **le comité recherche, innovation et développement durable**, présidé par Jacques Aschenbroich.

Les comités assistent le conseil d'administration dans l'accomplissement de ses missions et la préparation de ses délibérations (information, avis, recommandations...). Chaque comité est composé de 3 à 6 membres.

Un comité exécutif renouvelé et mobilisé

En 2018, le comité exécutif de Veolia a intégré 2 nouveaux membres, marquant l'émergence d'une nouvelle génération de dirigeants impliqués dans la mise en œuvre du dernier plan de transformation du Groupe. Estelle Brachlianoff et Claude Laruelle ont été nommés en 2018 aux postes respectifs de directrice générale adjointe en charge des opérations et de directeur général adjoint en charge des finances.

Ils contribueront à poursuivre et amplifier la stratégie de croissance et d'efficacité du Groupe, dans la perspective du prochain plan stratégique 2020-2023.

Le comité exécutif est un sponsor essentiel des engagements RSE du Groupe. La stratégie de développement durable a été formalisée en 2015 à travers 9 engagements ambitieux, mesurés par 12 cibles à l'horizon 2020. Chaque engagement est porté par un membre du comité exécutif. Une revue annuelle globale des 9 engagements est faite chaque année. En 2018, les engagements sur la biodiversité, l'attractivité des territoires et sur le climat ont par ailleurs fait l'objet de points spécifiques lors de réunions du comité exécutif.

La performance environnementale du Groupe, ainsi que la santé et la sécurité au travail, font partie des critères déterminant la part qualitative (30%) de la rémunération variable des membres du comité exécutif.



Composition du comité exécutif

- 1 Antoine Frérot**, Président-directeur général de Veolia
- 2 Laurent Auguste**, Directeur développement, innovation et marchés
- 3 Estelle Brachlianoff**, Directrice générale adjointe, en charge des opérations
- 4 Régis Calmels**, Directeur de la zone Asie
- 5 Philippe Guitard**, Directeur de la zone Europe centrale et orientale
- 6 Éric Haza**, Directeur des affaires juridiques
- 7 Patrick Labat**, Directeur de la zone Europe du Nord
- 8 Jean-Marie Lambert**, Directeur des ressources humaines
- 9 Claude Laruelle**, Directeur général adjoint, en charge des finances
- 10 Jean-François Nogrette**, Directeur de Veolia Technologies et Contracting⁽¹⁾
- 11 Helman le Pas de Sécheval**, Secrétaire général

(1) La zone des entreprises de spécialité mondiale a été renommée Veolia Technologies et Contracting à compter du 1^{er} janvier 2019.

Avancer avec et pour toutes nos parties prenantes

Au cours de ces dernières années, l'écosystème de Veolia s'est profondément modifié. L'irruption des acteurs de la société civile (ONG, entrepreneurs sociaux, associations de consommateurs, acteurs de la solidarité, universitaires...) a fait évoluer le périmètre traditionnel des métiers du Groupe, et sa gouvernance, pour nouer davantage de relations avec l'ensemble de ses parties prenantes.

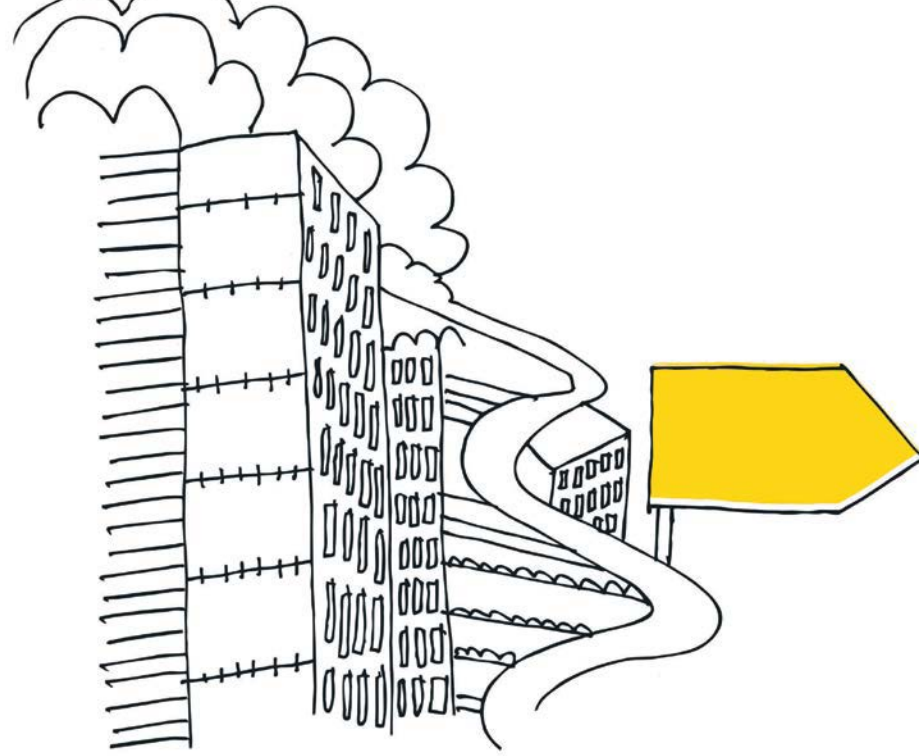
« L'entreprise doit avoir des objectifs pluriels en servant l'ensemble de ses parties prenantes, pour répartir sa valeur ajoutée entre tous ceux qui y contribuent. Elle devra arbitrer " un optimum " entre ses parties prenantes pour être utile. C'est parce qu'une entreprise est utile qu'elle prospère, et non l'inverse. » Comme l'affirme Antoine Frérot, le partage de la valeur créée est, pour Veolia, une condition sine qua non de sa pérennité.

Au-delà des clients publics et industriels, le Groupe décline le dialogue avec les parties prenantes à tous les niveaux, du plus local au plus institutionnel, à travers :

- **la satisfaction** du client final (usager), avec des actions pour une gestion de proximité : dispositifs d'information, enquêtes de satisfaction, médiation en lien avec des associations ;
- **la contribution** des fournisseurs et sous-traitants à la performance sociétale du Groupe – l'un des moteurs de la politique achats responsables ;
- **la participation** active aux consultations et travaux relatifs aux enjeux environnementaux et sociétaux, menés par les décideurs publics internationaux, européens et nationaux, associations professionnelles, think tanks et ONG.

Un engagement RSE dédié

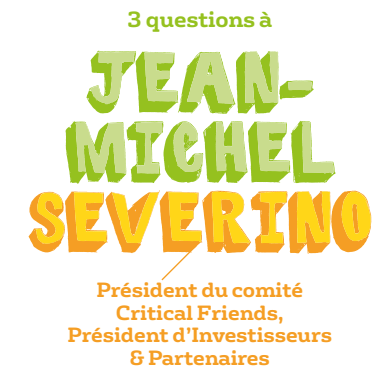
La responsabilité vis-à-vis des parties prenantes s'exprime et se mesure au travers des engagements du Groupe pour ressourcer les territoires. Plus particulièrement l'engagement n° 4, qui vise à « construire de nouveaux modèles de relation et de création de valeur avec nos parties prenantes ». L'objectif d'ici à 2020 est « d'avoir mis en place un partenariat majeur basé sur la création de valeur partagée sur chaque zone d'activité et chaque segment de croissance ». Veolia travaille davantage en mode collaboratif avec ses clients et avec des partenaires (ONG, associations, start-up...), dans une logique de co-construction innovante conduisant à la création de nouveaux modèles économiques. Ceux-ci reposent à la fois sur le partage des bénéfices et de la valeur créée, et sur la complémentarité des savoir-faire afin d'appréhender les problématiques dans leur globalité. En 2018, 11 zones d'activité et 6 segments de croissance ont d'ores et déjà atteint l'objectif. Sept partenariats portent sur un accord de développement à une échelle européenne ou mondiale avec des partenaires des secteurs industriels, tertiaires, ou des organisations et associations. Il s'agit des partenariats avec Danone, Swiss Re, 100 Resilient Cities, Unilever, Tetra Pak, le Fonds Livelihoods, l'ONG Ashoka. Près de vingt autres concernent un accord de développement



d'activités en commun à une échelle régionale. Par exemple : le partenariat avec Odial Solutions en Afrique, la joint-venture entre Veolia et la société 100% aborigène Our country en Australie pour une offre commune de gestion des déchets.

Un comité des « amis critiques »

Créé en 2013, le comité Critical Friends regroupe des personnalités issues des mondes associatif, institutionnel et académique, experts des problématiques sociales et environnementales. Il apporte un regard d'observateurs externes sur des sujets stratégiques en lien avec la responsabilité sociale, sociétale et environnementale pour accompagner la démarche de progrès continu de Veolia. Les Critical Friends se réunissent une à deux fois par an. La présidence est confiée à une personnalité indépendante, reconnue pour son expérience dans le domaine social et environnemental. En 2015, deux comités locaux ont été créés en Chine et en Allemagne dans l'optique d'échanger sur des sujets liés aux activités de Veolia dans ces pays avec des parties prenantes représentatives. Le comité des Critical Friends est complémentaire d'autres initiatives de dialogue avec les parties prenantes, menées au niveau du Groupe ou développées localement.



Quelle est la mission du comité Critical Friends ?

Le comité est un espace d'intelligence collective où nous comparons nos visions et nous enrichissons de l'expérience de chacun. Notre mission est de challenger, parfois de soulever des points d'alerte sur certains sujets en lien avec la stratégie de Veolia et ce que nous percevons de ses impacts potentiels sur la société.

Comment fonctionne-t-il ?

Il démarre par la découverte d'une réalisation concrète sur un site ou un territoire. C'est un moment très important qui nous permet de comprendre la diversité des activités du Groupe et de rencontrer ceux qui contribuent à son développement. Ensuite, une journée est consacrée à une ou deux séances de discussions sur des sujets préparés à l'avance, en présence d'Antoine Frérot et de membres du comité exécutif ou du comité de direction. Nous nous sommes penchés, à titre d'exemple, sur la responsabilité climatique de Veolia, sa contribution aux ODD, ses nouvelles responsabilités dans le secteur industriel, son ouverture au marché de la qualité de l'air et récemment sur la définition de sa raison d'être.

Quelle est l'utilité de ce comité ?

C'est une question importante pour les membres. À quoi servons-nous réellement ? Ce n'est pas forcément de l'ordre du mesurable, mais il est frappant de constater l'attention qu'Antoine Frérot consacre à nos réunions. Pour reprendre son expression, il « fait son miel » de nos échanges. Ce qu'il en retient lui appartient. Nos recommandations sont partagées avec les équipes dirigeantes, voire portées devant le conseil d'administration. En 2019, le comité s'élargit avec des membres représentatifs d'autres parties prenantes de Veolia – ses clients, fournisseurs et générations futures. Avec une priorité : conserver l'esprit de libre parole et d'intelligence collective qui constitue la force et l'utilité de ce comité.

Un modèle d'affaires créateur de valeur pour tous



ATOUTS

Une expertise mondiale, un savoir-faire local

- Près de **8 000 sites** dans le monde
- Fine connaissance des parties prenantes locales grâce à un ancrage territorial et culturel fort

Une assise de marché couplée à une solidité financière

- Portefeuille équilibré entre clients municipaux (**53%**) et industriels (**47%**)
- Présence sur les marchés dynamiques (notamment Asie, Amérique du Nord, Amérique latine)
- Solidité financière : dette nette/EBITDA de **2,87**

Des femmes et des hommes engagés et compétents

- **171 495 collaborateurs**
- **14 campus et centres de formation** dans le monde, implantés dans 9 pays
- **1 600 contributions** collectées dans le cadre de la réflexion stratégique collective « Inspire »

Une innovation continue au service du développement durable

- **25 centres d'excellence** pour une innovation ouverte et diffuse ; 2 000 brevets dans le domaine de l'eau
- Programme d'innovation interne, Open innovation, en partenariat avec des start-up et PME innovantes
- Sélection dans les indices DJSI⁽¹⁾ World et Europe, score de A- au CDP Climate, statut Gold d'Ecovadis, niveau Advanced du Global Compact, attestant une stratégie de développement durable reconnue

Une gouvernance experte

- Diversité des compétences au sein du conseil d'administration
- Système de rémunération du comité exécutif multicritères (dont RSE) comprenant des composantes annuelles et de long terme

MODÈLE D'AFFAIRES



VALEUR CRÉÉE

25911 M €
de chiffre d'affaires, en croissance de 6,5% (à change constant)

ROCE après impôts 8,8%
WACC (2) euro de 5,5%

Collaborateurs

- **77%** ont reçu une formation pour maintenir et améliorer leurs compétences
- **1,90%** du capital détenu par les salariés
- **86%** de taux d'engagement des managers (selon l'enquête d'engagement 2017)

Clients municipaux et industriels

- **67,6%** de taux de valorisation des déchets traités
- **75,4%** de taux de rendement des réseaux d'eau potable
- **87%** de taux de rendement des réseaux de chaleur

3392 M €
EBITDA

Investisseurs

- Dividende de **0,92 €** par action
- TSR sur 5 ans : **+ 86,74%**
- Résultat net courant part du Groupe par action au 31 décembre 2018 : **1,22 €**

Fournisseurs

- **13,1 Mds€** d'achats
- Accompagnement à la RSE : **63%** des contrats actifs de la base contrats fournisseurs intègrent la clause RSE du Groupe

Territoires

- **85,7%** des dépenses réinvesties sur les territoires
- **165 000 emplois** soutenus en 2017 en France (emplois directs, indirects et induits)

Client final

Personnes desservies :

- **95 millions** en eau potable
- **9,6 millions** raccordés en eau et 4,4 millions raccordés en assainissement dans les pays en déficit d'accès depuis 2000
- **71%** des usagers bénéficient d'un contrat de tarification progressive
- **99,7%** de taux de conformité de la qualité de l'eau potable
- **63 millions** de personnes raccordées en assainissement
- **43 millions** d'habitants desservis en collecte de déchets

Planète

- **4,8 Mds** de chiffre d'affaires réalisés dans l'économie circulaire
- **63 Mt éq. CO₂** d'émissions réduites sur nos installations depuis 2015
- **24 Mt éq. CO₂** d'émissions évitées à nos clients depuis 2015
- **60%** des sites à fort enjeu de biodiversité ont réalisé un diagnostic et déployé un plan d'action biodiversité

Objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies

- Participation des activités de Veolia à la mise en œuvre de chacun des 17 ODD, avec un impact direct ou indirect sur 65 des 169 cibles
- Contribution du chiffre d'affaires de Veolia sur 5 ODD « cœur de métier » :
 - ODD 6** : Eau propre et assainissement
 - ODD 7** : Énergie propre et d'un coût abordable
 - ODD 9** : Industrie, innovation et infrastructure
 - ODD 11** : Villes et communautés durables
 - ODD 12** : Consommation et production responsable

(1) Dow Jones Sustainability Index.

(2) WACC ou coût moyen pondéré du capital.

Au cœur de l'utilité de Veolia, une mission : Ressourcer le monde

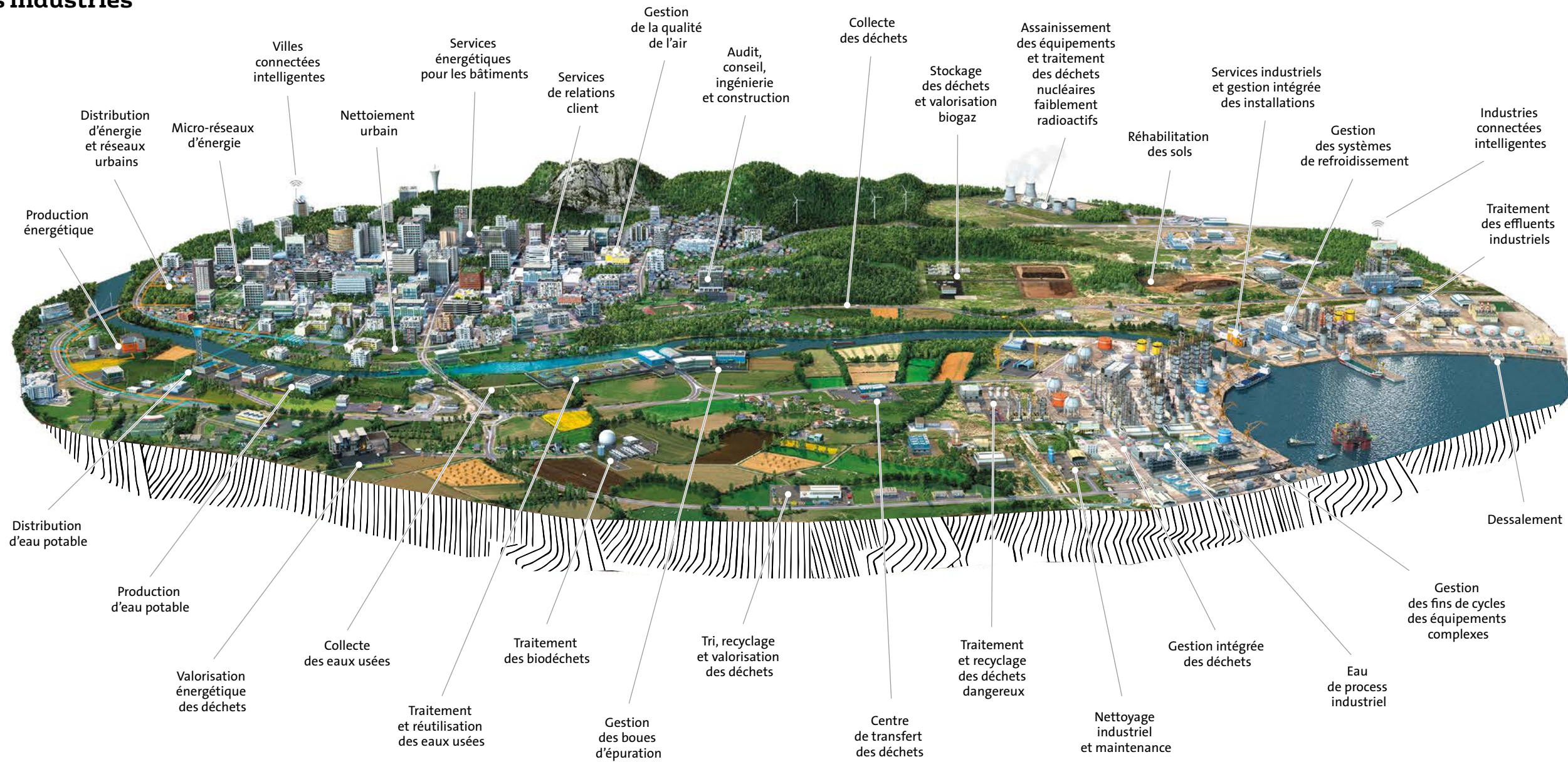
Dans un monde mis en tension par la croissance démographique, l'urbanisation et d'importants dérèglements environnementaux, les activités de Veolia ont un triple impératif : développer l'accès aux ressources, les préserver et contribuer à leur renouvellement.



Un écosystème de solutions performantes et durables



Nos solutions pour les municipalités et les industries



- 95 millions de personnes desservies en eau potable
- 63 millions de personnes raccordées en assainissement
- 3 603 usines de productions d'eau potable gérées
- 2 667 usines de traitement des eaux usées opérées



DÉCHETS

- 43 millions d'habitants desservis en collecte pour le compte des collectivités locales
- 49 millions de tonnes de déchets traités
- 655 unités de traitement exploitées
- 560 505 entreprises clientes



ÉNERGIE

- 46 millions de MWh produits
- 42 053 installations thermiques gérées
- 615 réseaux de chaleur et de froid opérés
- 2 389 sites industriels desservis

Ressourcer le monde, c'est

ASSURER LES FONDAMENTAUX

S'appuyant sur ses métiers historiques, Veolia déploie un éventail de solutions qui garantissent à plusieurs millions de personnes dans le monde l'accès à des ressources vitales et à des services essentiels du quotidien.

Les activités du Groupe contribuent au bien-être des populations ainsi qu'à l'attractivité des territoires :

— Veolia maîtrise le traitement et le suivi de **la qualité de l'eau** à toutes les étapes de son cycle, depuis le prélèvement jusqu'au rejet dans le milieu naturel. Le Groupe innove pour préserver la ressource et favoriser le recyclage ainsi que la réutilisation de l'eau pour les villes et les industriels.

— Veolia est le spécialiste de **la gestion des déchets**, qu'ils soient liquides ou solides, banals ou spéciaux. Les expertises du Groupe couvrent l'ensemble de leur cycle de vie, de la collecte au recyclage, jusqu'à leur valorisation finale sous forme de matière ou d'énergie.

— Expert **des services énergétiques**, Veolia accompagne la croissance économique de ses clients municipaux et industriels, tout en réduisant leur empreinte écologique. Efficacité énergétique, gestion performante des réseaux de chaleur et de froid, production d'énergies vertes, autant de savoir-faire uniques pour un monde plus durable.

En 2018, de nombreux événements ou projets ont illustré cette mission que se donne quotidiennement Veolia pour permettre au plus grand nombre d'accéder aux ressources.



BANGLADESH

Assurer la continuité du service en toutes circonstances

En octobre 2018, des pluies diluviennes ont provoqué la crue de l'Aude, la plus importante depuis plus d'un siècle. Veolia, qui alimente en eau 40% de la population du département, a mobilisé une centaine d'opérateurs en urgence. Travaillant aux côtés des collectivités et de l'agence régionale de santé, ils ont permis de maintenir la continuité de la desserte en eau et sa potabilité. Dans le pays carcassonnais, la zone la plus touchée du département, les équipes de Veolia ont remis en service en quelques heures l'usine de production d'eau potable des Barthes, qui était en partie inondée.



AUDE
FRANCE

Faire face à des besoins croissants en eau potable

La capitale du Bangladesh est aujourd'hui confrontée à une diminution de ses nappes phréatiques, alors que sa population, déjà de 11 millions d'habitants, ne cesse de croître. Les besoins en eau potable devraient doubler d'ici à 2030. Pour répondre à cet enjeu, le gouvernement du Bangladesh a initié le Dhaka Water Supply Project, qui vise à diversifier les sources de prélèvement en eau et à utiliser majoritairement les eaux de surface. C'est dans ce cadre que Veolia, associé à Suez, s'est vu attribuer le contrat de conception, construction et exploitation de l'usine de production d'eau potable de Gandharbpur. À partir d'une prise d'eau en rivière, cette usine alimentera près de 4,3 millions d'habitants avec une eau potable conforme aux normes de l'Organisation mondiale de la santé. Par ailleurs, l'ensemble de l'installation a été conçue de façon à résister aux risques liés aux fréquents tremblements de terre dans la région.



AUSTRALIE

KWINANA

Une toute première unité de valorisation énergétique

Le projet Kwinana, près de Perth, est la première unité de valorisation énergétique d'Australie. Elle constitue une solution durable pour la gestion des déchets et viendra renforcer un approvisionnement local en énergie sûre et abordable. Exploitée par Veolia à partir de 2021, l'usine traitera 400 000 tonnes de déchets solides municipaux pour produire initialement environ 40 MWh d'énergie propre, soit assez pour alimenter 50 000 foyers.

Le projet respectera les normes les plus exigeantes (les directives européennes sur les émissions industrielles), tandis que les émissions dans l'atmosphère seront surveillées par un système de mesure des émissions en continu. Veolia assurera l'exploitation et la maintenance du projet pendant une durée initiale de 25 ans.

Promouvoir l'accès de tous à l'assainissement

Veolia a rejoint en mai 2018 la première plate-forme mondiale dédiée à l'accélération de l'économie de l'assainissement. Ce partenariat public-privé rassemble des entreprises multinationales, organisations non gouvernementales et intergouvernementales, et bailleurs sociaux, autour d'un objectif commun : « un assainissement pour tous ». Veolia et la Toilet Board Coalition travaillent sur le déploiement de solutions décentralisées, complémentaires aux dispositifs existants, pour développer l'accès aux toilettes et améliorer les performances des systèmes centralisés.



MONDE

TOILET BOARD COALITION

Des déchets ménagers à la chaleur urbaine

Le contrat d'exploitation du centre de traitement et de valorisation des déchets de Couëron a été renouvelé à l'été 2018. Veolia traitera sur ce site les 185 000 tonnes de déchets attendus chaque année grâce à trois activités complémentaires : la valorisation énergétique des déchets ménagers, le tri des collectes sélectives et le traitement des tout-venants issus des déchetteries. Ces déchets permettront de produire 30 000 MWh d'électricité par an, soit l'équivalent de la consommation annuelle de 1 900 foyers. Elle alimentera en vapeur, dès octobre 2019, le réseau de chaleur urbain de la métropole nantaise et un site industriel.



FRANCE

COUËRON

NAMIBIE

WINDHOEK



50 ans de production d'eau potable à partir des eaux usées

Mise en service en 1968, dans l'un des pays les plus arides d'Afrique, l'usine de traitement de Windhoek a été la première au monde à développer un procédé qui imite la nature pour transformer les eaux usées en eau potable. Fournissant quotidiennement 23 000 m³ d'eau à 350 000 habitants, elle est devenue une référence internationale en matière de gestion innovante et durable de l'eau.

RÉPONDRE AUX SITUATIONS LES PLUS COMPLEXES



Veolia se différencie par sa capacité à mettre en œuvre des expertises et des technologies de pointe pour répondre à des problématiques très complexes.

En matière de pollutions difficiles, le Groupe dispose d'un réseau mondial d'experts mobilisables rapidement et d'une gamme de technologies et de services complets pour traiter les effluents industriels et les déchets dangereux, ou encore pour gérer la dépollution des sols.

La gestion des fins de cycles industriels est une autre spécialité du Groupe : du démantèlement à la valorisation des matériaux, en passant par la mise en conformité, Veolia se positionne sur l'ensemble de la chaîne de valeur, ce qui lui permet d'intervenir sur les missions les plus complexes (démantèlement de plates-formes pétrolières, de navires militaires, d'installations nucléaires...).

En minimisant les pollutions liées à leurs activités et en revalorisant les matériaux les plus complexes, Veolia crée de la valeur pour ses clients, leur permettant de respecter des normes environnementales de plus en plus strictes et de préserver leur droit d'opérer.



Démanteler des réacteurs nucléaires

Avec un parc nucléaire mondial en partie vieillissant, le démantèlement et la gestion des déchets radioactifs représentent des opportunités de marché. Veolia propose déjà depuis une dizaine d'années en France des services de gestion des installations nucléaires de base et des déchets à faible radioactivité – notamment à Saclay pour le CEA, au Cires pour l'Andra et au Centracoc de Marcoule pour EDF. Avec environ 900 salariés, Veolia Nuclear Solutions compte désormais des clients aux États-Unis, au Royaume-Uni ou encore au Canada. Au Japon, Veolia participe aux longs et complexes travaux de démantèlement des réacteurs de la centrale de Fukushima. En juillet 2018, le Groupe a signé un partenariat avec EDF portant sur le démantèlement de six réacteurs de première génération (uranium naturel graphite gaz) et sur le traitement des déchets radioactifs par vitrification.

17,8%

des matières issues de la déconstruction des sous-marins – essentiellement des métaux ferreux et non ferreux – pourront être valorisées.



Déconstruire des sous-marins

En septembre 2018, Naval Group a initié à Cherbourg les opérations de déconstruction de cinq sous-marins nucléaires lanceurs d'engins (SNLE) de première génération (*Le Tonnant*, *Le Terrible*, *Le Foudroyant*, *L'Indomptable* et *L'Inflexible*). Dans le cadre de cette mission inédite, Veolia s'est vu confier le marché lié aux opérations de déconstruction et de valorisation de ces sous-marins. Veolia conduit déjà, depuis 2014, des opérations de déconstruction de navires en fin de vie, comme *La Jeanne d'Arc* et *Le Colbert*.

Le chantier de déconstruction du Tonnant en chiffres

- 6 100 tonnes : poids d'un sous-marin nucléaire lanceur d'engin
- 5 300 tonnes valorisées, dont 1 500 tonnes de coque, 2 000 de ferrailles, 800 de plomb et 1 000 de métaux non ferreux (Inox, cuivre...)
- 20 collaborateurs de Veolia mobilisés sur le site de Cherbourg
- 18 mois : temps nécessaire à la déconstruction d'un SNLE



Ressourcer le monde, c'est

ACCOMPAGNER LES TRANSITIONS PRIORITAIRES

« Continent » de déchets plastiques en mer, production qui devrait encore quadrupler d'ici à 2050, insuffisance des filières de collecte et de recyclage... le plastique représente aujourd'hui une urgence écologique autant qu'une immense opportunité de marché. Pour Veolia, il est impératif d'être acteur de la transition vers une économie circulaire du plastique, mais aussi d'en être l'accélérateur en prenant un temps d'avance.

Une prise de conscience multilatérale

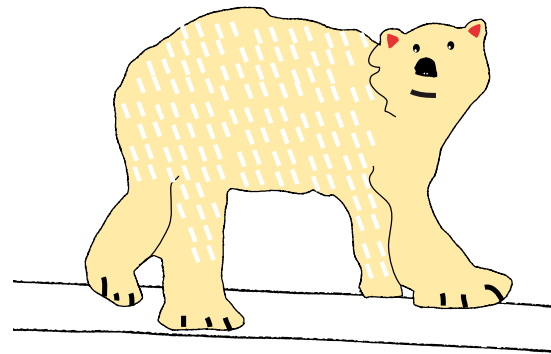
Selon la Fondation Ellen MacArthur, 14% seulement des emballages en plastique utilisés dans le monde sont collectés pour être recyclés. 40% se retrouvent dans des sites d'enfouissement, et un tiers, dans des écosystèmes fragiles. Environ 8 millions de tonnes de plastique se déversent ainsi chaque année dans les océans. Depuis les années 1950, seulement 8% de la production ont été recyclés.

Depuis 2016, Veolia est « core partner » de l'initiative de la Fondation Ellen MacArthur, « la nouvelle économie du plastique ». Cette initiative vise à modifier la façon dont le plastique est produit, fabriqué et utilisé afin de faire progresser cette matière vers une économie circulaire. Veolia est membre du conseil consultatif de l'initiative et participe à l'élaboration de la stratégie et du programme de travail. Lors de la conférence Our Ocean à Bali en 2018, la nouvelle économie du plastique a lancé « the Global Commitment » : 250 signataires (entreprises et gouvernements) ont ainsi souscrit à cet engagement qui les rassemble autour d'objectifs précis pour 2025 et d'une vision commune pour s'attaquer au problème du plastique à la source.

Le Groupe se saisit également de cette problématique via le comité de prospective de l'Institut Veolia. Composé de personnalités internationales de haut niveau, le comité a fait de la problématique des déchets plastiques dans les océans le thème central de sa dernière réunion annuelle.

En juin 2018, à l'occasion de la Journée mondiale des océans, Veolia a publié son positionnement sur l'enjeu des pollutions en mer. Le constat que 80% des déchets dans les océans proviennent de la terre impose d'enrayer la fuite des pollutions solides et liquides charriées vers la mer. Pour cela, l'approche de Veolia est définie autour de trois axes clés :

1. traiter les flux de pollution du littoral par le nettoyage, la collecte et le traitement des eaux usées et des déchets, limitant ainsi les rejets en mer ;
2. prévenir et réduire la vulnérabilité des territoires via une gestion dynamique des flux en amont, améliorant ainsi la résilience ;
3. transformer les modes de production et de consommation en profondeur vers l'économie circulaire, en développant des partenariats innovants et multi-acteurs, notamment sur les plastiques.



« Tout le monde s'accorde à dire que les déchets plastiques n'ont leur place ni dans nos océans ni dans l'environnement. Il s'agit d'un défi mondial complexe et grave qui nécessite une action rapide et un fort leadership. Cette nouvelle alliance constitue l'initiative la plus vaste à date visant à mettre fin aux déchets plastiques dans l'environnement »

**DAVID
TAYLOR**

Président-
directeur général
de Procter & Gamble
et Président de l'AEPW

Le recyclage du plastique, une filière à construire

Veolia se donne aujourd'hui les moyens de faire émerger une véritable filière en développant l'infrastructure de collecte et de traitement des plastiques. Le Groupe a l'ambition d'être une référence sur un marché appelé à connaître une forte croissance, et de faire progresser l'ensemble des acteurs - entreprises, pouvoirs publics, associations, citoyens - vers une réponse collective à cet enjeu.

En 2018, Veolia s'est associé à des sociétés internationales de la chaîne de valeur des plastiques et des biens de consommation pour créer l'Alliance to End Plastic Waste (AEPW). Lancée en janvier 2019, cette nouvelle organisation à but non lucratif a pour

objectif de proposer des solutions pour éliminer les déchets plastiques dans l'environnement - en particulier dans les océans - et promouvoir leur recyclage. L'Alliance s'engage à investir plus d'un milliard de dollars dans cette cause, avec l'objectif d'atteindre 1,5 milliard dollars d'ici à 5 ans. Veolia fait partie des membres fondateurs de l'Alliance, et Antoine Frérot en est l'un des vice-présidents. Les activités seront concentrées sur les régions présentant les fuites de plastique les plus importantes, à commencer par l'Asie du Sud-Est.

Mobilisant de nombreux acteurs privés et associatifs, le plastique fait aussi l'objet d'un durcissement des réglementations dans plusieurs régions du monde. En 2018, le Parlement européen a voté un objectif réglementaire incontournable

d'inclure 35% de plastiques recyclés dans les bouteilles d'eau et d'autres boissons. Dans le même temps, la Chine et d'autres pays d'Asie, comme la Malaisie, ont annoncé une fermeture de leurs frontières aux importations de déchets plastiques provenant d'autres régions du monde.

Le plastique est encore majoritairement « down-cyclé », c'est-à-dire recyclé en perdant de la valeur par rapport à son état initial, par exemple en fibre textile ou en isolant. Le processus de recyclage « bouteille à bouteille » est encore rare. L'Allemagne compte parmi les pays les plus avancés en la matière : le site de Veolia à Rostock, par exemple, valorise 1 milliard de bouteilles par an.

Veolia a réalisé 250 millions d'euros de chiffre d'affaires sur l'activité de recyclage des plastiques en 2018 et table sur approximativement 400 millions d'euros pour 2019. Le Groupe prévoit d'atteindre 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires à l'horizon 2025, dont environ le tiers serait réalisé en Asie.

Le Japon, la Corée du Sud, l'Inde, l'Indonésie et surtout la Chine sont en effet de plus en plus soucieux de l'impact environnemental du plastique et représentent des terrains propices au développement de cette activité.

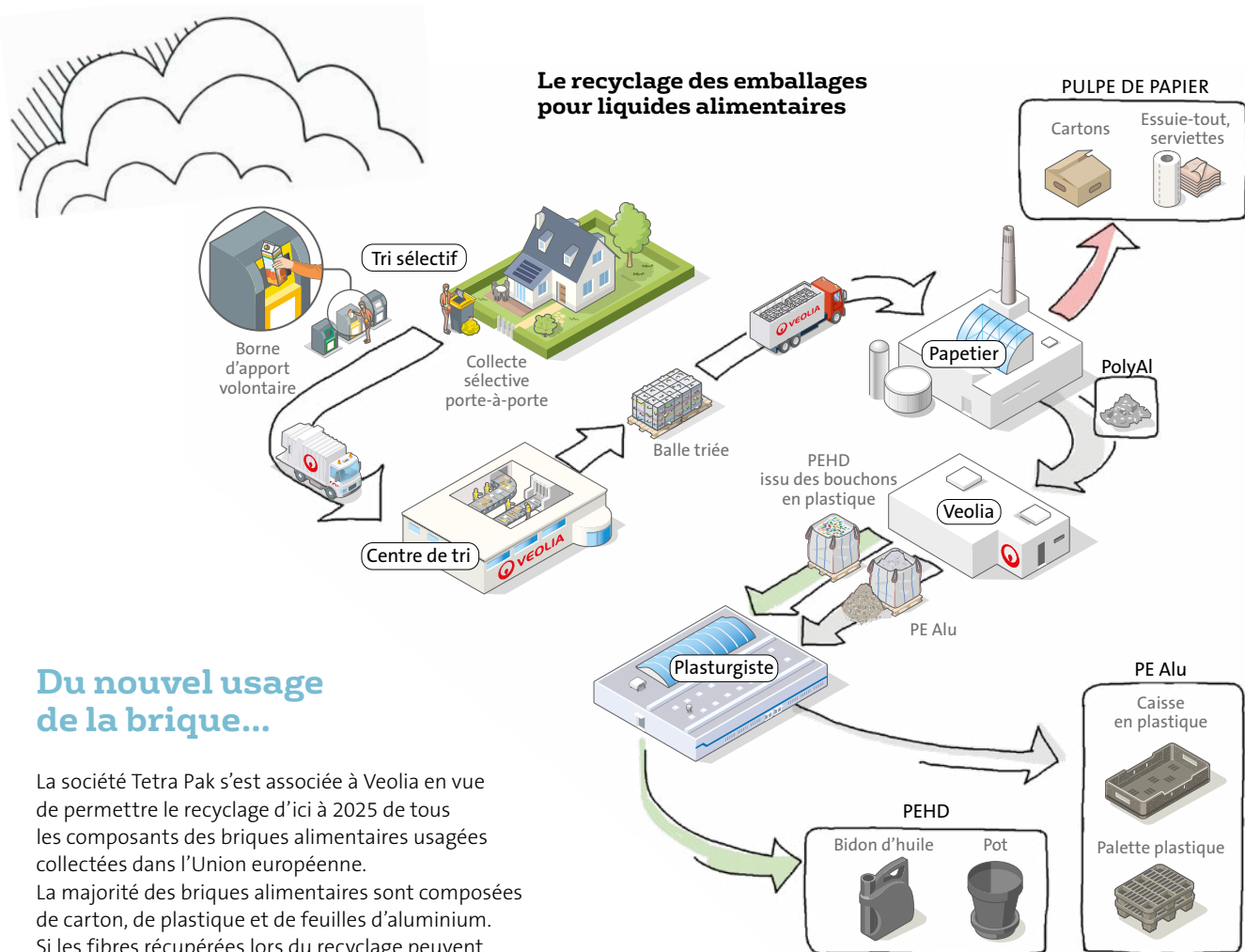
Une approche partenariale avec des industriels

Unilever et Veolia ont conclu en 2018 un partenariat afin de collaborer sur les technologies émergentes. Objectif : créer une économie circulaire du plastique dans différentes géographies, à commencer par l'Inde et l'Indonésie.

Avec cet accord, les deux acteurs reconnaissent que la question des déchets plastiques constitue une responsabilité partagée nécessitant une action collective sur toute la chaîne de valeur. Le travail portera sur la collecte des matériaux recyclables pour contribuer à une réintégration plus efficace du contenu recyclé dans la chaîne de valeur. Dans plusieurs pays, Veolia et Unilever collaboreront à la mise en œuvre de solutions de collecte d'emballages usagés, à l'augmentation de la capacité de recyclage et au développement de nouveaux processus et modèles économiques. Unilever s'est également engagé à augmenter la teneur en plastique recyclé de ses emballages d'au moins 25% d'ici à 2025.

Depuis 2016, dans le cadre d'une alliance, Veolia accompagne Danone dans sa politique climat, avec un objectif fixé par l'industriel d'atteindre zéro émission nette de carbone en 2050. Le recyclage des plastiques joue évidemment un rôle clé avec différents objectifs, tels que l'utilisation de PET recyclé (rPET) pour 100% des bouteilles Evian à horizon 2025 et d'un minimum de 35% en 2025 pour l'ensemble des marques du Groupe. Dans cette perspective, Veolia a notamment aidé Danone à s'orienter vers de nouveaux types d'achats durables, en particulier de rPET. Une étape supplémentaire sera prochainement franchie avec la conception, la construction et l'exploitation d'une usine de recyclage des PET de qualité alimentaire en Indonésie. D'une capacité d'environ 25 000 tonnes par an, cette usine - dont la mise en service est prévue en 2020 - permettra notamment de répondre aux besoins de Danone et de sa marque Aqua dans le cadre d'un contrat de fourniture de granulés rPET.

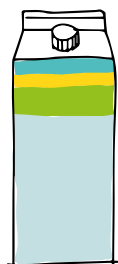
Le recyclage des emballages pour liquides alimentaires



Du nouvel usage de la brique...

La société Tetra Pak s'est associée à Veolia en vue de permettre le recyclage d'ici à 2025 de tous les composants des briques alimentaires usagées collectées dans l'Union européenne. La majorité des briques alimentaires sont composées de carton, de plastique et de feuilles d'aluminium. Si les fibres récupérées lors du recyclage peuvent être facilement converties en pâte à papier et utilisées dans des biens industriels et de consommation, il n'en est pas de même pour le mélange polymère et aluminium récupéré (PolyAl). Dans le cadre du nouveau partenariat, le PolyAl sera traité dans des installations dédiées et converti en matières premières utilisables dans l'industrie plastique. Cela permettra de multiplier par deux la valeur globale des briques alimentaires usagées envoyées au recyclage.

Composition de l'emballage pour liquides alimentaires



- 5% Aluminium
- 6% Bouchons en plastique
- 14% Couches de plastique
- 75% Carton

« L'ensemble des matériaux issus des briques alimentaires peuvent être recyclés en quelque chose de novateur et d'utile. Notre approche du recyclage implique une collaboration avec les différents acteurs de la chaîne de valeur car toute faiblesse d'un maillon influe négativement sur toute la chaîne. Le défi en Europe consiste à réaliser des économies d'échelle et à faire du PolyAl une matière première secondaire à valeur élevée. Avec Veolia, nous associons nos expertises pour trouver des solutions durables au service du recyclage du PolyAl. »

LISA RYDEN

Directrice du recyclage chez Tetra Pak

Ressourcer le monde, c'est

APPORTER DES SOLUTIONS « GLOCALES »

Veolia est aujourd'hui en capacité de fournir à ses clients les meilleures solutions et savoir-faire avec la même qualité de prestation dans tous leurs pays d'implantation. La force du Groupe est de puiser autant dans cette puissance globale que dans son ancrage territorial, qui lui permet de maîtriser des problématiques locales spécifiques.

Partager, adapter, déployer

La dynamique « One Veolia » repose largement sur les centres d'excellence. Ceux-ci rassemblent des experts de toutes les géographies pour définir les principes essentiels et collecter les bonnes pratiques sur un certain nombre d'activités clés. Au nombre de 25, ils permettent de diffuser les savoirs et de partager les méthodes, faisant de l'échelle mondiale du Groupe une importante source de valeur ajoutée. Il existe pour Veolia un fort potentiel de création de valeur à capitaliser sur ses offres éprouvées – par exemple, son expertise en matière de déchets dangereux – et de les proposer sur de nouveaux marchés en les adaptant aux attentes locales. La logique est en effet d'adapter plutôt que de dupliquer, les points d'entrée, partenaires ou réglementations étant très disparates d'un pays à l'autre.

« Avec des activités dispersées sur des milliers de sites et dans des contextes de marchés très différents, nos business units peuvent s'appuyer sur la vision globale et le soutien du Groupe pour appréhender l'étendue de nos offres et établir la stratégie commerciale la plus pertinente. »

MARC DELAYE

Directeur adjoint développement, innovation et marchés

Le Groupe s'appuie sur des bases d'information partagées pour consolider cette approche « globale », notamment la « business support platform » où l'ensemble des offres sont formulées et structurées de manière à favoriser leur appropriation par tous.

Des réponses mondiales pour les clients mondiaux

Des groupes mondiaux s'appuient aujourd'hui sur Veolia pour atteindre leurs objectifs environnementaux, par exemple pour réduire leur empreinte carbone. Un tel défi nécessite un engagement mondial,

notamment pour analyser les émissions de tous les sites, mais aussi une connaissance des marchés, des réglementations et des acteurs au niveau local. La position de Veolia est d'offrir à ces clients une proposition de valeur globale et intégrée en s'appuyant sur son réseau international et coordonné de commerciaux et d'expertises. Danone fait partie des « grands comptes » que Veolia accompagne depuis plus de trois ans pour atteindre de très ambitieux objectifs en matière d'impact environnemental. Ce partenariat de long terme et la co-construction de solutions au fil de l'identification des besoins du client (par exemple, la nécessité de disposer en Indonésie d'un volume important de plastique recyclé) permettent de créer de la valeur, autant pour Danone que pour Veolia.

Ressourcer le monde, c'est

AGIR EN INTÉGRATEUR

Par la nature même de ses métiers, Veolia s'inscrit dans un écosystème interconnecté d'humain, de matière et de technique. Cette position a permis au Groupe de consolider une approche véritablement intégrée – qu'il s'agisse de l'intégration de ses propres expertises ou de l'intégration de divers acteurs pour répondre collectivement aux enjeux.

Intégrateur d'expertises complémentaires

Veolia est aujourd'hui capable de combiner ses différentes compétences métiers, de construire des passerelles entre secteurs d'activité, en vue d'aboutir aux solutions les plus pertinentes pour ses clients. En mobilisant ses expertises techniques, mais aussi d'ingénierie financière et sociale, le Groupe peut accompagner ses clients dans la mise en place de projets d'envergure.

ArcelorMittal, DuPont : des offres intégrées pour des performances améliorées

À travers sa filiale Veolia Industries Global Solutions (VIGS), Veolia propose aux industriels des solutions multi-métiers combinant ses différents savoir-faire, ainsi que des montages contractuels innovants favorisant des performances durables. Le site de Fos-sur-Mer d'ArcelorMittal produit chaque année 4,6 millions de tonnes d'acier. En 2018, Veolia a créé une joint-venture avec l'industriel pour moderniser la centrale de production d'énergie du site et accroître ainsi sa performance environnementale. Dans le cadre de ce partenariat



« Le monde industriel est aujourd'hui en attente d'offres de services à forte valeur ajoutée. L'accroissement des exigences de conformité et de performance, et le développement de l'économie circulaire notamment, font que les problématiques environnementales ne peuvent plus être traitées aujourd'hui de manière séparée entre l'eau, l'énergie, et les déchets. Veolia tire parti des synergies entre ses trois principaux métiers pour anticiper, répondre aux attentes de ses clients et leur proposer des solutions intégrées qui leur permettent de faire la différence. »

JEAN-CHRISTOPHE TARET
Directeur stratégie

innovant, l'exploitation et la maintenance de la centrale sont confiées à VIGS pour une durée de 15 ans, qui intègre à cette occasion l'ensemble du personnel d'exploitation de la centrale, soit 105 personnes.

DuPont a également choisi Veolia pour moderniser, exploiter et maintenir les « utilités » (énergie et gestion des déchets) de son site de Spruance en Virginie (États-Unis).

Ce partenariat de long terme permet à Veolia de fournir sur ce site des services efficaces et fiables dans la durée, et de contribuer ainsi à réduire les coûts fixes pour le client. Le client bénéficie quant à lui d'un « point d'entrée unique » et peut se concentrer sur son activité.

Intégrateur des parties prenantes territoriales

Avec des activités qui impliquent de nombreux acteurs publics et privés d'un même territoire, Veolia est naturellement dans une position d'« ensemblier » pour construire les solutions qui accompagneront les mutations des villes et des entreprises. Cette approche s'appuie fréquemment sur la coopération avec des partenaires locaux. Veolia démontre ainsi sa détermination à faire de ses activités des leviers de création de valeur économique et sociale pour les territoires. C'est avec cette approche, formant un consortium avec plusieurs partenaires locaux, que Veolia a été choisi en 2017 par la municipalité de Hamamatsu au Japon pour gérer une partie de son programme de traitement des eaux usées.

L'intégration des divers acteurs territoriaux devient indispensable pour faire face à certains défis, notamment celui de la résilience des villes. Alors que 70% de la population mondiale vivra en zone urbaine en 2050, les villes sont aujourd'hui confrontées à des risques majeurs : catastrophes naturelles, perte d'attractivité, déclin industriel, etc. Dans ce contexte, leur résilience – soit leur capacité à se remettre des chocs et à poursuivre leur développement – devient un enjeu central des politiques urbaines.

Fort de ses trois métiers, avec des solutions d'économie des ressources, Veolia est en position d'accompagner les villes pour les aider à faire face à l'imprévisible. Et parce qu'un moyen de renforcer la résilience d'une ville est d'améliorer la cohésion de tous ses acteurs, Veolia y contribue également avec une vingtaine d'incubateurs qui soutiennent des entrepreneurs de l'économie sociale et solidaire.



de la population mondiale vivra en zone urbaine en 2050

Intégrateur pour innover

Veolia est convaincu que, face aux défis actuels, qui demandent une capacité d'adaptation rapide, les réponses sont plus efficaces quand elles sont collectives. Pour cette raison, le Groupe développe depuis plusieurs années des alliances et des partenariats innovants pour appréhender certaines activités émergentes.

Avec les communautés locales pour collecter le plastique

En Côte d'Ivoire, Veolia accompagne le projet pilote AfricWaste, qui œuvre à la collecte des bouteilles en plastique PET qui ne sont pas valorisées localement. Les bouteilles usagées sont achetées à l'ensemble des communautés locales (particuliers, collecteurs, commerçants...), impliquant ainsi tout un secteur informel dans une démarche vertueuse. Celle-ci permet d'aboutir au recyclage de plusieurs tonnes de plastique chaque mois.

Avec InVivo pour une agriculture plus circulaire

Développer des solutions qui conjuguent production agricole et préservation des ressources : c'est l'objectif de l'accord-cadre de partenariat signé en 2018 entre Veolia et le groupe coopératif agricole InVivo pour une durée de 3 ans. L'accord s'articule autour de 4 grands thèmes : la gestion des ressources en eau, la réutilisation des eaux usées traitées pour l'irrigation, l'agriculture urbaine et les solutions digitales.

Pour être la référence, se transformer en continu

Le numérique, et l'innovation au sens large, permettent à Veolia de transformer en profondeur ses méthodes de travail et ses offres en s'appuyant sur la collaboration de ses équipes à l'échelle mondiale et en mettant le client au centre de cette transformation.



S'engager pleinement dans la digitalisation

Tous les attributs du monde numérique – mobilité, science des données, cloud, Internet des objets... – sont mobilisés pour servir l'ambitieuse transformation digitale engagée par Veolia. Cette transformation est guidée par une « feuille de route digitale ». Construite collectivement par le siège et les unités opérationnelles, elle est enrichie des attentes remontées par les collaborateurs, les clients et les consommateurs finaux.



La feuille de route digitale de Veolia s'appuie sur 4 piliers, auxquels sont associés des objectifs concrets pour 2019 et des indicateurs de performance :

1. COLLABORATEURS

« La transformation digitale de Veolia va très au-delà d'un projet informatique. C'est un projet structurant pour l'avenir du Groupe, à la fois managérial et opérationnel, qui fait évoluer nos méthodes de travail, nos technologies et nos business models. Elle nous permet de nous adapter aux nouveaux usages, d'améliorer la performance de nos activités et l'expérience client, et de trouver de nouveaux leviers de croissance pour l'avenir. »

**CHLOË
DUPONT**

Directrice
de la transformation
digitale

Objectif : simplifier les usages, favoriser l'agilité et la collaboration

- La stratégie digitale du Groupe, qui place l'utilisateur au centre, a été co-construite avec les collaborateurs, et elle est aujourd'hui relayée par une communauté de près de 1 000 Digital Ambassadors.
- La collaboration et la transversalité sont encouragées via la mise en place de communautés Google+ et d'une Digital Library, qui permettent de faire connaître les projets et les outils développés partout dans le monde, de les partager et de les adapter.

● Le projet SATAWAD (pour Secure AnyTime, AnyWhere, Any Device) vise à rendre l'environnement de travail plus mobile et plus agile, au sein d'une infrastructure hautement sécurisée. Il a permis de réduire la fracture numérique interne, avec aujourd'hui 130 000 collaborateurs connectés, et 50 000 qui disposent d'un mobile ou d'un ordinateur portable.

2. CLIENTS

Objectif : utiliser le digital pour être toujours plus « orienté client » dans la performance du service rendu et dans la relation

- La priorité de la transformation digitale vise à simplifier la vie des clients en leur proposant des services au plus près de leurs besoins. La mise en place d'outils de gestion de la relation (CRM) faisant appel à l'intelligence artificielle ou encore l'amélioration de l'expérience client répondent notamment à cet objectif.
- Les outils numériques permettent aussi de démontrer au client la performance de son contrat en temps réel en lui apportant de la visibilité sur des indicateurs choisis. Cette transparence est essentielle pour lui permettre à son tour de communiquer sur la performance du service, notamment vis-à-vis des municipalités.

La transformation digitale au service de la performance et du client

Objets connectés au service des consommateurs

- **Birdz**, filiale de Nova Veolia⁽¹⁾ spécialisée dans la conception et la gestion d'objets connectés, a déjà mis en service 6 millions d'objets communicants, dont des compteurs d'eau intelligents, qui préviennent les consommateurs en cas de fuite ou de risque de gel.
- Via une autre filiale, **HomeFriend**, Veolia propose aux habitants de suivre leur consommation réelle en eau et de la comparer à des foyers similaires.

Pilotage intelligent des infrastructures et des réseaux

- Veolia gère actuellement 16 centres **Hubgrade** dans le monde. Ces systèmes d'« hypervision » permettent notamment de piloter l'efficacité énergétique des bâtiments et des infrastructures. Au moyen de 300 000 capteurs intelligents, Hubgrade collecte les données en temps réel, qui sont analysées

3. OPERATIONS

Objectif : optimiser la performance opérationnelle

- La remontée et le traitement des données via des objets connectés sont des atouts majeurs pour l'optimisation des installations.
- À Shanghai par exemple, des capteurs de fuites, installés en de multiples points du réseau d'eau, permettent d'améliorer significativement son rendement.
- Grâce au digital, Veolia a l'ambition de fournir de plus en plus de données en temps réel aux opérateurs, permettant d'améliorer la performance et de renforcer les algorithmes de maintenance prédictive en particulier.

4. OFFRES

Objectif : expérimenter de nouveaux services et développer de nouvelles offres

- L'innovation numérique, combinée à la co-construction de solutions avec des jeunes pousses du monde digital, ouvre la voie à de nouvelles sources de revenus potentielles.
- Veolia multiplie les collaborations avec des start-up, notamment via la démarche U-Start, initiée en Allemagne. Jouant un rôle d'accélérateur, elle a permis l'expérimentation et le développement de l'application Waste Box, qui propose aux entreprises du BTP une solution clés en main pour traiter leurs déchets.

par les experts du Groupe pour permettre une optimisation des interventions. En matière d'efficacité énergétique des bâtiments, cet outil permet de réaliser jusqu'à 15 % d'économies d'énergie supplémentaires par rapport aux services d'efficacité énergétique présents sur le marché.

- Au Royaume-Uni, **Power Forecast** est un algorithme prédictif mis au service des usines Veolia, par exemples des incinérateurs de déchets, pour anticiper la production d'énergie issue de leur fonctionnement. Il permet d'optimiser la vente d'électricité sur le réseau et de générer ainsi des gains supplémentaires.
- À Shanghai, dans le district de Pudong, Veolia gère l'un des plus importants **réseaux d'eau potable** chinois. Le numérique est source de valeur ajoutée en tous points du réseau : facturation et paiement électroniques, intelligence artificielle pour les centres d'appel, vues 3D de l'ensemble des installations, réalité augmentée pour la gestion des valves... La mise en place de capteurs intelligents détectant les fuites a par ailleurs permis de réduire de 10 % le volume d'eau non facturée (« non-revenue water »).

(1) Filiale de Veolia dédiée au développement de services innovants.

Fédérer les énergies au service de l'innovation

Présente dans tous les métiers et les offres, l'innovation foisonne chez Veolia. Le Groupe détient plus de 2 100 brevets et s'appuie sur l'expertise de plus de 200 chercheurs dans ses plates-formes et centres de recherche propres (VERI), combinée à la capacité d'innovation des business units au plus près de leurs clients, partout dans le monde.

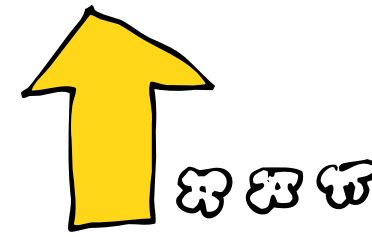
En 2018, Veolia a investi 54,2 millions d'euros en Recherche & Développement. Le Groupe s'appuie aussi sur des partenariats avec des grandes universités et acteurs de la recherche, ainsi que sur le programme d'open innovation « Veolia Innovation Accelerator » (VIA). Avec le VIA, Veolia a développé des capacités pour détecter et qualifier les acteurs émergents de l'écosystème start-up et PME innovantes, et ainsi collaborer avec eux.

Afin de tirer davantage profit de cette dynamique d'innovation qui irrigue l'ensemble du Groupe, un travail de cartographie des initiatives est en cours. Objectif : évaluer leur potentiel au regard de la stratégie de Veolia et construire le meilleur environnement possible pour les faire grandir.

Innovation Day : accueillir, observer, apprendre

Veolia a accueilli, en décembre 2018 au siège d'Aubervilliers, 14 start-up et PME innovantes européennes pour des sessions de « pitch & networking ». Des entrepreneurs ont présenté devant une centaine de collaborateurs de Veolia leurs solutions pour transformer le fonctionnement de l'entreprise autour de quatre grands thèmes :

1. améliorer « l'expérience employé », stimuler la motivation et l'engagement des collaborateurs ;
2. réinventer les méthodes de travail, développer une culture d'entreprise plus agile et collaborative ;
3. repenser les processus et les organisations afin de gagner en performance et en productivité ;
4. améliorer les relations avec les clients et avec tout autre acteur de l'écosystème.



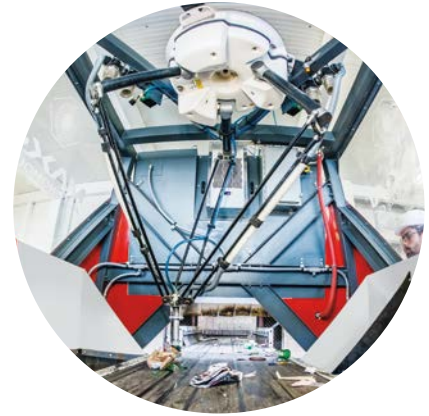
Quelques innovations 2018... parmi d'autres

DES ROBOTS



● Veolia teste l'intelligence artificielle sur ses chaînes de tri : installé à Amiens (France), « Max AI » est un robot capable de reconnaître les déchets et d'effectuer 3 600 gestes de tri par heure.

● Veolia et le CEA-List ont mis au point un drone d'inspection autonome terrestre pour se faufiler dans les moindres recoins d'une canalisation. Ce robot « Predire » permet d'établir un pré-diagnostic des réseaux d'assainissement en prenant automatiquement des photos haute définition toutes les dix secondes.



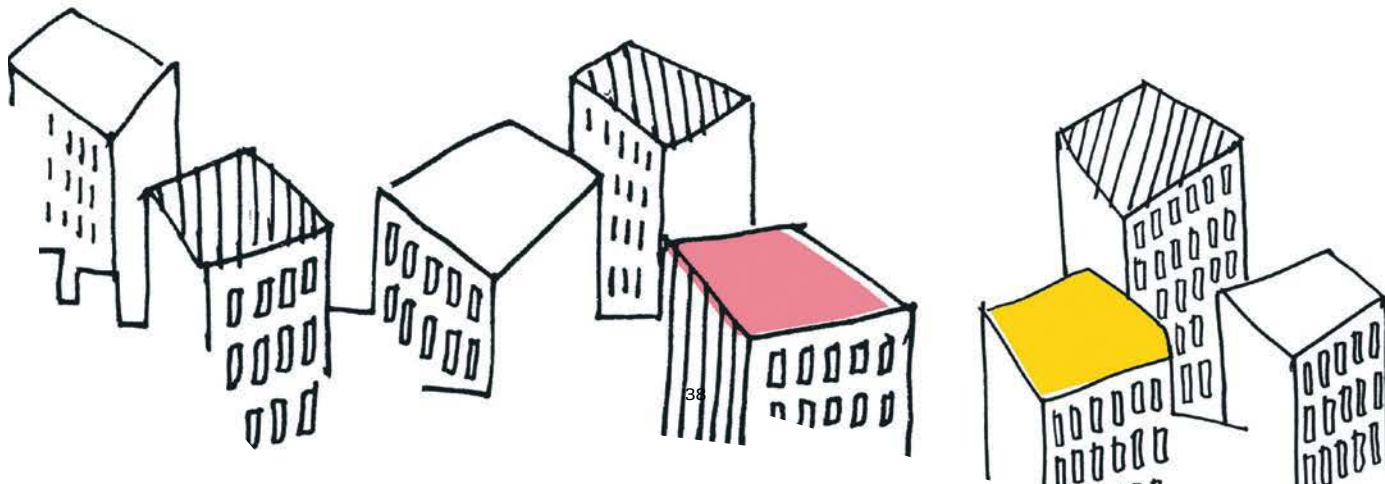
● Veolia a inauguré au Rousset, dans les Bouches-du-Rhône (France), une unité capable de recycler les panneaux solaires à 95%. Cette nouvelle activité positionne le Groupe sur un marché qui n'est pas encore à maturité mais qui devrait connaître une croissance rapide.

● Sur le principe de l'économie circulaire, Veolia a mis au point un système de traitement à bas coût des eaux usées municipales pour l'usage agricole. Dans le cadre du projet Irri-Alt'Eau, des expérimentations d'irrigation des vignes avec une eau filtrée et épurée ont été conduites avec succès dans les vignes du Languedoc-Roussillon (France). La « fertirrigation » est un concept permettant d'appliquer à l'agriculture une approche d'économie circulaire en valorisant à la fois l'eau et les éléments nutritifs présents. Le projet Smart Ferti Reuse (Allemagne et France) a pour objectif de concevoir un service complet pour accompagner

les acteurs du monde agricole et les collectivités locales dans une gestion optimisée et raisonnée des eaux résiduaires urbaines traitées et des fertilisants.

● Enfin, Veolia se mobilise sur toute la chaîne de valeur de la qualité de l'air, depuis les capteurs jusqu'aux solutions de traitement et aux changements de comportement, en travaillant avec les villes et les gestionnaires de bâtiments à des solutions innovantes. Le Groupe expérimente le pilotage en continu de la qualité de l'air chez son client Baxter, un laboratoire pharmaceutique, en Belgique. Des capteurs qualifiés par le laboratoire métrologique d'Airparif sont installés dans les bureaux pour mesurer en temps réel la qualité de l'air intérieur. Les données sont exploitées via Hubgrade, en lien avec le pilotage énergétique du bâtiment.

ET DES EXPERTISES PIONNIÈRES



S'améliorer collectivement grâce à la collaboration

De très nombreuses initiatives utiles et innovantes naissent sur le terrain et doivent servir la stratégie globale du Groupe. Et ce, en étant repérées, partagées, dupliquées ou adaptées. Il est donc nécessaire de favoriser la collaboration transverse entre équipes, unités et pays, sans « passage obligé » par le siège.

Les centres d'excellence du Groupe s'inscrivent dans cette dynamique en contribuant à la diffusion de standards et de pratiques exemplaires. Pour cela, ils s'appuient sur des communautés métiers, techniques ou transverses (par exemple, « Efficacité énergétique des bâtiments », « Service aux consommateurs » ou « Prévention, santé, sécurité »).

Dans le cadre de sa transformation digitale, Veolia développe également ses outils d'échange et de partage des expériences à l'échelle internationale, via des plates-formes contributives ou des bases de données en ligne (voir page 36).

Initiatives RH : s'inspirer du collectif

Les « Initiatives RH » (anciennement « Initiatives sociales ») des « bonnes pratiques » provenant de sites et entités du Groupe partout dans le monde sont identifiées régulièrement. Elles font l'objet - tous les 2 ans - des Trophées des Initiatives RH. Cette démarche, portée par la direction des ressources humaines, permet de mettre en lumière les actions remarquables dans plusieurs domaines : Prévention, santé, sécurité/Développement des compétences et des talents/Responsabilité sociale, diversité et cohésion/Performance opérationnelle et développement.

Quelques exemples d'initiatives à fort potentiel d'adaptation :

● « **How do you want to see yourself?** » Ayant pris des engagements forts pour améliorer la santé/sécurité, Interagua, en Équateur, est parvenu à une baisse de 57% du nombre d'accidents en un an. Cette réussite provient notamment d'une campagne originale autour d'un personnage de fiction, Tomas Aguas, qui confronte les collaborateurs à leurs habitudes en matière de respect des règles de sécurité.

● **NEST et STREAM** Le Campus Veolia a mené une expérience inédite en mettant en commun deux programmes de formation internationaux. Réunir en un même séminaire les participants de STREAM (Study & TRaining Expedition for Asian Managers) et NEST (Northern Europe Study & Training) a permis de renforcer la connaissance et la transversalité entre les équipes d'Asie et d'Europe du Nord, tout en capitalisant sur les meilleures pratiques de chacun des programmes.

● **Insertion sociale, formation et recrutement** L'activité déchets de Veolia au Royaume-Uni s'investit activement dans la création de valeur sociale. Accompagnée par des associations, elle forme, prépare à l'embauche et parfois recrute des agents opérationnels parmi les populations marginalisées et fragilisées (chômeurs de longue durée, jeunes sortis du système éducatif ou sans emploi, anciens détenus). Les objectifs ont été largement dépassés en 2016 avec 22% d'agents issus de milieux marginalisés recrutés.

Les initiatives sociales 2017 en chiffres

340

initiatives recensées

- 43 pays participants
- 91 projets sélectionnés
- 7 initiatives primées

Renforcer notre culture client

S'appuyant sur une culture hybride d'ingénierie et de service, Veolia porte aujourd'hui un nouveau regard sur ses offres et sur ses méthodes de travail. Objectif : les orienter toujours plus vers la valeur ajoutée apportée au client.

Si le développement de solutions expertes et l'innovation technique restent des leviers de croissance incontournables pour Veolia, c'est aussi sur la relation client que le Groupe concentre aujourd'hui sa réflexion et cherche des voies de différenciation. Cette évolution culturelle passe notamment par :

- un questionnement des business models, revus au prisme du client : ce qu'il attend, ce qui a de la valeur pour lui, comment Veolia peut l'aider à créer cette valeur ;
- une attention portée à l'expérience client et à sa satisfaction comme clé de pilotage et indicateur de performance ;
- la co-construction des solutions avec les clients pour qu'elles soient au plus près de leurs attentes.



Identifier le potentiel de déploiement

Pour construire des offres au plus proche des attentes de ses clients, le Groupe s'appuie aujourd'hui sur des solutions « préstandardisées », auxquelles sont intégrés les besoins spécifiques des clients, ainsi que des éléments liés à la dynamique économique, sociale ou culturelle locale.

Des « offres clés » qui affichent une bonne dynamique de croissance ont été identifiées comme ayant le potentiel d'être déployées sur d'autres marchés. Portées par des responsables désignés au niveau global, leur déploiement est accompagné à l'échelon local, notamment via la formation des managers. Une centaine de « boosters » ont été également définis, sortes de « briques » de différenciation à associer à une offre existante pour mieux répondre aux attentes particulières d'un territoire. L'ambition de Veolia est de développer la vision la plus précise et la plus complète possible des problématiques et des attentes de ses clients afin d'être en mesure d'assumer auprès d'eux une responsabilité globale et de long terme. En effet, un client industriel qui a recours à Veolia pour exploiter ses eaux usées et déchets peut aussi faire face à des enjeux complexes de « droit d'opérer » (« license to operate »). De la même manière, une municipalité peut avoir besoin d'un opérateur pour produire et distribuer l'eau potable mais également pour déployer des solutions sociales et financières pour garantir l'accès aux ressources des populations précaires.

S'adresser aussi au client final



En 2018, avec la campagne grand public « Potable! », Veolia s'est pour la première fois adressé directement à ceux qui utilisent ses services et bénéficient de ses expertises au quotidien : les consommateurs finaux. Cette campagne au ton décalé, ludique et pédagogique a permis de montrer aux consommateurs ce qui se cache derrière chaque verre d'eau et de rendre hommage aux collaborateurs de Veolia, qui, au quotidien, placent le mot « potable » au-dessus de tout.

Notre performance, globale et partagée

En 2018, Veolia a affiché des performances soutenues et durables, créatrices de valeur pour ses parties prenantes. Afin de sécuriser durablement ces performances, le Groupe mène une politique dynamique d'anticipation des risques et renforce ses dispositifs d'éthique et de conformité.



Des performances soutenues et durables

Pour Veolia, la performance de l'entreprise s'inscrit dans un nouveau paradigme : celui d'une entreprise utile à toutes ses parties prenantes, dont les objectifs sont pluriels, et la vision équilibrée entre investissements de court terme et décisions stratégiques de long terme.

L'entreprise doit être capable d'assumer une finalité de performance globale, c'est-à-dire atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés sur le plan économique, social, sociétal et environnemental. La démarche de responsabilité sociale, sociétale et environnementale s'intègre comme une composante essentielle dans la création de valeur de l'entreprise. Celle-ci passe par une nouvelle manière de fédérer les collaborateurs, concevoir les services, penser l'allocation des ressources et s'intégrer aux territoires locaux.

Désormais, il s'agit de rendre cette performance globale mesurable pour pouvoir se situer dans une logique de résultats, permettre à la gouvernance d'agir et aux parties prenantes d'apprécier cette dynamique de durabilité. À cette fin, Veolia progresse vers l'adoption d'un nouveau périmètre d'indicateurs, véritable tableau de bord de pilotage de la performance globale de l'entreprise. Ce périmètre intégrera notamment des indicateurs financiers et de répartition de la valeur créée, et des données relatives au respect des obligations légales, à l'empreinte environnementale, à la durabilité des offres, à l'équité ou encore à la satisfaction des salariés.

Performances 2018

2018 a été une nouvelle année d'accélération, avec une activité et des résultats en nette croissance. L'activité a ainsi progressé de 6,5 %, plus soutenue encore que l'exercice précédent, et le résultat net courant a bondi de 14,7 % (à change constant). Le succès de la stratégie se confirme. Il repose sur le dynamisme commercial, couplé à une stricte discipline en matière d'efficacité opérationnelle et de réduction de coûts. Cette performance se retrouve dans l'ensemble des segments d'activités et des géographies. Elle confirme la capacité de Veolia à capter les meilleures opportunités de croissance rentable ainsi qu'à renforcer son niveau de compétitivité.

25911 M€

de chiffre d'affaires

302 M€

d'économies de coûts réalisées en 2018, en ligne avec l'objectif

Résultat net courant part du Groupe

675 M€

Une performance reconnue

En 2018, Veolia a été doublement distingué dans le « Sustainability Yearbook » de RobecoSAM, une publication de référence qui évalue les performances RSE des entreprises. Le Groupe s'est vu attribuer le prix « Gold Class » (entreprise dont la performance RSE est jugée la meilleure au sein de son secteur d'activité) et le prix « Industry Mover » (meilleure progression de performance RSE, par secteur). Veolia a ainsi pris la tête du classement des entreprises dans la catégorie « Multi and Water Utilities ». Veolia a également obtenu un score de A - au CDP Climat.

Les engagements RSE de Veolia s'appliquent à l'ensemble des activités, dans tous les pays, et à tous les collaborateurs du Groupe. Ils bénéficient du soutien d'un sponsor, membre du comité exécutif. Leur pilotage est de la responsabilité des différentes instances de gouvernance, tandis que leur mise en œuvre relève des équipes opérationnelles. Les 9 engagements sont complétés par 12 objectifs cibles à l'horizon 2020.

ENGAGEMENT	OBJECTIFS 2020	PERFORMANCE 2018
● Engagement transverse : piloter la performance environnementale	● Déployer notre système de management environnemental (SME) interne dans 100 % de nos activités opérationnelles	78 %
● Gérer durablement les ressources naturelles en favorisant l'économie circulaire	● Réaliser 3,8 Md€ de chiffre d'affaires lié à l'économie circulaire	4,8 Mds€
● Contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique	● Cumuler sur la période 2015-2020 100 millions de tonnes eq. CO ₂ d'émissions réduites et 50 millions de tonnes eq. CO ₂ d'émissions évitées	63 Mt eq. CO ₂ d'émissions réduites 24 Mt eq. CO ₂ d'émissions évitées 57,7%
● Préserver et restaurer et la biodiversité	● Capturer plus de 60 % du méthane sur les centres de stockage	60 %
● Construire de nouveaux modèles de relations et de création de valeur avec nos parties prenantes	● Avoir réalisé un diagnostic et déployé un plan d'action dans 100% des sites identifiés à fort enjeu biodiversité.	11/11 zones d'activités et 6/7 segments couverts
● Contribuer au développement et à l'attractivité des territoires	● Maintenir au-dessus de 80% la part de nos dépenses réinvesties sur les territoires.	85,7 % ⁽¹⁾
● Fournir et maintenir des services essentiels à la santé et au développement humain	● Contribuer aux objectifs du développement durable des Nations unies, à l'instar de notre contribution aux objectifs du millénaire.	9,6 millions de personnes raccordées en eau potable et 4,4 millions en assainissement dans les pays en déficit d'accès
● Garantir un environnement de travail sain et sécurisé	● Atteindre un taux de fréquence des accidents du travail inférieur ou égal à 6,5.	8,47
● Favoriser le développement professionnel et l'engagement de chaque salarié	● Délivrer chaque année une formation à plus de 75 % des salariés. ● Maintenir à plus de 80 % le taux d'engagement des managers.	77 % 86 %
● Garantir le respect des diversités et des droits humains et sociaux fondamentaux au sein de l'entreprise	● Couvrir 95 % des salariés avec un dispositif de dialogue social	89 %

(1) Moyenne calculée sur les principales géographies représentant 73,5% du chiffre d'affaires en 2018

Les ODD, leviers de la performance sur le long terme



Dès 2015, Veolia a intégré dans ses engagements RSE la volonté de contribuer activement aux Objectifs de développement durable des Nations unies. En 2017, une analyse incluant une consultation des parties prenantes a permis d'identifier plus finement les ODD auxquels le Groupe contribue au regard de ses activités : il participe ainsi à la mise en œuvre des 17 ODD et a un impact direct ou indirect sur 65 des 169 cibles des ODD, soit une contribution sur 40% des cibles. Les données convergent plus particulièrement vers 5 ODD « cœurs de métiers » :

• liés à ses activités traditionnelles :

Veolia, acteur majeur de la gestion des services d'eau et d'assainissement (ODD 6), d'énergie (ODD 7) et de la ville durable (ODD 11), via ses services de gestion des déchets ;

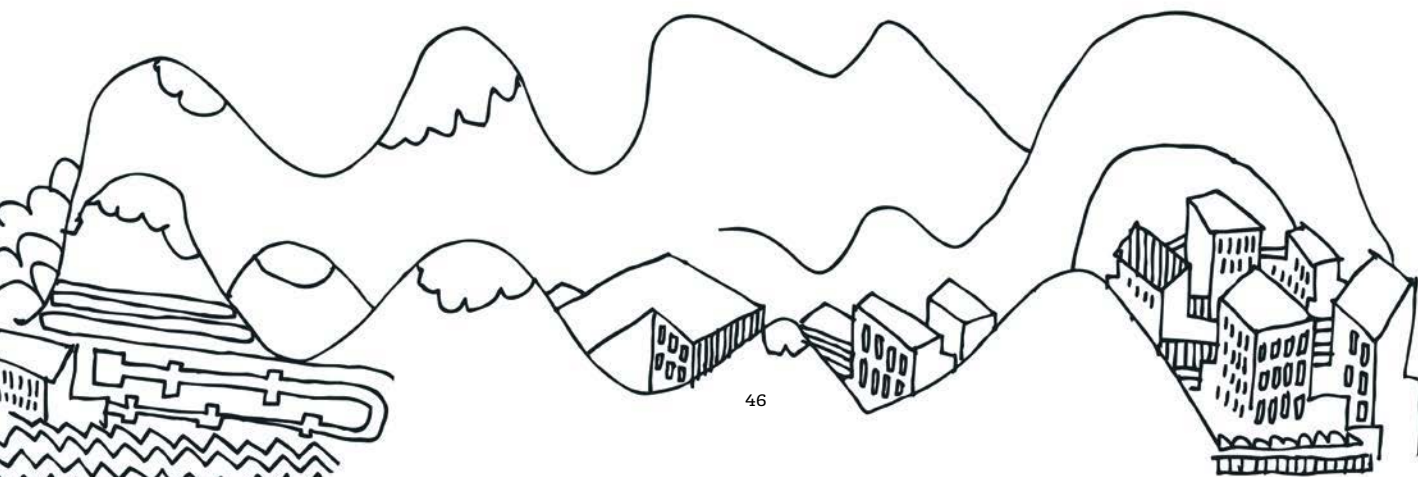
• liés à ses activités en croissance :

Veolia favorise des modes de production industrielle innovants (ODD 9) et de consommation plus responsable (ODD 12) par l'économie circulaire.

Les relations avec les parties prenantes (ODD 17) et la capacité d'innovation (ODD 9) du Groupe sont par ailleurs citées comme l'un des axes clés pour participer à l'atteinte des ODD.

Pour répondre aux enjeux de l'Agenda 2030, Veolia met en œuvre des solutions concrètes. Le Groupe a ainsi lancé en 2017 une offre à destination des populations africaines avec le groupe Odial Solutions. Ce partenariat permet de proposer des contrats de délégations globaux pour l'alimentation en eau et électricité, prenant en compte une ville et les zones rurales périphériques, palliant ainsi la fracture territoriale. À travers une péréquation des prix entre les habitants, ce modèle rend le litre d'eau et le prix du kilowattheure plus accessibles aux populations rurales. Cette offre apporte une réponse directe aux cibles 6.1 (assurer l'accès universel et équitable à l'eau potable, à un coût abordable) et 7.1 (garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, à un coût abordable).

Autre exemple, l'adhésion en 2018 à la Toilet Board Coalition, première plate-forme mondiale dédiée à l'accélération de l'économie de l'assainissement, s'inscrit pleinement dans les cibles 6.2 (accès de tous à l'assainissement) et 17.17 (renouvellement du partenariat public-privé).

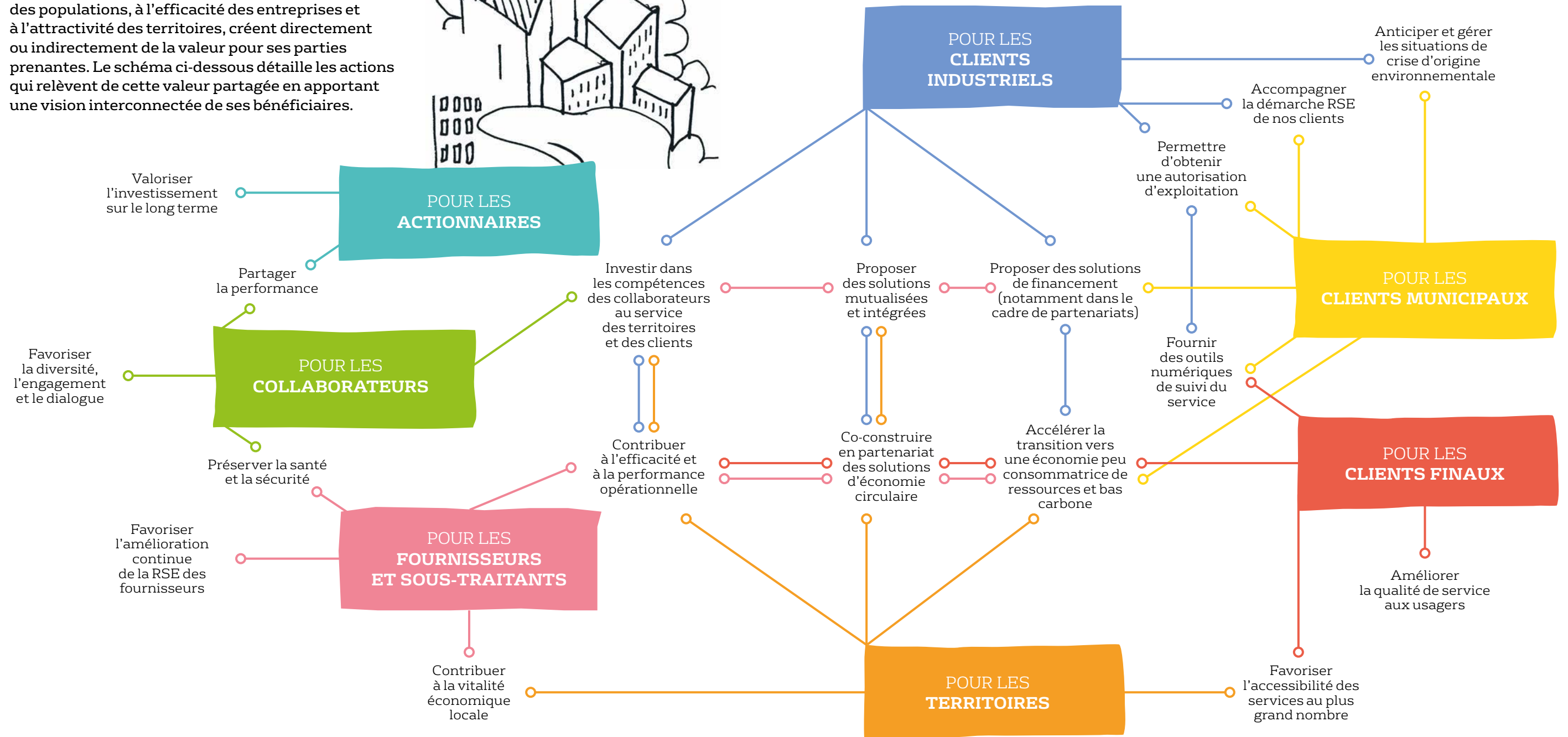


La prise en compte des ODD se décline également au plus haut niveau de l'entreprise : ainsi, les 8 indicateurs RSE retenus dans le calcul de la part qualitative de la rémunération variable du Président-directeur général et des membres du comité exécutif de Veolia sont alignés avec plusieurs cibles des ODD.

INDICATEURS RSE retenus dans le calcul de la part variable	ODD	CIBLES
<ul style="list-style-type: none"> Taux de rendement des réseaux d'eau potable 		<p>6.4: D'ici à 2030, augmenter considérablement l'utilisation rationnelle des ressources en eau dans tous les secteurs (...)</p>
<ul style="list-style-type: none"> Production d'énergies renouvelables ou alternatives 		<p>7.2: D'ici à 2030, accroître nettement la part de l'énergie renouvelable dans le bouquet énergétique mondial</p>
<ul style="list-style-type: none"> Efficacité énergétique des réseaux de chaleur 		<p>7.3: D'ici à 2030, multiplier par deux le taux mondial d'amélioration de l'efficacité énergétique</p>
<ul style="list-style-type: none"> Émissions de CO₂ par quantité d'énergie produite (via incinération) 		<p>7.3: D'ici à 2030, multiplier par deux le taux mondial d'amélioration de l'efficacité énergétique</p>
<ul style="list-style-type: none"> Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt 		<p>8.8: Défendre les droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs (...)</p>
<ul style="list-style-type: none"> Taux de captage de méthane dans les sites de stockage de déchets 		<p>9.4: D'ici à 2030, moderniser l'infrastructure et adapter les industries afin de les rendre durables par un recours accru aux technologies et procédés industriels propres et respectueux de l'environnement</p>
<ul style="list-style-type: none"> Taux global de valorisation des déchets 		<p>12.5: D'ici à 2030, réduire considérablement la production de déchets par la prévention, la réduction, le recyclage et la réutilisation</p>
<ul style="list-style-type: none"> Réalisation de diagnostics et plans d'action biodiversité 		<p>15.1: D'ici à 2020, garantir la préservation, la restauration et l'exploitation durable des écosystèmes terrestres, des écosystèmes d'eau douce et des services connexes (...)</p>

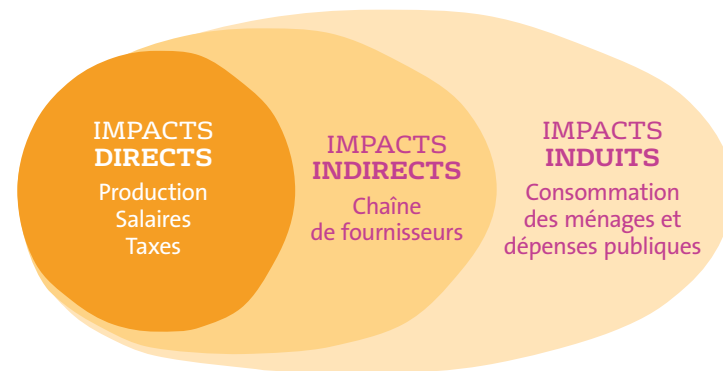
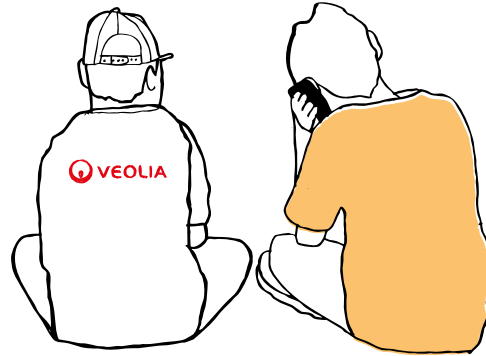
Des performances partagées avec nos parties prenantes

Les activités de Veolia, en contribuant au bien-être des populations, à l'efficacité des entreprises et à l'attractivité des territoires, créent directement ou indirectement de la valeur pour ses parties prenantes. Le schéma ci-dessous détaille les actions qui relèvent de cette valeur partagée en apportant une vision interconnectée de ses bénéficiaires.



L'empreinte socio-économique de Veolia

En 2018, Veolia a fait réaliser une étude de son empreinte socio-économique en France par le cabinet Utopies. Cette étude s'appuie sur le modèle Local Footprint®, basé sur le concept macroéconomique des tableaux « entrées-sorties » (sources Eurostat, BEA et Insee). Elle a pour but de quantifier les retombées des activités d'une entreprise au-delà de ses impacts directs, comme, par exemple, le versement des salaires aux collaborateurs. Veolia projette de reconduire cette étude en 2019 en élargissant son périmètre aux autres pays d'implantation du Groupe.



Flux financiers réinjectés dans l'économie par Veolia en 2017 (en France)

- 2 393 M€ versés aux salariés à titre de rémunération
- 3 397 M€ d'achats facturés, dont 96 % auprès de fournisseurs français

Les activités de Veolia sur le sol français soutiennent plus de **165 000 emplois à temps plein (ETP)**, soit **0,6%** de la population en emploi dont :

- 44 000 emplois directs ;
- 42 000 emplois indirects ;
- 79 000 emplois induits.

Ces activités ont permis de générer **9,6 Mds€** de PIB en France, soit 0,4% du PIB national, dont :

- 3,3 Mds€ de valeur ajoutée directe ;
- 2,6 Mds€ de contribution indirecte ;
- 3,8 Mds€ de contribution induite.

2,7

ETP supplémentaires soutenus pour 1 ETP direct

1 € de valeur ajoutée génère

1,9 €

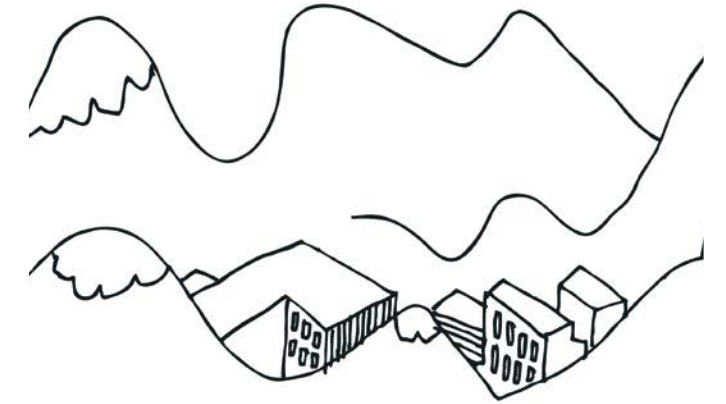
de richesse supplémentaire dans l'économie française

Politique fiscale

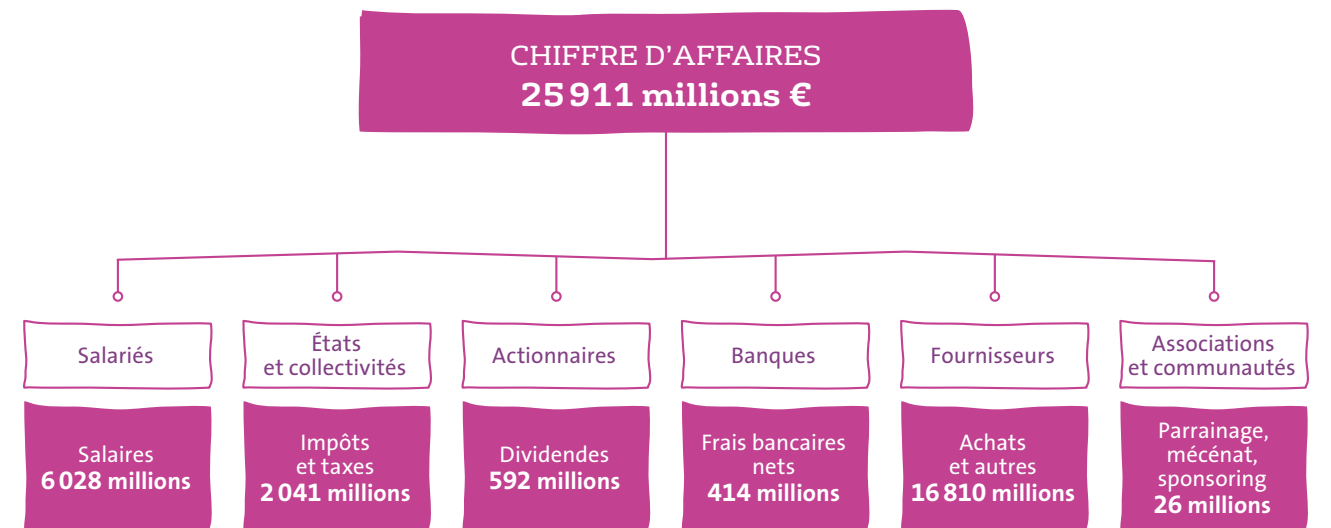
En termes de transparence, Veolia respecte son obligation de déposer auprès de l'administration fiscale française le « reporting pays par pays », qui concerne toutes ses entités légales établies partout dans le monde. Ce reporting est ensuite communiqué par la France aux autorités fiscales des autres pays dans le cadre des conventions applicables.

Enfin, le groupe Veolia applique une politique fiscale, disponible sur son site Internet, qui consiste :

- à respecter toutes les lois et conventions fiscales internationales en vigueur ;
- à payer l'impôt juste ;
- à s'assurer que nous gérons le risque fiscal ;
- à appliquer des choix fiscaux qui correspondent à la substance économique de nos activités ;
- à avoir une démarche responsable avec les autorités fiscales.



La redistribution du chiffre d'affaires de Veolia en 2018



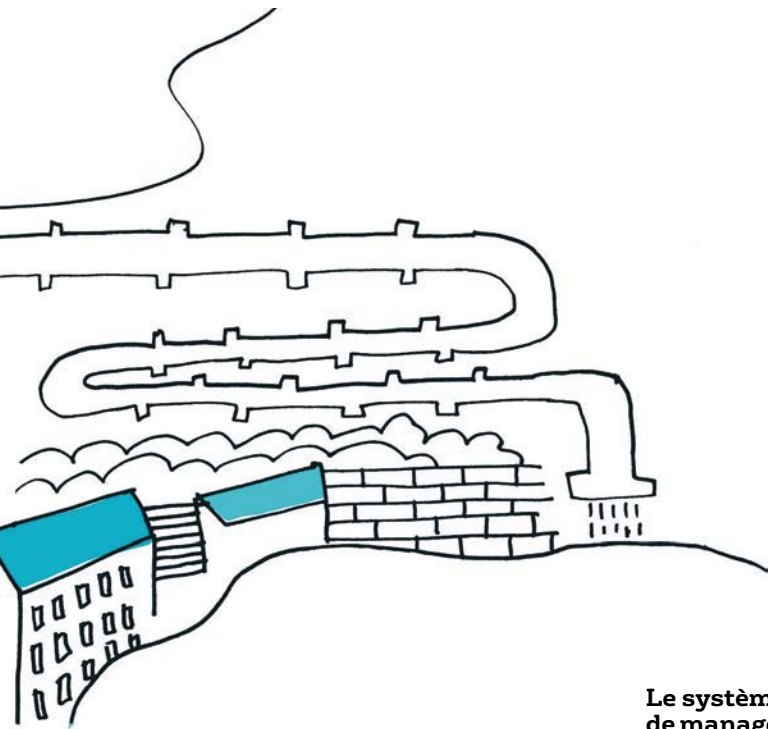
Prévenir les risques, saisir les opportunités

Au cours des années, Veolia a renforcé son dispositif de prévention et de gestion des risques à l'échelle mondiale, se dotant de nouveaux outils et de ressources pour détecter ces risques, toujours mieux les anticiper et les atténuer, et les transformer autant que possible en opportunités.

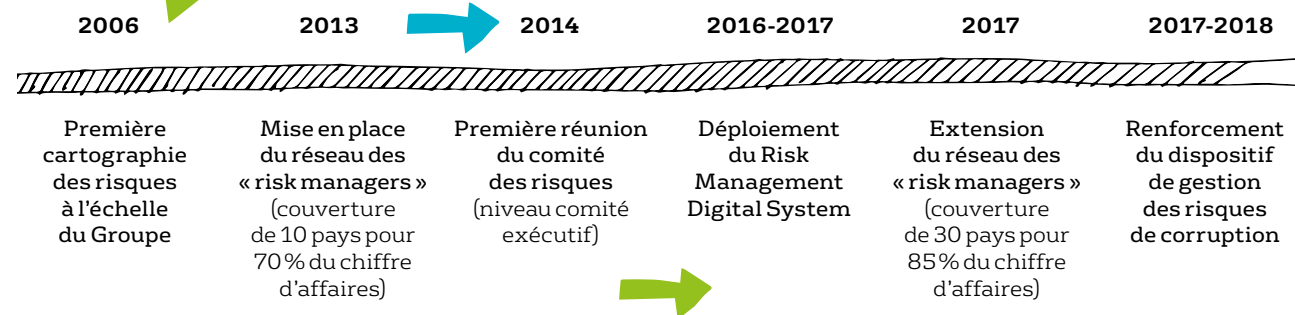
La définition et l'application homogène de la politique de gestion des risques chez Veolia sont du ressort de la direction des risques, des assurances et de la coordination du contrôle interne. Cette dernière fait régulièrement évoluer l'organisation et les programmes du Groupe en vue de renforcer sa capacité à identifier, évaluer et anticiper les risques de toutes natures. Cette direction s'appuie sur un réseau international de « risk managers », associant ainsi les approches globales et locales de la gestion des risques.

Grâce à sa cartographie des risques, réalisée au niveau des pays et de l'ensemble du Groupe, Veolia identifie les risques susceptibles d'affecter significativement ses activités et les évalue en fonction de leur niveau d'impact, de probabilité et du niveau de contrôle. Certains représentent aussi pour Veolia des opportunités de développement, à l'instar de l'évolution des réglementations environnementales. Ces risques sont classés dans quatre grandes catégories :

- les risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère ;
- les risques opérationnels ;
- les risques financiers ;
- les risques juridiques et de non-conformité.



Le système de management des risques en quelques dates



« Certains pays dans lesquels Veolia aurait vocation à apporter son expertise pour permettre un accès aux ressources fondamentales présentent parfois un risque fort en termes d'instabilité politique, de corruption ou de respect des droits de l'homme. Il nous appartient donc d'apporter l'analyse la plus fine possible et de déceler des leviers de maîtrise des risques pour que Veolia prenne les meilleures décisions entre le niveau de risque et l'opportunité de création de valeur. »

OLIVER WILD

Directeur des risques, des assurances et de la coordination du contrôle interne

• risques spécifiques liés au cœur de métier de Veolia (stress hydrique, engagements des pays en matière de lutte contre le dérèglement climatique...).

À l'issue de l'analyse, le pays obtient une note globale, les risques majeurs sont identifiés, et un éclairage est apporté sur les moyens de mitigation qui peuvent

potentiellement être mis en place : dispositifs d'assurance, diligences raisonnables, clauses contractuelles spécifiques, etc.

Depuis 2 ans, 10 indicateurs d'opportunité viennent enrichir ces analyses. Ils permettent notamment de mesurer le potentiel de certains pays, lié à leur croissance économique ou démographique, ou d'identifier les risques que les prospects et clients pourraient transférer au Groupe. Ces opportunités (stress hydrique par exemple) créent de la valeur et sont intégrées aux décisions d'investissements.

À terme, Veolia a l'ambition de renforcer l'analyse des risques par pays en étendant la présence mondiale de « risk managers », permettant ainsi de déployer les meilleures pratiques liées à la gestion des risques et des opportunités au niveau local.

58

indicateurs pour analyser les risques et opportunités pays

L'analyse des risques et opportunités pays, un levier de croissance

Avec une part importante de son chiffre d'affaires réalisée à l'international, Veolia doit nécessairement comprendre et analyser comment le contexte de chaque pays influence son portefeuille d'activités, ses choix d'implantation et ses décisions d'investissement.

À cette fin, le Groupe a mis en place un programme risque pays et opportunités au sein de sa direction des risques, avec un double objectif :

- évaluer le risque pays comprenant l'ensemble des aléas qui peuvent affecter la mise en œuvre des opérations de l'entreprise et le résultat attendu ;
- analyser les opportunités de développement.

Les analyses pays ont de multiples usages : la définition du plan stratégique, les analyses conduites pour la direction de la conformité, le reporting sur les risques de fraude réalisés par le contrôle interne ou encore le travail du comité d'engagement, qui arbitre environ 200 projets par an au niveau du Groupe et des zones.

Le programme risques pays et opportunités quantifie, met à jour et diffuse ses analyses pour une centaine de pays dans lequel le Groupe opère ou développe de façon ponctuelle des projets. Ces études sont construites au moyen de 48 indicateurs, relatifs aux :

- risques exogènes (politiques, économiques, catastrophes naturelles...);
- risques liés à l'environnement d'affaires (banques/crédit, climat des affaires, éthique, sécurité...);

Faire de la conformité un facteur différenciant

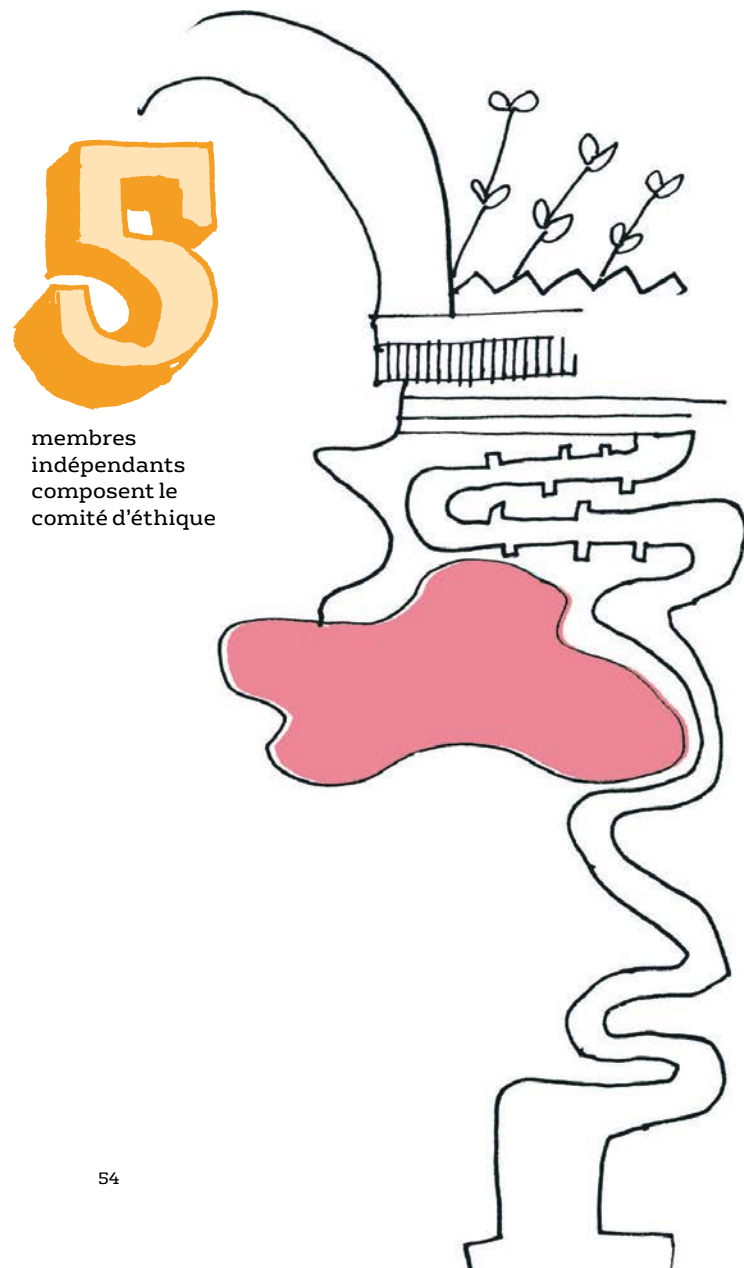
Aujourd'hui, la conformité fait naturellement partie des exigences des clients et de la société civile. Elle est indispensable pour obtenir et maintenir durablement la confiance des parties prenantes, ce qui en fait une source d'attractivité et de création de valeur. Depuis 2018, la direction de la conformité, nouvellement créée par Veolia, consolide les dispositifs et renforce les moyens de déploiement en vue d'implanter une véritable culture de conformité.

La direction de la conformité de Veolia couvre un vaste champ de compétences, ayant pour mission de lutter contre :

- la corruption et le trafic d'influence ;
- le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ;
- les atteintes aux droits humains ;
- les atteintes à l'environnement ;
- les pratiques anti-concurrentielles ;
- les atteintes à la vie privée et à la protection des données personnelles ;
- les délits d'initiés.

Ces sujets pouvant potentiellement toucher tous les niveaux de l'entreprise et toutes ses unités, il est impératif pour Veolia de mettre en place, diffuser et entretenir une forte culture de conformité parmi ses collaborateurs et dans ses relations avec ses clients, partenaires, fournisseurs et sous-traitants. La direction de la conformité dispose pour cela de nombreux supports (procédures, guides ou chartes) et d'outils (actions de formation et de sensibilisation, revues des entités du Groupe, alertes...).

Pour Veolia, l'analyse des risques, sorte de « point zéro » de la politique de conformité, occupe une place cruciale dans ce dispositif. Des travaux importants ont été conduits en 2018 pour moderniser les outils d'approche par les risques, notamment une cartographie des risques de corruption construite à partir des analyses de la direction des risques, doublées de celles remontées du terrain.



membres indépendants composent le comité d'éthique

« Pour Veolia, la conformité doit être abordée sous l'angle de la maîtrise des risques, mais aussi comme un levier de transformation et un facteur de différenciation. La conformité est en effet le point par lequel on questionne certains processus, ce qui en fait naturellement un moteur de changement dans l'entreprise. Et aujourd'hui, nous voyons un intérêt à mettre en place les standards éthiques et de conformité les plus rigoureux possibles : cet avantage compétitif sera aussi important que notre expertise pour gagner sur nos marchés demain. »

JEAN-BAPTISTE CARPENTIER

Directeur conformité

La diversité culturelle et réglementaire des implantations du Groupe représente un défi important pour garantir l'application homogène de la politique conformité définie par le siège. Afin de trouver le juste équilibre entre la nécessaire proximité du terrain et la distance utile pour faire respecter les procédures, l'approche adoptée est celle de la « cohérence dans l'autonomie ». C'est dans cette logique qu'a été mis en place un réseau des « Chief Compliance Officers » de zones (zCCO) pour relayer la démarche de la direction conformité et déployer le cas échéant les mesures spécifiquement nécessaires à telle ou telle zone, ou BU. À ce jour, toutes les zones⁽¹⁾ sont pourvues d'un zCCO, et certaines BU se sont également dotées de cette fonction en interne.

La politique conformité que mène aujourd'hui Veolia s'aligne sur les législations françaises et européennes, qui sont à ce jour parmi les plus exigeantes. Elle prend évidemment également en compte les autres législations nationales applicables et, de façon plus générale, les meilleures pratiques des affaires.

En 2018, les efforts ont ainsi été particulièrement concentrés sur les mesures de lutte contre la corruption et sur le sujet de la représentation d'intérêts (lobbying) afin de respecter les obligations prévues par la loi Sapin II. Un important dispositif de formation sur ces thèmes est en cours de déploiement à l'échelle du Groupe. La mise en conformité par rapport au règlement général sur la protection des données (RGPD) est naturellement un impératif pour Veolia, mais c'est aussi un levier pour faire progresser les pratiques à l'échelle mondiale. L'objectif est de mettre en place, au niveau de l'ensemble du Groupe, une politique globale de protection des données assurant – dans la limite des réglementations nationales – une protection aussi équivalente que possible au cadre RGPD.

Valeurs, éthique et règles de conduite

Depuis plus de 15 ans, Veolia a formalisé ses valeurs dans un guide éthique à l'intention des collaborateurs. Ce document de référence, qui s'adresse à tous les niveaux de l'entreprise et qui est diffusé dans tous les pays d'intervention, énonce les valeurs spécifiques de Veolia – responsabilité, solidarité, respect, innovation, sens du client – ainsi que les règles de conduite qui en découlent. Les collaborateurs sont garants de ces valeurs et du respect de ces règles dans l'exercice de leurs missions. Ils bénéficient régulièrement d'actions de formation et de sensibilisation sur ces sujets.

Le comité d'éthique, composé de 5 membres indépendants, est garant du respect des valeurs fondamentales de Veolia et veille à leur partage à tous les niveaux de l'entreprise. Le comité reçoit et traite également les alertes éthiques que tous les salariés et tiers peuvent lui adresser, dans le respect d'une stricte confidentialité. Il rend compte chaque année de ses activités au comité recherche, innovation et développement durable du conseil d'administration.

Afin de renforcer l'exercice du droit d'alerte éthique et de prendre en compte les dernières évolutions légales et réglementaires, Veolia a lancé début 2019 un dispositif d'alerte unique qui perfectionne le système précédent.

Tout collaborateur qui constate un manquement grave à l'éthique ou à la conformité peut désormais interpeller, directement et en toute confidentialité, le comité d'éthique de Veolia via une plate-forme Internet dédiée, accessible à tout moment, partout dans le monde et de n'importe quel ordinateur, tablette ou smartphone. Ce dispositif, facile d'utilisation, garantit la confidentialité des échanges entre le collaborateur lanceur d'alerte et le comité d'éthique, ainsi que l'anonymat, s'il est souhaité. Cet outil, sans se substituer aux autres voies de remontée des alertes, est un moyen supplémentaire à disposition de chacun pour exercer son droit d'alerte éthique.

(1) Sauf la zone MIB (Maintenance environnementale Industrie Bâtiment), en cours de création.



Un capital humain à la source de la création de valeur

Les compétences et l'engagement des collaborateurs participent activement à la création de valeur de Veolia. Proposer des métiers qui ont du sens est une priorité pour le Groupe, qui prend le plus grand soin de cette richesse humaine, veillant notamment à préserver la santé et la sécurité de chacun.

Les Ressourcers, première valeur ajoutée de Veolia

La première force de Veolia, c'est avant tout une communauté de femmes et d'hommes engagés, aux profils et aux parcours divers, avec un haut niveau de savoir-faire. Le capital humain de Veolia se caractérise par une forte intensité de main-d'œuvre et de technicité.

La valeur de

L'ENGAGEMENT

Quels que soient leur domaine d'expertise, leur métier ou le pays dans lequel ils travaillent, les 171 495 collaborateurs de Veolia sont rassemblés autour d'une mission : « Ressourcer le monde ». Forts de leur diversité, les femmes et les hommes du Groupe forment un collectif : « les Ressourcers ». Ils sont animés par un même objectif : avoir un impact positif dans chacune de leurs actions.



Fruit d'un travail d'écoute, de tables rondes et d'échanges avec les collaborateurs, la campagne « #WeAreResourcers », lancée en mars 2018, a révélé le point commun de tous les Ressourcers : leur état d'esprit. « Chez Veolia, nous voyons le monde tel qu'il devrait être et pas seulement tel qu'il est. Chez Veolia, nous sommes optimistes, nous ne lâchons rien et nous avançons toujours ensemble. » Déployée dans l'ensemble du Groupe, la campagne - dont les collaborateurs sont les héros - souligne la contribution de chacun aux activités de Veolia. Dans le même temps, en révélant au grand public l'engagement de ce collectif, cette campagne est source d'attractivité pour les futurs talents qui souhaiteraient rejoindre la communauté des Ressourcers.

La valeur des

COMPÉTENCES

Veolia met en œuvre une politique de formation ambitieuse afin de développer en permanence les compétences des Ressourcers et de maintenir la forte valeur ajoutée qu'ils représentent. Les enjeux liés à la formation sont en effet nombreux, qu'il s'agisse d'accompagner la stratégie du Groupe et son développement commercial ou de s'adapter à des métiers de plus en plus complexes et digitalisés. Ainsi, Veolia investit près de 2,9 millions d'heures de formation pour ses collaborateurs dans le monde, chaque année.

Ouverts à tous les collaborateurs, dès leur intégration et tout au long de leur carrière dans l'entreprise, les parcours de formation permettent l'obtention de certifications et d'habilitations, et favorisent la mobilité et l'évolution professionnelle. Le Groupe propose également des formations diplômantes afin d'acquérir de nouvelles compétences et d'augmenter l'employabilité. En France, le réseau des campus propose aujourd'hui 18 diplômes et titres professionnels, du CAP au master, reconnus et organisés en alternance pour une meilleure intégration des étudiants au sein des entités de Veolia. Dans le cadre du plan de transformation digitale du Groupe, plusieurs actions de formation spécifiques ont été engagées afin d'impliquer le plus grand nombre dans le processus :

- le **passport digital**, ouvert à tous, est un programme en ligne de familiarisation, auquel 1 000 salariés ont déjà participé ;
- le **certificat de transformation digitale** s'adresse à des salariés davantage familiarisés avec les outils numériques ;
- le programme de formation **Disrupt** est conçu à l'intention des jeunes talents, invités à imaginer des solutions digitales répondant à des enjeux métiers ;
- le module **Accelerate!**, destiné aux managers, propose un contenu plus stratégique.

La valeur de la

DIVERSITÉ

La diversité est pour Veolia un enjeu de performance, de crédibilité et d'équité.

Au regard de ses engagements, le Groupe déploie une politique autour de trois priorités :

- garantir des processus ressources humaines équitables et non discriminants ;
- garantir le développement de la mixité et l'égalité femme/homme ;
- garantir le développement du dialogue social et de la libre expression des salariés.

Veolia encourage particulièrement la mixité professionnelle via la féminisation des métiers de techniciens, d'ingénieurs et de scientifiques.

À l'horizon 2020, le Groupe s'est donné pour objectif d'atteindre un taux de féminisation des managers de 30 % (situé aujourd'hui à 26,5 %).

En France, dans l'activité Recyclage & Valorisation des déchets par exemple, les unités opérationnelles s'engagent dans une démarche de progrès qui vise à renforcer l'attractivité de leurs métiers pour atteindre une plus grande mixité.

En 2018, des collaboratrices ingénieures, techniciennes, dans 24 entités Veolia, réparties sur 4 continents, ont participé à l'opération « Girls on the Move ». Elles ont rencontré plus de 1 000 collégiennes, lycéennes et étudiantes pour leur expliquer leur métier, les conseiller pour les aider à dépasser les stéréotypes et les encourager à se montrer ambitieuses dans leur choix d'orientation.



NOUS SOMMES
OPTIMISTES



NOUS AVANÇONS
ENSEMBLE



NOUS NE
LÂCHONS RIEN

Veolia s'engage pour l'apprentissage L'Association nationale des apprentis de France (Anaf) et Veolia ont signé en 2018 une convention de partenariat avec l'objectif de favoriser la communication sur l'apprentissage et de contribuer à l'accompagnement des apprentis du réseau des Campus Veolia. En novembre, le réseau des Campus Veolia a participé à la première journée de l'apprentissage

organisée par le Global Apprenticeship Network en France, dont le Groupe est partenaire. Fin 2018, Veolia comptait près de 2 700 alternants, dont 1 600 en France. L'alternance est une des filières clés de consolidation et de renforcement de nos compétences pour nos métiers actuels et futurs, au service de nos clients industriels et municipaux au cœur de nos territoires.

Paroles de Ressourcers



AGNIESZKA BATOR



Ingénieur en développement
Pologne/Énergie

● **Le projet :** Récupérer la chaleur issue des compresseurs à air de la fonderie de Volkswagen à Poznań, pour la transférer ensuite dans le réseau de chaleur de la ville
« Volkswagen disposait déjà de sa propre solution, il a donc été très difficile de “vendre” les avantages liés à la mise en œuvre de notre projet. Mais nous avons une équipe très solidaire et partageons l’idée de créer quelque chose de bénéfique pour l’environnement : jusqu’à présent, cette chaleur était perdue, et nous avons prouvé qu’elle pouvait être utilisée. Grâce à la confiance que nous avons su instaurer, le client a accepté notre proposition de connecter de nouveaux bâtiments au système de récupération de chaleur dans sa deuxième usine de Poznań. »



LISA MCKENZIE

Responsable stratégie
Royaume-Uni/Eau

● **Le projet :** Faire de la plus importante station de traitement des eaux usées d’Écosse un site plus respectueux de l’environnement et plus autonome sur le plan énergétique

« Seafield est un site important qui dessert 800 000 personnes et traite 65 tonnes de boues d’épuration chaque jour. En 2014, avec la construction d’une nouvelle usine, il y avait un challenge logistique à relever pour s’assurer que tout fonctionnerait sans accroc. Quand il y a un problème, cela demande beaucoup d’efforts et d’organisation pour l’identifier et le résoudre. Notre équipe a réussi, grâce à sa persévérance et à sa bonne communication. Savoir former d’excellentes équipes est l’une des qualités de Veolia. Je suis très fière de ce que nous avons réalisé. La nouvelle station de Seafield respecte davantage l’environnement et fournit des produits de qualité pour l’agriculture locale. »

JULIEN BEAUNOYER

Ingénieur en santé et sécurité
Canada/Énergie

● **Le projet :** Assurer la maintenance technique du centre hospitalier de l’université de Montréal (CHUM) en garantissant la sécurité des équipes et des patients

« Dans le cadre du contrat entre Veolia et le CHUM, nous veillons aux performances énergétiques de l’hôpital, ainsi qu’à la sécurité des équipes de maintenance lors de leurs interventions quotidiennes. Mécaniciens, électriciens, plombiers, opérateurs... une soixantaine de personnes font fonctionner la machine, jour et nuit ! Nous avons mis sur pied un comité de santé et de sécurité pour faire remonter les problématiques de terrain. Mon but est d’impliquer les employés dans la prise de décisions ayant un impact sur leur santé/sécurité, ainsi que sur celle des patients. »



60

ZOUHIR BOUDI

Responsable de site
France/Recyclage
& Valorisation des déchets

● **Le projet :** Gérer de manière écoresponsable les déchets produits par un centre commercial de Marseille, en partenariat avec une société de réinsertion professionnelle

« Les Terrasses du port est un lieu unique qui m’a permis de comprendre la valeur du déchet et de son recyclage. Cinq locaux y ont été aménagés pour favoriser le pré-tri par les commerçants, et le tri sélectif est ensuite opéré sur site grâce à une déchèterie au sous-sol. Il faut faire preuve d’inventivité pour sensibiliser les commerçants au recyclage. On a par exemple créé la « biodéchet mobile », un système simple - équipé d’un bac et d’un chariot - qui nous permet de récupérer les biodéchets directement chez les restaurateurs, pour qu’ils soient ensuite transformés en compost. Ma plus grande satisfaction, c’est de voir évoluer les mentalités et les comportements jour après jour. Aujourd’hui, 75 % des déchets produits par le centre commercial sont valorisés. »



CHIEH INN TAN

Directeur pays
Singapour/Management

● **Le projet :** Favoriser la mixité des métiers grâce à un comité de promotion de l’égalité femmes-hommes

« Tout au long de ma carrière chez Veolia, j’ai réalisé qu’il n’était pas toujours facile pour une femme d’obtenir un poste de terrain car nous travaillons dans des secteurs industriels où les hommes sont majoritaires. Je suis aujourd’hui sponsor d’un comité de promotion de l’égalité femmes-hommes. Nous avons enquêté sur les attentes, et nous travaillons à changer les mentalités afin que les femmes prennent toute leur place chez Veolia. Et cela fonctionne ! J’ai été particulièrement fière quand nous avons recruté pour la première fois une femme en tant que conductrice de camion. Au bout d’un an, le comité s’est également ouvert aux hommes car nous avons besoin des idées de chacun. »



HARALD KUNKLER

Directeur exécutif - Industries
Allemagne/Services intégrés

● **Le projet :** Fournir à 25 entreprises d’un parc industriel une gamme de services intégrés (énergie, eau, vapeur, air comprimé, traitement des eaux usées et services logistiques)

« L’un de nos objectifs est de rapprocher nos lignes de métiers pour répondre aux besoins de services très divers de nos clients. Ici, nous avons la possibilité de mettre cette convergence en pratique. J’ai participé à l’intégration du parc industriel dans le « système » de Veolia. Une intégration qui s’est déroulée sans souci. Cela a fonctionné au-delà de nos espérances, et nous avons dépassé nos attentes en matière de performance. En tant qu’opérateur industriel, nous sommes aussi un membre actif de la communauté. Nous travaillons ainsi étroitement avec la municipalité pour remettre en état, dans le périmètre du parc, des terrains auparavant pollués afin de leur allouer de nouveaux usages. »

61
Veolia 2018 • Rapport intégré

Un capital collectif à préserver

Chez Veolia, la santé et la sécurité sont l'affaire de tous. Avec une grande majorité des collaborateurs travaillant sur le terrain, préserver leur intégrité physique est un engagement irrévocable en tant qu'employeur, une responsabilité collective, autant qu'un enjeu opérationnel, financier et commercial.

La politique Prévention, santé et sécurité de Veolia est portée au plus haut niveau par son Président-directeur général et est adossée aux principes directeurs du Bureau international du travail et de la déclaration de Séoul, signée par le Groupe en 2013. Pour le Groupe, les enjeux de cette politique sont multiples :

- en premier lieu, garantir l'intégrité de ses salariés comme de ses parties prenantes ;
- améliorer la productivité en établissant les meilleures conditions de travail possibles ;
- limiter les accidents du travail, pour leurs conséquences humaines mais aussi financières ;
- être exemplaire aux yeux de ses partenaires et de ses clients.

Un dispositif mondial visant l'amélioration continue

Pour assurer le déploiement homogène de sa politique Prévention, santé et sécurité, quelles que soient les réglementations, les organisations et les cultures inhérentes aux différents sites, le Groupe a élaboré un dispositif mondial. Celui-ci vise à développer une culture de la prévention afin d'anticiper les risques et de corriger les situations de non-conformité.

Le référentiel de management de la santé et de la sécurité au travail est l'une des briques de ce dispositif. Il a pour objectif de structurer et de définir des exigences claires pour permettre aux managers de construire et mettre en œuvre le plan d'amélioration continue du Groupe. Dix standards internationaux sont aujourd'hui

appliqués sur l'ensemble des sites. Ils sont issus d'une cartographie des 10 risques majeurs communs à l'ensemble des activités eau, déchets et énergie observés sur le terrain ces 10 dernières années. Des visites locales de chantier sont organisées systématiquement pour auditer et remonter les problèmes.

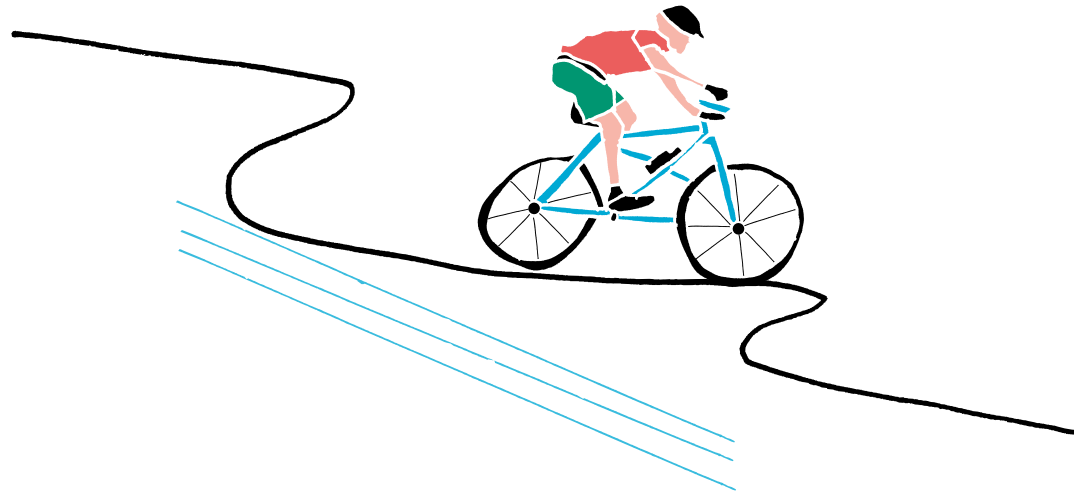
Autre élément clé du dispositif : la Semaine internationale de la santé et de la sécurité au travail. Organisée chaque année en septembre, elle mobilise tous les collaborateurs dans le monde et permet de rappeler les standards et de partager les bonnes pratiques. Le Groupe s'appuie enfin sur son centre d'excellence Prévention, santé et sécurité. Force de proposition et plate-forme d'échange, le centre publie régulièrement de nouveaux documents pour diffuser la culture santé et sécurité à tous les niveaux. Il a permis de construire le référentiel de manière à ce qu'il soit bien applicable et appliqué dans tous les pays.

Faire du « zéro accident » un choix

Pour atteindre l'objectif « zéro accident », Veolia a identifié 5 leviers :

- impliquer l'ensemble des managers ;
- améliorer le management des risques santé et sécurité ;
- améliorer la communication et le dialogue ;
- former et impliquer tous les collaborateurs ;
- suivre et contrôler la performance Prévention, santé et sécurité.

Grâce à la mise en œuvre de ces différentes actions, le Groupe parvient à diminuer depuis 10 ans la fréquence des accidents du travail. L'identification des « presque-accidents » – événement



imprévu qui n'a pas donné lieu à une blessure, maladie ou incident matériel, mais qui avait le potentiel de le faire – est crucial dans la prévention. Plus ils sont connus et analysés finement, plus grandes sont les chances qu'ils ne se transforment pas en accident. Au cours du premier semestre 2018, plus de 67 000 « presque-accidents » ont été communiqués. Cette tendance marque un changement de comportement. Aujourd'hui, le Groupe progresse également dans l'intégration de ses parties prenantes à la politique Prévention, santé et sécurité. Les sous-traitants et les sociétés d'intérim sont associés à la démarche de reporting et à la Semaine de la santé et de la sécurité au travail. Cet événement est d'ailleurs de plus en plus ouvert sur l'extérieur de l'entreprise : les clients de Veolia y participent régulièrement et, en septembre 2018, ce sont les enfants des salariés qui ont été invités à contribuer aux messages et aux visuels diffusés.

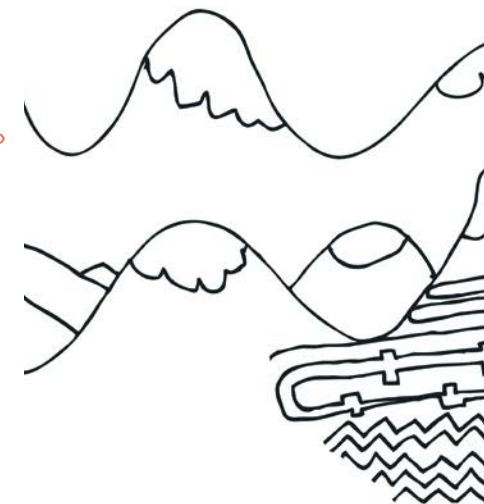
En 2018, 50% des sites Veolia affichent le « zéro accident », confirmant que le Groupe peut atteindre le niveau de maturité et de « culture sécurité » pour faire de cet objectif un véritable choix et un levier de performance.

Un centre d'excellence

- 25 experts locaux issus de différents pays
- 130 correspondants mondiaux
- 10% : objectif de diminution du taux de fréquence des accidents par an
- 44,8% des heures de formation dédiées à la sécurité

« Avec notre base commune de connaissances et d'expériences en matière de Prévention, santé et sécurité, nous sommes dans une dynamique d'amélioration continue dans laquelle tous apprennent de tous, dans la transparence et l'humilité. Les collaboratrices et collaborateurs du Groupe sont les acteurs et les ambassadeurs de la Prévention, santé et sécurité. Cela se traduit par la capitalisation et le partage des bonnes pratiques de terrain. »

FRÉDÉRIC GOETZ
Directeur Prévention, santé et sécurité



Le digital au service de la sécurité

Bien que les outils numériques ne puissent remplacer le comportement de l'individu, ils ont un rôle croissant dans l'aide à la décision et dans l'intelligence collective en matière de prévention, santé et sécurité. Chez Veolia, les unités opérationnelles ont le champ libre pour innover dans ce domaine. Par exemple, une application mobile permet aujourd'hui de remonter des « presque-accidents » en prenant

une photo avec un smartphone et en joignant un enregistrement vocal expliquant la situation. Ces données sont consolidées, traduites, puis diffusées aux équipes. Le salarié contribue ainsi à augmenter le niveau de connaissance du Groupe en matière de sécurité. Il devient partie prenante de cette politique en favorisant sa diffusion et son appropriation.

Ensemble vers la prochaine étape stratégique



Pour Veolia, l'écoute, la collaboration, la circulation des idées sont les clés de sa croissance et de sa pérennité. C'est avec cette conviction que des collaborateurs ont été mobilisés pour contribuer à la prochaine étape stratégique du Groupe dans le cadre d'une vaste démarche de consultation en ligne intitulée « Inspire ».

De mai à septembre 2018, 900 managers de tous métiers et zones géographiques ont été consultés sur les priorités métiers pour les quatre prochaines années et les pistes d'amélioration pour le Groupe.

Au total, plus de 1 600 contributions ont été soumises, discutées et approfondies. Elles ont apporté à Veolia des éléments de réponses autour de trois questions aussi simples que structurantes pour son identité et ses activités futures :

1.

Pourquoi ?

Les participants ont été unanimes quant à l'utilité de Veolia, de ses activités et de ses engagements : « Ressourcer le monde » est perçu par tous comme une mission pertinente, durable, motivante et différenciante. Pour aller plus loin et tirer tout le bénéfice de cette mission au profit de ses clients et parties prenantes, elle doit être pleinement intégrée aux choix stratégiques et aux comportements.

2.

Quelles priorités ?

« Ressourcer le monde » est une mission ambitieuse à laquelle nous avons encore beaucoup à apporter. Pour les collaborateurs consultés, les opportunités d'activités à développer sont encore nombreuses, qu'il s'agisse de la préservation des ressources alimentaires, de la santé pour tous via l'action environnementale, de l'économie circulaire ou de la restauration des écosystèmes (nouvelles pollutions, qualité de l'air), sans oublier l'exploitation de l'immense potentiel des données.

3.

Comment ?

Être encore plus agile, plus digital, plus innovant et proche de nos clients sont des leviers essentiels pour les Ressourceurs interrogés. Ils ont fait de nombreuses suggestions en ce sens, notamment :

- accroître la transversalité entre les départements ;
- encourager la créativité et le droit à l'erreur ;
- développer le partage des connaissances en accélérant la circulation des idées, des collaborateurs et des expertises ;
- et pour tout cela, mettre le management des ressources humaines au cœur de la démarche.

Cette démarche de consultation et de réflexion collective sur la stratégie, une première dans l'histoire de Veolia, a suscité l'enthousiasme. En confirmant l'engagement des collaborateurs et leurs nombreuses attentes pour l'avenir, elle constitue une solide première étape pour la définition du futur plan stratégique 2020-2023 du Groupe.

Veolia

30, rue Madeleine Vionnet - 93300 Aubervilliers, France
Tél. : +33 (0)1 85 57 70 00
www.veolia.com

Ce document a été réalisé par la direction de la communication et la direction du développement durable de Veolia.

Directeur de la communication : Laurent Obadia.

Direction éditoriale et pilotage : Tania Kieffer, Armelle Perrin-Guinot, Arthur Thoux.

Traduction : Alto International.

Iconographie : Laure Duquesne, Gilles Hureau.

Illustrations : Rude, Technomap François Berthemet.

Crédits photo : Photothèque Veolia : Alexis Duclos, Christophe Daguet, Stéphane Lavoué, Christophe Majani d'Inguibert, Stefan Redecke/Snowball Studio, Nicolas Vercellino.

B. Planchais/Marine Nationale/Défense, Getty Images/Moment Open, Getty Images/EyeEm, Getty Images/iStockphoto, Tanvir Murad Topu, Toilet Board Coalition.

Création et réalisation : havas *paris*

Impression : STIPA.



Dans le souci du respect de l'environnement, le présent document est réalisé par un imprimeur Imprim'Vert® sur un papier Symbol Matt Plus, ce produit est composé de matériaux issus de forêts bien gérées certifiées FSC® et d'autres sources contrôlées.

Ressourcer le monde

Veolia

30, rue Madeleine Vionnet - 93300 Aubervilliers - France

Tél. : +33 (0)1 85 57 70 00

www.veolia.com