

**DOCUMENT D'ENREGISTREMENT
UNIVERSEL (URD) 2019**
Rapport financier annuel



SOMMAIRE

MESSAGE D'ANTOINE FRÉROT	3	5 FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE 	265
PROFIL	4	5.1 Gestion des risques, contrôle interne et audit interne	267
		5.2 Facteurs de risques	275
1 PRÉSENTATION DU GROUPE	11	6 RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE	299
1.1 Histoire et présentation générale	12	6.1 Engagements pour un développement durable	302
1.2 Stratégie 	15	6.2 Performance environnementale	305
1.3 Métiers 	23	6.3 Performance sociétale	338
1.4 Recherche et Innovation	37	6.4 Performance sociale	355
1.5 Organisation du Groupe et autres éléments d'activités 	40	6.5 Éthique et Conformité	375
1.6 Réglementation environnementale	54	6.6 Plan de vigilance	385
		6.7 Synthèse des informations au titre de la déclaration de performance extra-financière	386
2 CAPITAL ET ACTIONNARIAT	63	6.8 Méthodologie	389
2.1 Informations sur le capital et données boursières 	64	6.9 Rapport de l'un des commissaires aux comptes	391
2.2 Actionnariat de Veolia Environnement 	73	7	
2.3 Politique de distribution des dividendes	75	GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	397
3 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS 	77	7.1 Composition du conseil d'administration 	398
3.1 Faits marquants de la période	78	7.2 Fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités 	412
3.2 Informations comptables et financières	82	7.3 Direction générale et comité exécutif	428
3.3 Financement	95	7.4 Rémunération et avantages 	430
3.4 Rendement des capitaux employés (ROCE)	99	7.5 Participations des mandataires sociaux et des dirigeants au capital	460
3.5 Opérations avec les parties liées	100	7.6 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	461
3.6 Honoraires des commissaires aux comptes	100	8	
3.7 Événements postérieurs à la clôture	100	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	465
3.8 Facteurs de risques	101	8.1 Principales dispositions légales et statutaires concernant Veolia Environnement	466
3.9 Perspectives	101	8.2 Procédures judiciaires et arbitrages	471
3.10 Annexes	102	8.3 Changement de contrôle et contrats importants 	473
4 ÉTATS FINANCIERS	107	8.4 Principaux flux entre Veolia Environnement et les filiales principales	474
4.1 Comptes consolidés 	108	8.5 Documents accessibles au public	475
Notes annexes aux comptes consolidés	116	8.6 Contrôleurs légaux des comptes	475
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	217	8.7 Information financières incluses par référence	475
4.2 Comptes sociaux 	221	8.8 Personnes responsables du Document d'enregistrement universel et du rapport financier annuel 	476
Notes annexes aux comptes sociaux	229	8.9 Tables de concordance	477
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	258	8.10 Annexes	483
Tableau des résultats des cinq derniers exercices et autres informations	261		

VEOLIA ENVIRONNEMENT

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Rapport financier annuel

2019



Le présent document d'enregistrement universel a été déposé le 17 mars 2020 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

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



LA PRISE DE CONSCIENCE DES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX CONDUIT À LA MOBILISATION DE LA JEUNESSE ET DES CITOYENS-CONSOMMATEURS. POUR RELEVER CES DÉFIS, VEOLIA DISPOSE DE SAVOIR-FAIRE CRUCIAUX POUR APPORTER DES SOLUTIONS.

Antoine Frérot
Président-directeur général

MESSAGE D'ANTOINE FRÉROT

Président-directeur général

À Veolia, nous avons pour vocation de faire des choses qui comptent véritablement, c'est-à-dire qui améliorent la vie, qui font progresser les sociétés humaines, qui préservent la planète. Des choses essentielles, comme fournir des services vitaux, protéger l'environnement et la santé publique, combattre les pollutions, fabriquer des ressources alternatives lorsque les matières premières se raréfient... Il n'y a pas beaucoup de métiers qui ont autant d'impacts positifs sur le monde, sur ses habitants et sur la nature : c'est à la fois un honneur, un devoir et une force pour notre Groupe.

C'est aussi une des raisons de la vigoureuse croissance qu'il enregistre, année après année. À son tour, 2019 s'est inscrit dans ce solide mouvement de progression de notre chiffre d'affaires et de notre rentabilité, avec une croissance plus internationale, plus orientée vers l'industrie, plus rentable. Cette dynamique positive, qui s'intensifie au fil des ans et accentue notre leadership, s'appuie sur une politique commerciale sélective, des gains d'efficacité réguliers et des innovations, qui élargissent la gamme technologique dont nous disposons pour protéger l'environnement.

Invention d'un procédé de recyclage des fibres de carbone, développement d'une nouvelle technologie de dessalement d'eau de mer plus fiable, plus compacte et plus économe en énergie, mise au point de robots destinés à démanteler les installations nucléaires... Nos innovations sont importantes, parce elles complètent la chaîne de valeur de notre Groupe et constituent de puissants vecteurs de différenciation, mais aussi parce qu'elles disent quelque chose d'essentiel sur lui : elles disent que notre entreprise crée une partie des savoir-faire dont le XXI^e siècle a tant besoin, qu'elle est capable d'amorcer de nouvelles activités, qui seront demain des relais de croissance supplémentaires.

Amorcer et faire grandir de nouvelles activités, c'est une des lignes directrices de notre nouveau plan stratégique, Impact 2023, qui a été lancé début 2020. Il ouvrira une autre page de l'histoire de notre entreprise, lui permettant de renforcer ses positions sur les marchés les plus actifs, de délivrer toute la puissance de son expertise et de sa créativité et de créer encore plus de valeur. À côté d'activités très porteuses qui seront poussées dans toutes nos

LA DÉFINITION DE LA RAISON D'ÊTRE DE NOTRE ENTREPRISE, S'INSCRIT EN PLEINE COHÉRENCE AVEC SA MISSION DE « RESSOURCER LE MONDE » ET ANCRE DAVANTAGE SES ACTIONS DANS LA DURÉE

géographies, comme le traitement des déchets industriels dangereux, l'économie circulaire ou encore l'efficacité énergétique dans les bâtiments, ce plan sera l'occasion de faire croître des activités plus jeunes, mais elles aussi promises à un bel avenir, telles que l'agriculture urbaine, la préservation de la qualité de l'air intérieur, la gestion des équipements industriels en fin de vie. Grâce à ce plan, nous franchirons une étape supplémentaire dans l'évolution de notre Groupe : d'une part, en accroissant la part des industriels dans notre portefeuille contractuel ; d'autre part, en poursuivant le rééquilibrage géographique de nos activités entre l'Europe - le marché domestique de Veolia - et le reste du monde.

Année charnière, l'année 2019 l'a donc été à plusieurs titres : d'abord, car elle nous a permis de conclure avec succès, en dépassant nos objectifs, le plan de développement que nous avons engagé en 2016 ; ensuite, avec la préparation de notre nouveau plan stratégique, Impact 2023, lequel servira de boussole à notre Groupe durant quatre années ; enfin, avec la définition de la raison d'être de notre entreprise, qui s'inscrit en pleine cohérence avec sa mission de « Ressourcer le monde » et ancre davantage ses actions dans la durée.

Exprimer la raison d'être de notre Groupe, c'est redéfinir sa place et son rôle dans la société, c'est dire pourquoi il est utile, pour qui il est utile et pourquoi il importe qu'il existe. C'est parce que notre entreprise est utile qu'elle est prospère, et non l'inverse. C'est son utilité qui est à l'origine de son attractivité auprès de ses clients, c'est son utilité qui fonde la fidélité de ses actionnaires, c'est son utilité qui nourrit l'engagement de ses collaborateurs.

Lorsque notre entreprise est née, la planète comptait moins d'un milliard d'habitants. Aujourd'hui, elle en accueille plus de sept milliards. Les défis d'autrefois se nommaient prévention du choléra, alimentation des villes en eau potable, collecte des eaux usées... Aujourd'hui, ils s'appellent rareté de l'eau, de l'énergie et des matières premières, traitement des pollutions toxiques, accès de tous aux services de base, transition énergétique, changements climatiques... Peu de tâches sont aussi indispensables que de contribuer à surmonter ces grands défis qui touchent l'humanité entière. Pour la part qui est la nôtre, nous voulons les relever et aider nos clients à le faire. En définitive, une entreprise utile, une entreprise qui est « la » référence de son secteur, 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.

NOS MÉTIERS



EAU

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.

3 548 usines
de production d'eau potable gérées

98 millions de personnes
desservies en eau potable

2 835 usines de traitement
des eaux usées opérées

67 millions d'habitants
raccordés en assainissement



DÉCHETS

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.

42 millions
d'habitants desservis
en collecte pour le compte
des collectivités locales

50 millions
de tonnes de déchets traités

519 046 entreprises
clientes

675 unités
de traitement exploitées



ÉNERGIE

Expert **des services énergétiques**, Veolia accompagne la croissance économique des 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.

41 millions
de MWh produits

45 097 installations
thermiques gérées

591 réseaux
de chaleur et de froid opérés

2 357 sites
industriels desservis

Solutions pour les municipalités et les industries

- Gestion de la qualité de l'air
- Collecte des déchets
- Villes connectées intelligentes
- Services énergétiques pour les bâtiments
- Audit, conseil, ingénierie et construction
- Services de relations client
- Assainissement des équipements et traitement des déchets nucléaires faiblement radioactifs
- Stockage des déchets et valorisation biogaz
- Services industriels et gestion intégrée des installations
- Nettoyement urbain
- Distribution d'énergie et réseaux urbains
- Micro-réseaux d'énergie
- Réhabilitation des sols
- Gestion des systèmes de refroidissement
- Industries connectées intelligentes
- Production énergétique
- Traitement des effluents industriels
- Dessalement
- Distribution d'eau potable
- Production d'eau potable
- Gestion des fins de cycles des équipements complexes
- Collecte des eaux usées
- Traitement des biodéchets
- Tri, recyclage et valorisation des déchets
- Gestion intégrée des déchets
- Traitement et recyclage des déchets dangereux
- Valorisation énergétique des déchets
- Eau de process industriel
- Traitement et réutilisation des eaux usées
- Gestion des boues d'épuration
- Centre de transfert des déchets
- Nettoyage industriel et maintenance

CHIFFRES CLÉS



27 189

Chiffre d'affaires en M€

Répartition de la clientèle du Groupe

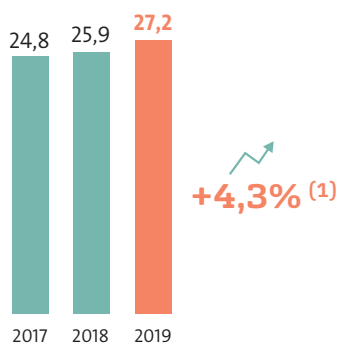


48 %
industriels

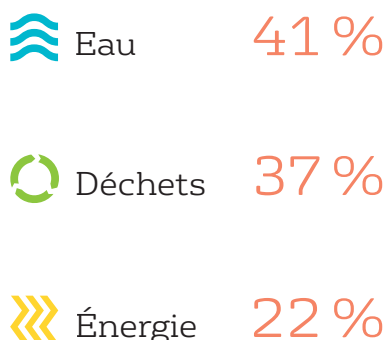


52 %
collectivités publiques

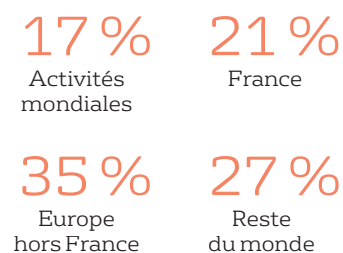
Évolution du Chiffre d'affaires (en Mds €)



Chiffre d'affaires par métier



Chiffre d'affaires par segment



Sélection d'indicateurs RSE

15,1 Mt
éq. CO₂ d'émissions réduites

80 %
des salariés ayant
bénéficié d'une formation

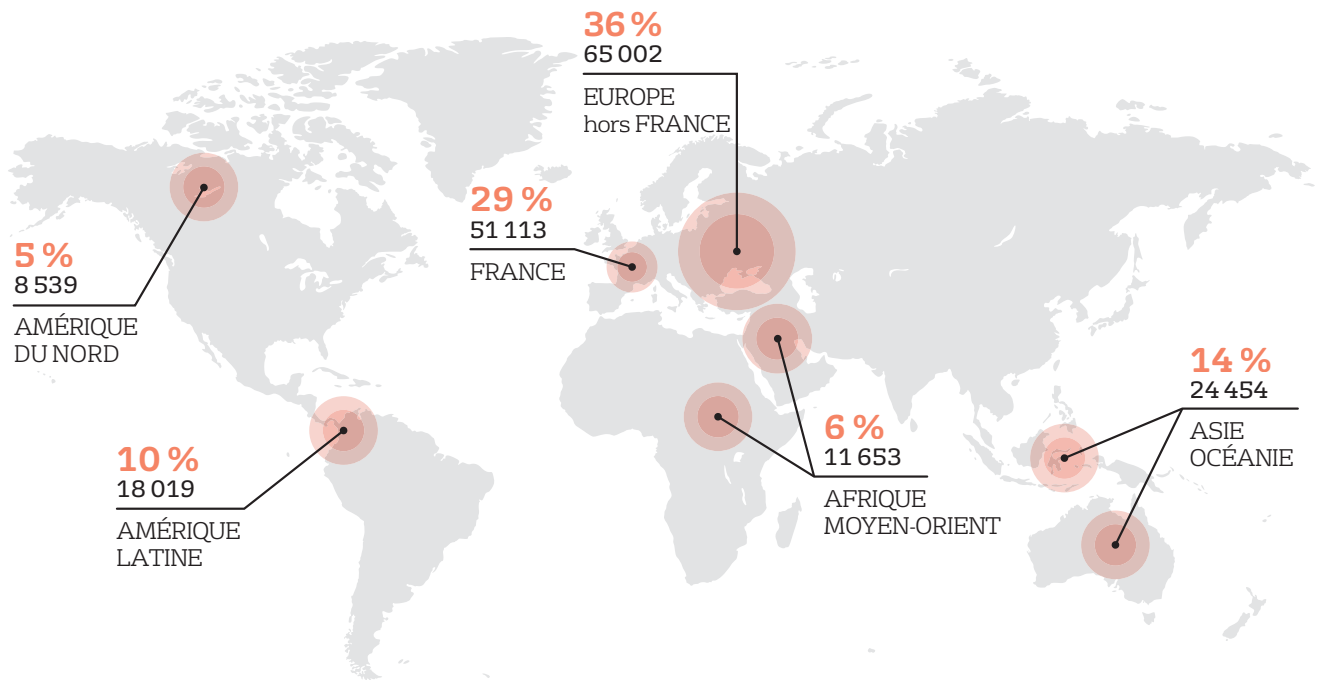
8,8 Mt
éq. CO₂ d'émissions évitées

86,3 %
des dépenses
réinvesties sur les territoires

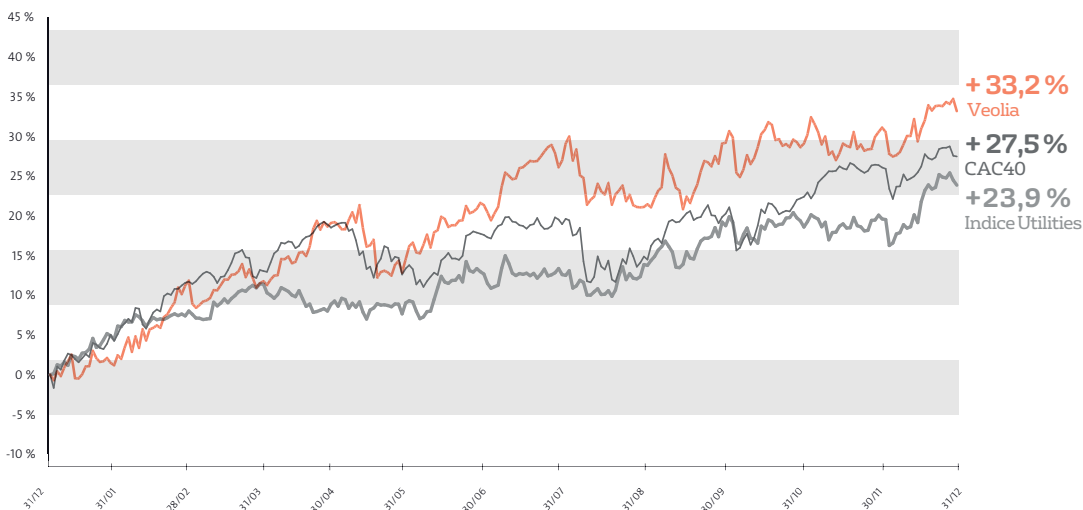
(1) À change constant.

Répartition géographique des effectifs

178 780 collaborateurs



Performance boursière 2019



Dividende par action

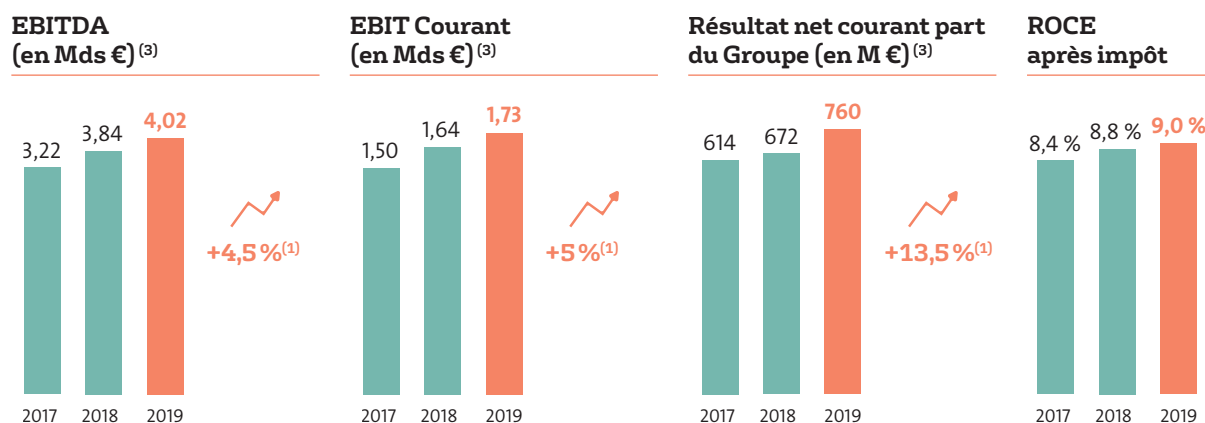
1,00 €
2019⁽¹⁾

0,92 €
2018

0,84 €
2017

(1) Soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 22 avril 2020.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ⁽²⁾



(1) À change constant.

(2) Cf. chapitre 3 section 3.10.3 Définitions infra.

(3) Y compris impacts IFRIC 12 et IFRS 16.

Informations financières sélectionnées RFA

Données en normes IFRS

(en millions d'euros)

	31/12/2018 ⁽¹⁾	31/12/2019 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	25 951,1	27 188,7
EBITDA	3 842,9	4 021,8
EBIT Courant	1 643,7	1 730,4
Résultat net courant part du Groupe	672,0	759,8
Capacité d'autofinancement	3 122,9	3 255,0
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence ⁽²⁾	1 459,3	1 464,8
Résultat net part du Groupe	440,6	624,9
Dividendes versés ⁽³⁾	462,6	509,1
Dividende par action versé au titre de l'exercice ⁽⁴⁾	0,92	1,00
Total actif	39 294,2	41 018,8
Endettement financier net ⁽⁵⁾	11 564	10 680
Investissements industriels (y compris nouveaux actifs financiers opérationnels) ⁽⁶⁾	-2 268	-2 364
Free cash-flow net ⁽⁷⁾	536	868

(1) Les retraitements sur l'exercice 2018 concernent l'application de la norme IFRS 16 (voir chapitre 4 note 1.2.2 – nouvelles normes et interprétations) et la réintégration des comptes de la Lituanie historiquement présentés en « Résultat des activités non poursuivies ».

(2) Le résultat opérationnel après quote-part de résultat net des entités mises en équivalence n'inclut pas les plus ou moins-values de cessions financières comptabilisées en résultat financier.

(3) Dividendes versés par la société mère.

(4) Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale du 22 avril 2020.

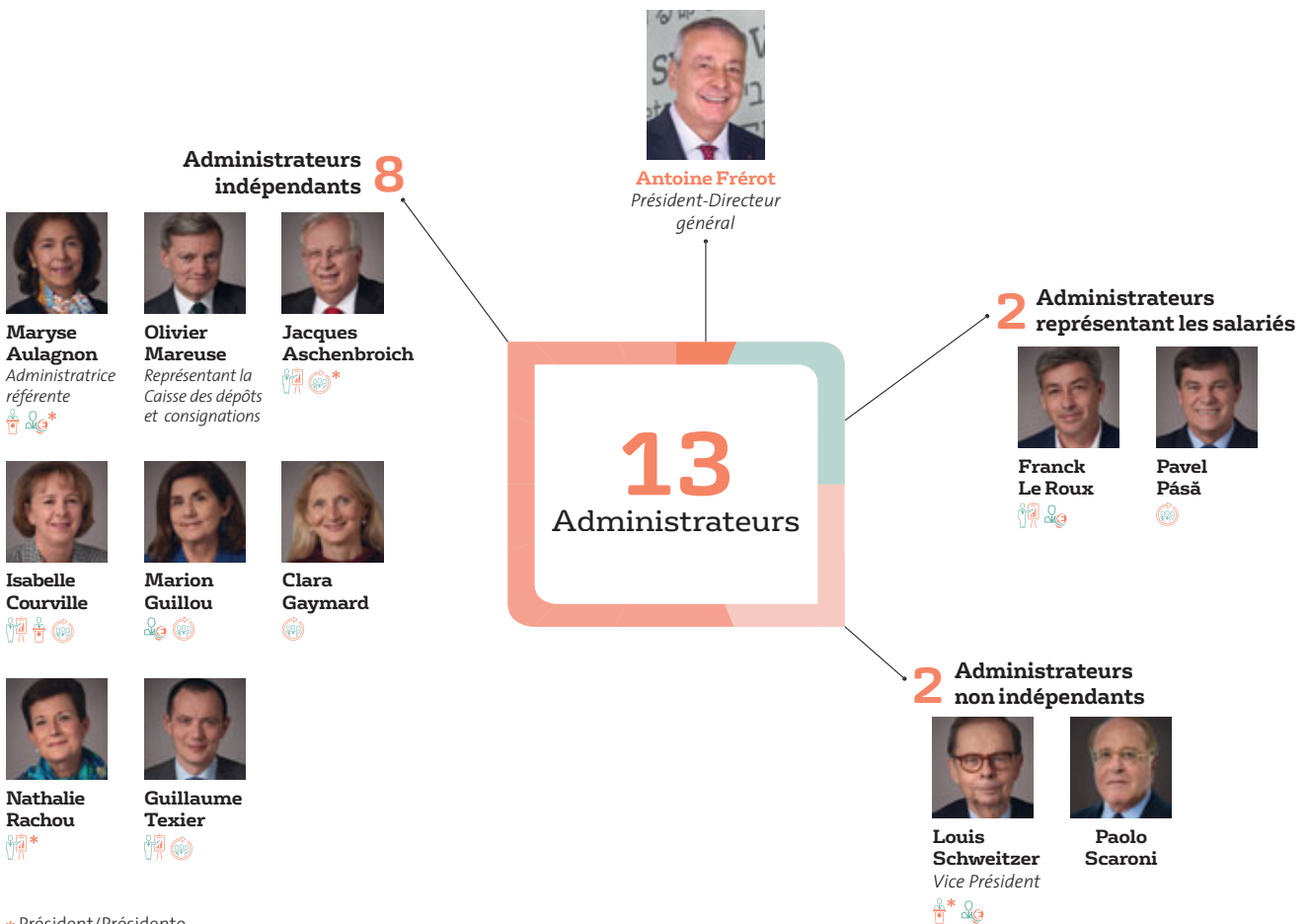
(5) L'endettement financier net représente la dette financière brute (dettes financières non courantes, courantes et trésorerie passive) qui inclut la dette locative IFRS 16, nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie, des actifs liquides et des actifs liés au financement et y compris réévaluation des dérivés de couverture de la dette. Les actifs liquides sont des actifs financiers composés de fonds ou de titres de maturité initiale supérieure à trois mois, facilement convertibles en trésorerie, et gérés dans le cadre d'un objectif de liquidité tout en conservant un faible risque en capital.

(6) Investissements industriels bruts (hors activités non poursuivies).

(7) Le free cash-flow net correspond au free cash-flow des activités poursuivies i.e. à la somme de l'EBITDA, des dividendes reçus, de la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel, de la capacité d'autofinancement financière, moins les frais financiers nets, les investissements industriels nets, les impôts versés, les dépenses de renouvellement, les charges de restructuration et les autres charges non courantes.

GOUVERNANCE

Composition du conseil d'administration au 31 décembre 2019

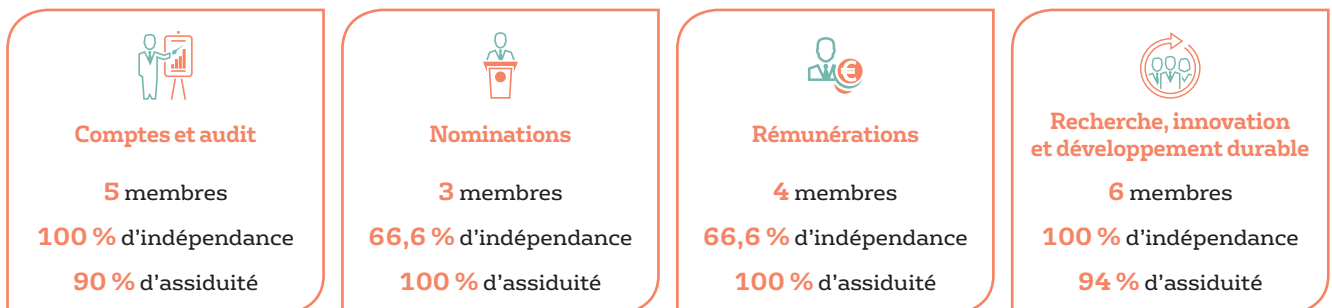


* Président/Présidente

(1) Hors administrateurs représentant les salariés en application de l'article L.225-27-1 du Code de commerce.

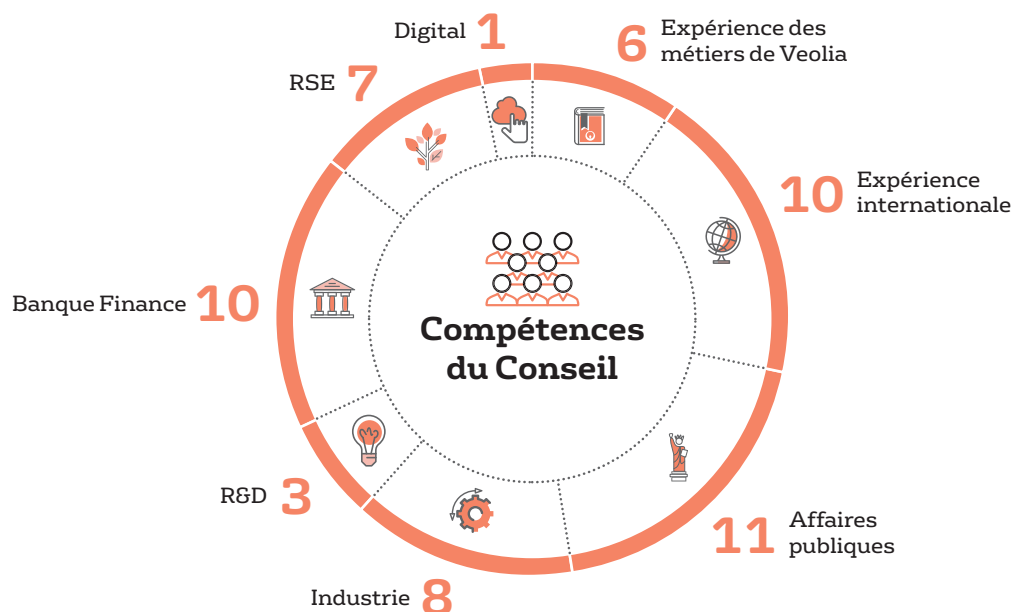
(2) Hors administrateurs représentant les salariés conformément au code AFEP-MEDEF.

Les comités du Conseil



Cartographie des compétences

Nombre d'administrateurs possédant l'expertise



Composition du comité exécutif⁽¹⁾⁽²⁾



Antoine Frérot,
président-directeur général



Estelle Brachlianoff,
directrice générale adjointe en charge des opérations



Olivier Brousse,
directeur de la stratégie et de l'innovation



Régis Calmels,
directeur de la zone Asie



Philippe Guitard,
directeur de la zone Europe centrale et orientale



Éric Haza,
directeur des affaires juridiques



Patrick Labat,
directeur de la zone Europe du Nord



Jean-Marie Lambert,
directeur des ressources humaines



Claude Laruelle,
directeur général adjoint en charge des finances



Jean-François Nogrette,
directeur de la zone Veolia Technologies et Contracting






Helman le Pas de Sécheval,
secrétaire général


(1) S'agissant des fonctions des membres du comité exécutif, il convient de se référer au chapitre 7, section 7.1.1.3 infra.

(2) Composition à la date du dépôt du présent document d'enregistrement universel.

1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1	HISTOIRE ET PRÉSENTATION GÉNÉRALE	12
1.1.1	Histoire et évolution	12
1.1.2	Raison d'être	13
1.1.3	Présentation générale	14
1.2	STRATÉGIE 	15
1.2.1	Plan stratégique 2016-2019	15
1.2.2	Programme d'efficacité 2016-2019	15
1.2.3	Modèle d'affaires	16
1.2.4	Le nouveau programme stratégique de Veolia pour la période 2020-2023 : Impact 2023	18
1.2.5	Impact 2023 en résumé	22
1.3	MÉTIERS 	23
1.3.1	Description	23
1.3.2	Les facteurs pouvant influencer les métiers	28
1.3.3	Des contrats adaptés aux marchés	29
1.3.4	Marchés et concurrence	31
1.4	RECHERCHE ET INNOVATION	37
1.4.1	Recherche et innovation au service du développement du Groupe	37
1.4.2	Trois piliers de la recherche et innovation	37
1.4.3	Succès et avancées 2019	38
1.5	ORGANISATION DU GROUPE ET AUTRES ÉLÉMENTS D'ACTIVITÉS 	40
1.5.1	Organigramme	40
1.5.2	Organisation géographique	42
1.5.3	Autres éléments d'activités	53
1.6	RÉGLEMENTATION ENVIRONNEMENTALE	54
1.6.1	Réglementation internationale	54
1.6.2	Réglementation européenne	54
1.6.3	Réglementation française	57
1.6.4	Réglementations américaine, australienne et chinoise	60

Les éléments du rapport financier annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme 

1.1 Histoire et présentation générale

1.1.1 HISTOIRE ET ÉVOLUTION

- 1853** La Compagnie Générale des Eaux est créée par décret impérial. Elle obtient sa première concession de service public de distribution des eaux à Lyon. Elle développe son activité en France, à Nantes (1854), Nice (1864), et Paris (1860) et sa banlieue (1869).
- 1880** Un traité accorde à la Compagnie Générale des Eaux la production et la distribution d'eau à Venise. Suivront Constantinople en 1882 et Porto en 1883.
- 1975** La Compagnie Générale des Eaux crée SARP Industries pour valoriser les déchets dangereux. SARP Industries deviendra rapidement le premier centre européen de traitement des déchets toxiques liquides.
- 1980** La Compagnie Générale des Eaux prend le contrôle de :
- la Compagnie Générale d'Entreprises Automobiles (CGEA) (qui deviendra CONNEX et ONYX, puis respectivement Veolia Transport et Veolia Propreté) ;
 - la Compagnie Générale de Chauffe et d'Esys-Montenay (ensuite fusionnées et rebaptisées Dalkia) ;
 - l'ensemble de ses filiales spécialisées dans la conception, l'ingénierie et la réalisation d'équipements de traitement des eaux potables et usées qu'elle regroupe au sein d'Omnium de Traitement et de Valorisation (OTV).
- Un important développement à l'étranger est entamé.
- 1998** La Compagnie Générale des Eaux devient Vivendi et rétrocède son nom à sa filiale spécialisée dans l'eau.
- 1999** Vivendi crée Vivendi Environnement pour y regrouper l'ensemble des activités de services à l'environnement : l'Eau (Vivendi Water), la Propreté (ONYX), les services énergétiques (Dalkia) et le Transport (CONNEX).
- 2000** Vivendi devient Vivendi Universal. Les actions Vivendi Environnement sont introduites en bourse à Paris le 20 juillet 2000.
- 2001** Les actions Vivendi Environnement intègrent en août le CAC 40, et sont admises en octobre au New York Stock Exchange (NYSE) sous la forme d'*American Depositary Receipt* (ADR).
- 2002** Vivendi Universal réduit progressivement sa participation. Dans ce même temps, Vivendi Environnement opère un recentrage de ses activités pour se focaliser sur son métier historique de services à l'environnement.
- 2003** Vivendi Environnement devient Veolia Environnement ⁽¹⁾.
- 2005** Veolia Environnement déploie la marque Veolia, déclinée pour chacune des divisions (Veolia Eau, Veolia Propreté, Veolia Énergie et Veolia Transport).
- 2006** Vivendi Universal sort entièrement du capital de Veolia Environnement.
- 2011** Veolia Environnement et la Caisse des Dépôts annoncent la naissance de Veolia Transdev, issu du rapprochement de leurs filiales respectives Veolia Transport et Transdev.
- Le Groupe présente son plan stratégique ainsi que ses perspectives à moyen terme. Celles-ci visent notamment le recentrage de son portefeuille d'activités et de métiers.
- 2013** Le Groupe initie une modification importante de son organisation. Les activités du Groupe sont désormais organisées par zone géographique et non plus par métiers et divisions. Veolia Transdev devient Transdev Group.
- 2014** Veolia Environnement et EDF finalisent l'accord portant sur leur filiale commune Dalkia. Aux termes de ce dernier, EDF reprend l'intégralité des activités de Dalkia en France (avec conservation de la marque Dalkia). Les activités à l'international sont reprises par le Groupe.
- Dans le même temps, le Groupe a repris à 100 % les activités latino-américaines de la filiale commune qu'elle détenait avec FCC, Proactiva.
- Les ADRs de Veolia Environnement ne sont plus cotés au New York Stock Exchange depuis le 23 décembre. Les titres ADRs sont désormais négociés sur le marché hors cote américain (*US Over-The-Counter market*).
- 2015** Le Groupe présente son plan stratégique pour la période 2016-2018 reposant principalement sur deux axes : (i) une croissance du chiffre d'affaires résultant du rééquilibrage des activités entre la clientèle municipale et industrielle et du renforcement de sa position hors d'Europe et (ii) la poursuite de la politique de réduction des coûts et de l'amélioration de l'efficacité opérationnelle.
- À l'occasion de la COP21, Veolia réaffirme son engagement en faveur de la lutte contre le changement climatique. Un engagement fondé sur trois actions primordiales pour juguler les émissions de gaz à effet de serre : l'économie circulaire, la mise en place du principe « pollueur-payeur » et la réduction des émissions de méthane.
- 2016** Veolia Environnement signe avec la Caisse des dépôts et consignations un accord portant sur son désengagement de Transdev Group. La Caisse des dépôts et consignations acquiert 20 % du capital de Transdev Group. Le Groupe reprend les actifs de la division Produits sulfurés de Chemours, et renforce son offre de traitement et de recyclage des déchets pour le secteur Pétrole et Gaz aux États-Unis.
- Il acquiert également la start-up américaine Kurion, et dispose désormais d'une offre complète dans le domaine de l'assainissement nucléaire. Ainsi est créée l'activité Nuclear Solutions de Veolia.

(1) Dans le cadre du présent document d'enregistrement universel, sauf indication contraire, le terme la Société se réfère à la société anonyme Veolia Environnement, les termes Groupe ou Veolia se réfèrent à Veolia Environnement et ses filiales consolidées directes ou indirectes.

2019 Veolia Environnement a cédé au groupe Rethmann sa participation résiduelle dans Transdev Group.

À l'occasion de l'assemblée générale mixte de ses actionnaires, le groupe Veolia s'est officiellement doté d'une raison d'être.

Veolia finalise le 30 décembre la cession de ses réseaux de chaleur et de froid aux États-Unis à Antin Infrastructure Partners pour un montant de 1,1 milliard d'euros.

2020 Le Groupe présente le 28 février son programme stratégique pour la période 2020-2023 : Impact 2023.

1.1.2 RAISON D'ÊTRE

Élaborée en concertation avec ses différentes parties prenantes et validée par le conseil d'administration, la raison d'être du Groupe exprime à la fois pourquoi Veolia existe, ce qu'elle fait, et comment, au profit de toutes ses parties prenantes. Fruit de plus de 160 ans d'histoire, cette raison d'être s'inscrit dans la mission de Veolia, « Ressourcer le Monde ».

La raison d'être indique le sens fondamental de l'action de Veolia. Elle est à la fois le cap que vise le Groupe, un moyen de montrer l'horizon de son ambition et d'ancrer davantage ses actions dans la durée. La raison d'être de Veolia est portée à la connaissance de toutes ses parties prenantes, – employés, clients, fournisseurs, actionnaires, partenaires, territoires où elle opère, afin qu'elles en connaissent le sens et participent à sa mise en œuvre effective.

« La raison d'être de Veolia est de contribuer au progrès humain, en s'inscrivant résolument dans les Objectifs de développement durable définis par l'ONU afin de parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. C'est dans cette perspective que Veolia se donne pour mission de "Ressourcer le monde", en exerçant son métier de services à l'environnement.

Chez Veolia, nous sommes convaincus que la poursuite du développement de l'humanité n'est possible que si les enjeux économiques, sociaux et environnementaux sont abordés comme un tout indissociable. Cette conviction s'inscrit dans l'histoire de l'entreprise qui, dès sa création, en 1853, avait montré la voie en faisant de l'accès à l'eau potable un levier essentiel de santé publique et de qualité de vie.

En pratiquant nos activités, aujourd'hui dans l'eau, les déchets et l'énergie, nous apportons à nos clients publics comme privés, partout dans le monde, des solutions qui permettent de faciliter l'accès aux services essentiels et aux ressources naturelles, de préserver celles-ci et de les utiliser et de les recycler efficacement. L'amélioration de notre empreinte environnementale et de celle de nos clients est au cœur de notre métier et de notre modèle économique.

Nous sommes une entreprise simultanément locale et globale, à forte intensité de technique, de savoir-faire et de main d'œuvre, inscrivant ses actions dans le temps long. Nous garantissons un engagement de résultat dans la durée à nos clients grâce à notre longue expérience, la qualité de nos services et notre forte capacité d'innovation.

Nous constituons une communauté de travail où chacun peut trouver, en plus d'un revenu et du respect de sa santé et de sa sécurité au travail, un sens à son activité, un engagement dans une démarche collective valorisante et un épanouissement personnel. Par la formation, Veolia s'assure du développement des compétences de ses salariés qui sont dans leur grande majorité des ouvriers et des techniciens. L'entreprise s'appuie sur leur responsabilité et leur autonomie à tous les niveaux et dans tous les pays, et promeut l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Veolia favorise, notamment au sein des instances représentatives du personnel, le dialogue social, qui participe à l'appropriation par les salariés de notre projet collectif.

Veolia respecte partout les lois et les règlements en vigueur. Elle applique en outre des règles d'éthique largement diffusées et conformes à ses valeurs de responsabilité, de solidarité, de respect, d'innovation et de sens du client.

La prospérité de Veolia est fondée sur son utilité pour l'ensemble de ses parties prenantes – clients, actionnaires, salariés, fournisseurs, populations actuelles et générations futures – dans les différents territoires dans lesquels elle intervient. Sa performance doit donc être évaluée selon plusieurs dimensions qui correspondent à ces différents publics. L'entreprise accorde un degré d'attention et d'exigence identique à chacune de ces dimensions. C'est ainsi que Veolia prépare le futur, en protégeant l'environnement tout en répondant aux besoins vitaux de l'humanité. »

1.1.3 PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Référence mondiale dans ses métiers de services à l'environnement, Veolia propose une gamme complète de services pour la gestion de l'eau, la gestion des déchets et la gestion énergétique sur les cinq continents.

Présent dans 54 ⁽¹⁾ pays en 2019, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 27 189 millions d'euros et employé 178 780 collaborateurs.

En 2019, Veolia est organisé en dix zones géographiques (Eau France, Recyclage et Valorisation des Déchets en France, Europe centrale et orientale, Europe du Nord, Royaume-Uni/Irlande,

Afrique/Moyen-Orient, Amérique du Nord, Amérique latine, Asie, Australie/Nouvelle-Zélande) à laquelle s'ajoute une zone mondiale complémentaire pour les entreprises de spécialité mondiale (Veolia Water Technologies, SADE...).

L'organisation au sein des zones géographiques est structurée par pays (unité opérationnelle ou *Business Unit*), et les directeurs de pays sont ainsi responsables des métiers Eau, Déchets et Énergie sur leur périmètre.

Veolia Environnement fait partie de l'indice CAC 40 d'Euronext Paris.

(1) Pays dans lequel Veolia a une implantation permanente avec du personnel et des capitaux employés supérieurs à 5 millions d'euros.

1.2 Stratégie RFA

La pression sur les ressources naturelles s'accroît alors que les besoins augmentent dans un monde de plus en plus peuplé, urbanisé et confronté aux pollutions et au dérèglement climatique. Les hommes doivent profondément revoir leur rapport aux ressources et inventer un nouveau modèle de développement économique et social plus efficace, plus équilibré et plus durable.

La prise de conscience générale de ces enjeux conduit à la mobilisation et à la pression croissante de la société civile sur les décisions des politiques et les actions des entreprises.

Dans ce contexte, Veolia se positionne comme un créateur de valeur avec des solutions expertes et innovantes qui permettent à ses clients, municipaux ou industriels, de répondre à ces différents défis : réduire leur empreinte environnementale, renforcer leur attractivité, leur efficacité ou leur compétitivité, maintenir ou d'étendre leur droit d'opérer, intégrer les enjeux du dérèglement climatique.

L'année 2019, dernière année du plan stratégique 2016-2019, a été mise à profit pour élaborer un nouveau programme stratégique pour 2020-2023 appelé Impact 2023.

1.2.1 PLAN STRATÉGIQUE 2016-2019

Entre 2016 et 2019, après une période de transformation, Veolia a mis en œuvre un plan de développement pour renouer avec une croissance rentable, ciblée et régulière, qui s'est articulé autour de deux grands axes :

- une croissance ciblée du chiffre d'affaires sur les marchés identifiés comme prioritaires ;
- un renforcement des réductions de coûts portées à plus d'1 milliard d'euros sur la période.

En 2019, la bonne exécution de ce plan s'est traduite par la poursuite de la progression du chiffre d'affaires et de l'EBITDA, et des réductions de coûts de l'ordre de 250 millions d'euros.

Entre 2016 et 2019, la croissance du chiffre d'affaires (+3,6 % en moyenne chaque année à taux de change constant) a été essentiellement organique et est venue, pour une large part, de

nouvelles activités des métiers de l'environnement : économie circulaire, traitement des déchets dangereux, services aux industriels notamment. Elle a été alimentée pour les deux tiers environ par la clientèle industrielle, et pour un tiers par la clientèle municipale, aboutissant fin 2019 à un quasi équilibre entre les deux types de marchés.

Sur l'ensemble de la période 2016-2019, la hausse soutenue du chiffre d'affaires et de l'EBITDA, l'augmentation significative du résultat net courant (+9,7 % par an sur les quatre dernières années à change constant), et la stabilité de la dette et des capitaux employés, ont permis une forte progression de la rentabilité du Groupe (ROCE après impôts de 9 % ⁽¹⁾ en 2019).

Fort de ces succès, Veolia est aujourd'hui idéalement placée pour engager une nouvelle étape de son développement et répondre aux principaux enjeux environnementaux de la planète.

1.2.2 PROGRAMME D'EFFICACITÉ 2016-2019

Le programme d'efficacité 2016-2019 reposait sur une méthode similaire au plan précédent, soit une identification des projets d'amélioration par les pays, suivi en central et comportait trois axes majeurs d'amélioration portant sur :

- les achats : rationalisation de la sous-traitance, optimisation des achats d'énergie et de produits chimiques... ;
- les frais de structure : réduction des coûts immobiliers notamment par la création d'un siège unique à Aubervilliers, réduction des coûts des systèmes d'information ;
- les opérations : amélioration du rendement des réseaux d'eau potable, optimisation de la gestion des boues, amélioration de l'efficacité énergétique des installations, amélioration de l'efficacité des organisations...

Le plan d'amélioration de l'efficacité opérationnelle s'appuie sur le *benchmark* des exploitations, les standards de performance développés par les centres d'excellence de Veolia (les centres d'excellence rassemblent des experts de toutes les géographies et définissent les principes essentiels et les meilleures pratiques des activités clés) ainsi que sur une plateforme interne permettant de diffuser l'information de manière transverse. Dans le cadre du projet *Operators Priorities*, chaque entité opérationnelle (site ou contrat) de Veolia élabore et met à jour un plan d'optimisation partagé avec ses pairs.

Un total de 1 050 millions d'euros d'économies brutes ⁽²⁾ ont été réalisées au titre du programme d'efficacité sur période 2016-2019. Le poids des axes « opérations et achats » dans le total des économies à réaliser a été plus important au terme de ce plan d'efficacité 2016-2019 par rapport au plan précédent.

(1) Avant IFRS 16.

(2) Avant coûts de mise en œuvre.

1.2.3 MODÈLE D'AFFAIRES

ATOUTS →

Une expertise mondiale, au service de tous nos clients

- Près de **8 000** sites sur les cinq continents
- Acteur des territoires, gérant des services de proximité
- **21** centres d'excellence pour déployer mondialement les meilleures pratiques

Des savoir-faire à haute valeur ajoutée

- Une approche intégrée des problématiques environnementales
- Une expertise dans le traitement des problématiques les plus complexes, telles les pollutions toxiques

Des femmes et des hommes engagés

- **178 780** collaborateurs
- **13** campus et centres de formation dans le monde, implantés dans 8 pays
- 1 600 contributions collectées dans le cadre de la réflexion stratégique collective « Inspire »

Une assise de marché couplée à une solidité financière

- Portefeuille équilibré entre clients municipaux (**52 %**) et industriels (**48 %**)
- Socle européen solide, un tiers de l'activité dans le reste du monde, avec une présence forte sur les marchés dynamiques (notamment Asie, Amérique du Nord, Amérique Latine)
- Solidité financière : dette nette/EBITDA de **2,66**

Une stratégie climat conforme à l'Accord de Paris

Stratégie validée par l'initiative SBT (*Science Based Targets*)

Une gouvernance adaptée

- Diversité des compétences au sein du conseil d'administration
- Un comité d'experts externes, **les Critical Friends**, consulté sur les grandes orientations du Groupe
- Système de rémunération du comité exécutif multicritères (dont RSE) comprenant des composantes annuelles et de long terme

MODÈLE D'AFFAIRES →

MUTATIONS DE LA SOCIÉTÉ ET DÉFIS ENVIRONNEMENTAUX

Dérèglements climatiques et transition écologique
Croissance démographique et urbanisation
Avancées technologiques/digitalisation
Durcissement des réglementations environnementales
Evolution des modes de vie
Pression de l'opinion

NOTRE MISSION

RESSOURCER LE MONDE

Développer l'accès aux ressources
Préserver les ressources
Renouveler les ressources

NOTRE AMBITION STRATÉGIQUE ⁽¹⁾

Être l'entreprise de référence de la transformation écologique

NOS MÉTIERS ⁽²⁾

Gestion de l'eau	Gestion des déchets	Gestion de l'énergie
------------------	---------------------	----------------------

Déployés dans nos zones géographiques par nos collaborateurs, nos savoir-faire permettent d'inventer, de concrétiser et de déployer un large éventail de solutions

NOS CLIENTS

Clients municipaux	Clients industriels
--------------------	---------------------

(1) Cf. 1.2.4 supra

(2) Cf. 1.3.1 infra

VALEUR CRÉÉE EN 2019



- **27 189 M€** de chiffre d'affaires, en croissance de **4,3%** (à change constant)
- **4 022 M€** EBITDA ⁽¹⁾
- **ROCE après impôts 8,4%** ⁽¹⁾
- **WACC** ⁽²⁾ euro de **5,3%**

Actionnaires

- Dividende de **1€** par action
- TSR sur 5 ans: **+ 62,52%**
- Résultat net courant part du Groupe par action au 31 décembre 2019: **1,37€**

Salariés

- **80%** ont reçu une formation pour maintenir et améliorer leurs compétences
- **2,04%** du capital détenu par les salariés
- **92%** de taux d'engagement des managers et **84%** de taux d'engagement des salariés interrogés

Planète

- **5,2 Mds** de chiffre d'affaires réalisés dans l'économie circulaire
- **78,2 Mt** eq. CO₂ d'émissions réduites sur nos installations depuis 2015
- **33,2 Mt** eq. CO₂ d'émissions évitées à nos clients depuis 2015
- **60,7%** du méthane est capté
- **71%** des sites à fort enjeu de biodiversité ont réalisé un diagnostic et déployé un plan d'action biodiversité

Clients

- **70,6%** 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
- **98 millions** de personnes desservies en eau potable et **67 millions** raccordées en assainissement
- **42 millions** d'habitants desservis en collecte de déchets

Territoires

- **86,3%** des dépenses réinvesties sur les territoires
- **922 122** emplois soutenus dans le monde
- **45 711 M€** de création de richesse dans le monde (contribution au PIB)
- **10,7 millions** de nouveaux accès en eau et **4,5 millions** en assainissement dans les pays en déficit d'accès depuis 2000
- **71%** des contrats actifs de la base contrats fournisseurs intègrent la clause RSE du Groupe

CONTRIBUTION AUX ODD

Veolia participe à plus ou moins grande échelle à la mise en œuvre de chacun des 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par l'ONU. Le Groupe joue notamment un rôle majeur sur 13 ODD dont les enjeux recourent directement sa raison d'être :



(1) Y compris IFRS16.

(2) WACC ou coût moyen pondéré du capital.

1.2.4 LE NOUVEAU PROGRAMME STRATÉGIQUE DE VEOLIA POUR LA PÉRIODE 2020-2023 : IMPACT 2023

Notre planète et la Société sont aujourd'hui à un moment historique. Jamais la conscience de l'urgence environnementale et climatique, et des conséquences sociales et humaines qu'elle entraîne, notamment pour les plus vulnérables, n'a été aussi forte. La nécessité d'œuvrer collectivement et concrètement pour protéger la planète crée une injonction à agir.

C'est dans ce contexte que le programme Impact 2023 a été construit. Ce dernier a été conçu à partir de larges consultations au sein du Groupe et de nombreux échanges avec les principales parties prenantes de Veolia. La raison d'être de Veolia a guidé l'élaboration de ce programme qui identifie les savoir-faire du Groupe et les activités qui seront les plus utiles et auront le plus d'impact sur les enjeux que Veolia a choisi de servir. C'est pourquoi ce nouveau programme est intitulé Impact 2023.

1.2.4.1 Une ambition : être l'entreprise de référence pour la transformation écologique

À travers sa mission *Ressourcer le monde*, et sa raison d'être, le Groupe affirme fortement son engagement en faveur d'un impact positif au service de la planète, en lien avec les attentes et les besoins de toutes ses parties prenantes. Grâce au succès des deux précédents plans stratégiques, qui ont remis l'entreprise sur la voie d'une croissance rentable et durable, Veolia est prêt à renforcer et à amplifier son action.

Avec le programme stratégique Impact 2023, Veolia se donne pour ambition d'être **l'entreprise de référence pour la transformation écologique et ainsi** :

- permettre aux **clients**, collectivités territoriales et industriels, d'anticiper les risques environnementaux, de réduire l'impact de leurs activités et d'adapter leur modèle au service d'une croissance durable ;
- apporter aux **citoyens** des solutions nouvelles et des moyens d'agir, qui leur permettent de conjuguer un engagement fort au service de l'environnement, et la préservation de leur qualité de vie ;
- permettre aux **collaborateurs** du Groupe de contribuer à une action commune qui a du sens, et qui produit des résultats concrets et utiles au service de l'environnement ;
- proposer aux **actionnaires** de Veolia Environnement un modèle de croissance durable, qui soit à la fois financièrement rentable et socialement responsable ;
- agir pour protéger et pérenniser les ressources de la **planète**, ainsi que pour lutter contre toutes les pollutions et le dérèglement climatique.

1.2.4.2 Une priorité : la recherche, pour chacune des activités, de l'impact maximum

Le programme Impact 2023 vise à rendre l'impact de Veolia sur la transformation écologique le plus fort et le plus positif possible. Cette orientation stratégique conduit à faire des choix clairs sur les différents métiers du Groupe. Ainsi :

Veolia **accélère** le développement des activités **les plus complexes** où les expertises sont rares et différenciantes au service de la transformation écologique, qui auront donc un **impact majeur** sur la préservation de la planète et la qualité de vie des populations :

- les activités qui préviennent et réparent les pollutions toxiques : le traitement et la valorisation des déchets dangereux, la dépollution des sols et des eaux industrielles ;
- les activités qui permettent de maîtriser l'usage des ressources clés, et de lutter contre le dérèglement climatique en diminuant ou évitant les émissions de carbone : services pour l'efficacité énergétique des industries et des bâtiments, recyclage des plastiques et production de combustibles solides de récupération (CSR), valorisation des biodéchets, offres d'écologie industrielle comme les boucles d'économie circulaire ou la mutualisation d'utilités sur les parcs industriels ;
- les solutions d'adaptation au réchauffement climatique, comme le *re-use* d'eaux usées ou le dessalement de l'eau de mer.

Pour ces différentes activités, les technologies existent et Veolia les maîtrise. La demande solvable s'accroît grâce aux réglementations et aux régulations qui se mettent en place dans les différentes géographies.

Par ailleurs, Veolia **renforce** et **réinvente** ses **métiers traditionnels** pour en augmenter l'impact et la performance :

- enrichir l'offre de services liés à l'eau et l'assainissement (ex : solutions innovantes de gestion de boues, solutions inclusives d'accès à l'eau), réinventer notre manière de l'opérer et de la déployer avec ses parties prenantes (gouvernance, relations avec le consommateur) ;
- transformer la collecte de déchets industriels banals, à travers par exemple de nouveaux services digitaux, et une politique de prix plus différenciée en fonction de la qualité des matières premières ;
- moderniser et diversifier les activités liées aux réseaux d'énergie : transformation des réseaux de chaleur au charbon par l'utilisation d'énergies moins émettrices de CO₂ et renouvelables, déploiement de nouveaux services aux réseaux électriques, développement de mini-réseaux de chaleur ou de froid.

Afin de générer les marges d'investissements nécessaires pour développer les activités qui produisent le plus d'impact, Veolia **ralentit** ou **cède** celles :

- qui sont arrivées à maturité et où les savoir-faire de Veolia peinent à y apporter une valeur supplémentaire en terme de métier et de création de richesse, mais dont le niveau de performance peut intéresser d'autres professions. C'est par exemple le cas de l'activité réseaux de chaleur aux États-Unis, cédée à la fin 2019 ; ou
- qui se sont banalisées et sont devenues fortement concurrentielles. L'impact que peut apporter Veolia en est alors diminué. C'est notamment le cas de la construction des usines de traitement d'eau où la part du génie civil excède celle des technologies de traitement, la spécialité de Veolia, ou des activités de collecte municipale sans prestation de traitement ou de valorisation associée, ou encore des activités de *facility management* où l'obligation de moyens est préférée à l'obligation de résultat.

Au global, en cumulé sur les quatre années du programme IMPACT 2023, le Groupe prévoit de consacrer 5 milliards d'euros d'investissements industriels ou financiers à la création d'activités nouvelles (catégories « à accélérer » ou « à optimiser ») et 3 milliards d'euros de désinvestissements financiers (provenant de

la catégorie à ralentir ou à céder), qui permettront de financer les investissements nouveaux. L'objectif du Groupe est que l'endettement financier reste inférieur à trois fois l'EBITDA au cours des quatre années du plan.

1.2.4.3 Un programme qui prépare l'avenir, en focalisant et en accélérant l'innovation

Le programme Impact 2023 vise également à imaginer et développer des solutions pour anticiper et répondre aux besoins essentiels de demain.

Six grands enjeux du monde d'aujourd'hui et de demain ont été choisis, en raison de l'importance qu'ils recèlent pour l'avenir de la planète et de ses habitants, mais aussi du potentiel de différenciation et d'impact pour Veolia. Ces six grands enjeux, qui donneront lieu à la mise sur le marché de nouvelles offres de service, sont les suivants :

- **santé et nouveaux polluants** : par exemple, l'évaluation et l'amélioration de la qualité de l'air intérieur, le traitement des micropolluants présents dans l'eau ;
- **nouvelles boucles matières** : par exemple, le recyclage des batteries de véhicules électriques ou des déchets électroniques, la capture et l'utilisation du CO₂ ;
- **chaîne alimentaire** : par exemple, la bioconversion de déchets organiques en fertilisants biologiques ou en protéines animales, l'aquaculture écologique, les solutions d'agriculture urbaine ;
- **adaptation aux conséquences du dérèglement climatique** : par exemple, la gestion des crises (notamment *via* nos unités mobiles, la prévention des crues et sécheresses), le *re-use* de l'eau, la prévention des inondations, les îlots de rafraîchissement urbains ;
- **nouveaux services énergétiques** : par exemple, la flexibilité électrique et la gestion de la demande (*Virtual Power Plants*, stockage d'énergie...), les *microgrids* ;
- **nouvelles offres digitales** : par exemple, les centres de supervision des installations et usines de traitement, plateforme internet de gestion des déchets, intelligence artificielle pour le tri des déchets, plateformes d'incubation d'entrepreneurs sociaux, etc.

Veolia ambitionne ainsi d'être l'entreprise qui défriche l'avenir, qui imagine et met au point les solutions futures et les nouveaux standards du métier.

1.2.4.4 Vers la neutralité carbone

Inscrite à l'agenda politique international depuis 2015 avec la signature de l'Accord de Paris, la neutralité carbone est désormais une ambition universelle. Elle vise à limiter le réchauffement climatique « nettement en dessous de 2 °C » par rapport aux niveaux préindustriels par « un équilibre entre les émissions anthropiques et les absorptions anthropiques par les puits de gaz à effet de serre (GES) ». La déclinaison de cet objectif mondial de neutralité carbone au niveau des activités du Groupe est intégrée dans :

- la vision de son développement à long terme, intégrant la stratégie moyen terme (2016-2019 puis 2020-2023) (*cf.* section 1.2 *supra*) ;
- les décisions de transformation de ses métiers (*cf.* section 1.3 *infra*) ;
- une perspective économique compatible avec un monde neutre en carbone.

Réduire les émissions de gaz à effet de serre requiert un profond changement des modèles de croissance. Veolia met en œuvre des

diagnostics propre à chaque métier (production de chaleur pour le chauffage urbain et les industriels, gestion des déchets, gestion de l'eau) pour accompagner la démarche de ses clients dans une logique de consommation sobre des ressources : améliorer l'efficacité énergétique des installations et des prestations, conversion des centrales thermiques à charbon vers un mix énergétique moins émetteur en intégrant les énergies renouvelables et alternatives, valorisation de la matière (recyclage des plastiques, panneaux solaires...) et de l'énergie (valorisation du biogaz issu des déchets et de la chaleur fatale).

Ainsi, la stratégie de Veolia intègre **la réduction des émissions de GES** sur le périmètre des actifs détenus en propre, comme sur le périmètre de responsabilité opérationnelle, à travers des partenariats avec ses clients, tout comme dans sa chaîne de valeur selon sa capacité d'influence. (*cf.* section 6.2.3 *infra*).

Les scénarii, réalisés à partir des contributions des États, indiquent cependant que les températures vont augmenter de 3,7 °C à 4,8 °C d'ici à 2100. Dans certaines régions l'impact du dérèglement climatique est déjà perceptible. Les solutions de Veolia pour les collectivités et les industriels en matière de gestion de l'eau ou de résilience vis-à-vis des catastrophes naturelles contribuent à **l'adaptation** et la résilience des territoires. Dans les zones où la ressource en eau se raréfie, Veolia développe des solutions alternatives parmi lesquelles la réutilisation des eaux usées et le dessalement de l'eau de mer, la gestion du grand cycle de l'eau.

Le Groupe mobilise sa Recherche et Innovation (*cf.* section 1.4.1 *infra*) pour identifier des solutions pérennes et développe des offres et des modèles contractuels innovants pour accompagner ses partenaires dans la réduction des émissions, comme par l'optimisation de la gestion thermique des bâtiments tertiaires, ou dans l'adaptation aux dérèglements climatiques à travers notamment des solutions de prévention des inondations (*cf.* section 1.3.2 *infra*).

Dans le cadre du programme stratégique Impact 2023, Veolia :

- s'engage à transformer ses activités charbonnées en Europe en remplaçant d'ici 2030 le charbon par d'autres sources d'énergie moins polluantes et le plus souvent renouvelables. Un plan d'investissement a été construit dans ce but ;
- ambitionne grâce au développement de ses activités d'éviter l'émission de 15 millions de tonnes de CO₂ pour l'année 2023.

1.2.4.5 Une grande rigueur d'exécution

Dans la continuité des deux plans précédents, le programme Impact 2023 sera mis en œuvre avec une grande rigueur d'exécution et une équation financière ambitieuse et maîtrisée.

Ainsi la démarche d'efficacité et d'économie de coût poursuivie depuis huit ans, continue de faire partie du programme stratégique Impact 2023. Elle est indispensable pour accompagner la croissance de l'activité, et permettre une croissance encore supérieure des résultats.

Pour chacune des quatre prochaines années, elle visera 250 millions d'euros par an de gains d'efficacité, soit 1 milliard d'euros sur quatre ans.

1.2.4.6 Un engagement sur une performance plurielle

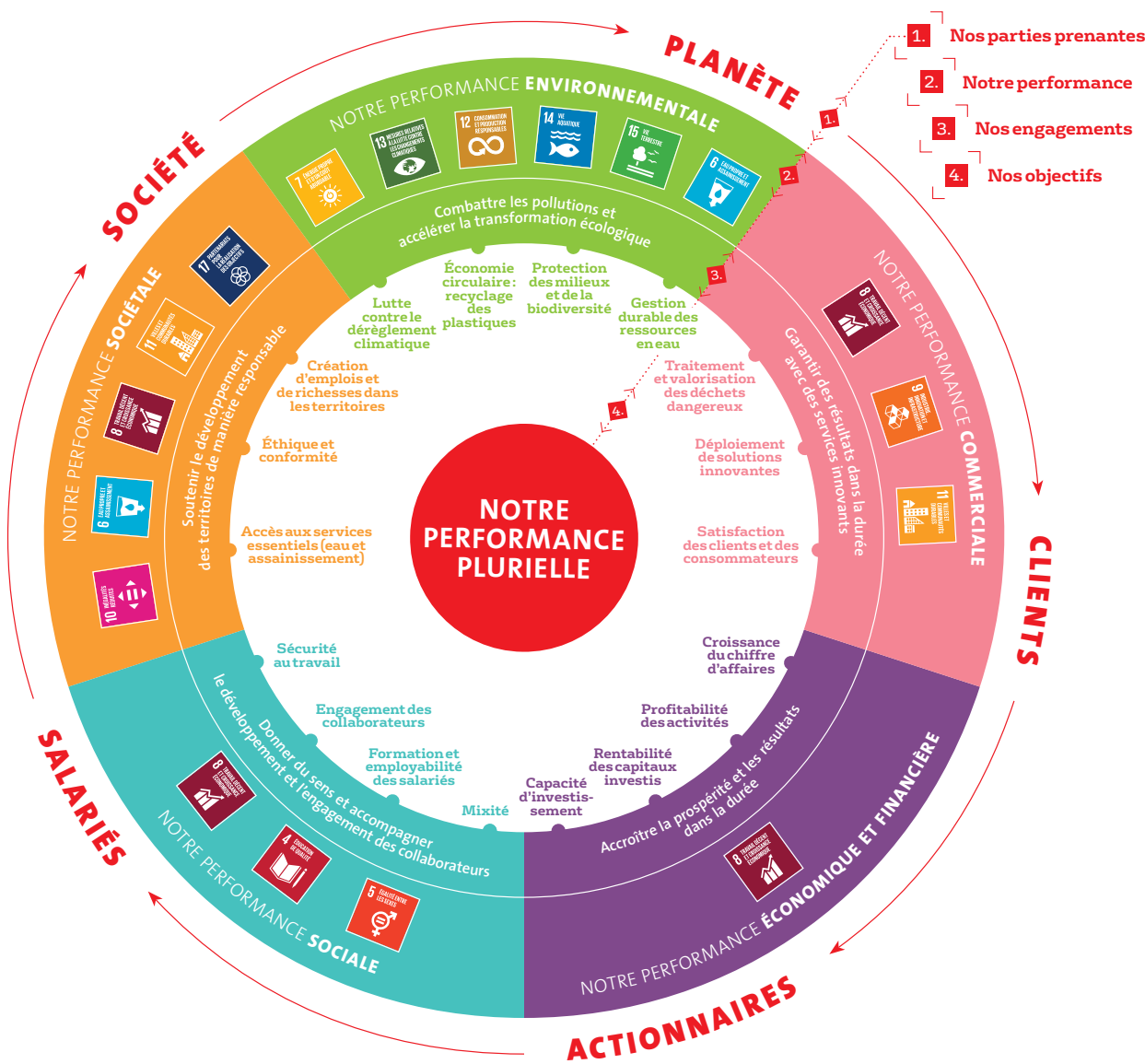
Veolia porte le même niveau d'attention et d'exigence à ses différentes parties prenantes, et donc aux différentes dimensions de sa performance, lesquelles sont complémentaires et forment un cercle vertueux : performance économique et financière, performance commerciale, performance sociale, performance sociétale et performance environnementale.

C'est ainsi que dans le cadre du programme Impact 2023, Veolia s'engage sur 18 indicateurs de performance qui sont destinés aux cinq grands types de ses parties prenantes : les actionnaires, les salariés, les clients, la planète et les générations futures, et enfin la Société dans son ensemble.

Chacun de ces indicateurs (cf. section 1.1.2 supra) sera mesuré et publié régulièrement au cours du déroulement du programme pour permettre d'en suivre les progrès. Ces mesures seront validées par un organisme indépendant de l'entreprise. Elles seront notamment utilisées pour le calcul des rémunérations variables des cadres supérieurs de Veolia.

LA RAISON D'ÊTRE DE VEOLIA...

UNE DÉMARCHE DE PROGRÈS PARTAGÉ AVEC ET POUR NOS PARTIES PRENANTES



Les objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU

Veolia participe à plus ou moins grande échelle à la mise en œuvre de chacun des 17 ODD, avec un impact direct sur 13 d'entre eux.










Dimension	Objectif poursuivi	ODD ⁽¹⁾	Indicateur - définition	Référence 2019	Cible 2023
Performance économique et financière	Croissance du CA		• Croissance annuelle du chiffre d'affaires	27,2 Mds€	Cible annuelle
	Profitabilité des activités		• Résultat net courant part du Groupe	760 M€	1 Md€
	Rentabilité des capitaux investis		• ROCE après impôts	8,4 % (avec IFRS 16)	Cible annuelle
	Capacité d'investissement		• Free cash-flow (avant investissements discrétionnaires)	1 230 M€	Cible annuelle
Performance sociale	Engagement des collaborateurs		• Taux d'engagement des collaborateurs, mesuré par une enquête indépendante	84%	≥ 80 %
	Sécurité au travail		• Taux de fréquence des accidents du travail	8,1	5
	Formation et employabilité des salariés		• Nombre d'heures de formation moyen par salarié par an	18h	23h
	Mixité		• Proportion de femmes nommées entre 2020 et 2023 parmi le top 500 des cadres supérieurs du Groupe	Non applicable	50 % de 2020 à 2023
Performance environnementale	Lutte contre le dérèglement climatique		• Réduction des émissions de GES : progression du plan d'investissements visant à éliminer le charbon en Europe d'ici à 2030	Non applicable	30 % des investissements totaux à réaliser ⁽³⁾
			• Émissions évitées : contribution annuelle aux émissions de GES évitées (évaluées au regard de scénarios de référence)	Non applicable	15 Mt CO ₂ eq
	Économie circulaire : recyclage des plastiques	 	• Volumes de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia	350 kt	610 kt
	Protection des milieux et de la biodiversité	 	• Taux d'avancement des plans d'actions visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles	Non applicable	75%
Gestion durable de la ressource en eau		• Rendement des réseaux d'eau potable ⁽⁴⁾ (Volumes d'eau potable consommée / Volumes d'eau potable produite)	72,5%	> 75%	

(1) Objectif de Développement Durable de l'ONU.

(2) Référence non disponible ou en cours de détermination, la cible 2023 sera définie au cours de l'année 2020.

(3) Le montant total des investissements visant à éliminer le charbon sur le périmètre Europe d'ici à 2030 a été évalué à 1,2 Md€.

(4) Pour les réseaux desservant plus de 50 000 habitants.

Dimension	Objectif poursuivi	ODD ⁽¹⁾	Indicateur - définition	Référence 2019	Cible 2023
Performance en matière de satisfaction des clients	Satisfaction des clients et des consommateurs		• Taux de satisfaction client via la méthodologie du <i>Net Promoter Score</i>	Non applicable	Cible définie au cours de l'année 2020 ⁽²⁾
	Développement de solutions innovantes		• Nombre d'innovations incluses dans au moins 10 contrats signés par le Groupe	Non applicable	Cible définie au cours de l'année 2020 ⁽²⁾
	Traitement et valorisation des déchets dangereux	 	• CA consolidé du segment « Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux »	2,5 Mds€	>4 Mds€
Performance sociétale	Création d'emplois et de richesses dans les territoires		• Étude publiée annuellement pour mesurer l'impact global de Veolia en termes d'emplois soutenus et de richesses créées.	Non applicable	Évaluation chaque année à partir de 2020 de l'impact de Veolia dans 45 pays
	Éthique et conformité		• % de réponses positives à la question « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » de l'enquête d'engagement	92% du Top 5 000	Déterminée sur une plus large audience en 2020
	Accès aux services essentiels (eau et assainissement)		• Nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour accéder aux services d'eau ou d'assainissement dans le cadre de contrats Veolia	4,17 Mhab	+12% à périmètre constant

(1) Objectif de Développement Durable de l'ONU.

(2) Référence non disponible ou en cours de détermination, la cible 2023 sera définie au cours de l'année 2020.

(3) Le montant total des investissements visant à éliminer le charbon sur le périmètre Europe d'ici à 2030 a été évalué à 1,2 Md€.

(4) Pour les réseaux desservant plus de 50 000 habitants.

1.2.5 IMPACT 2023 EN RÉSUMÉ

En résumé, le programme stratégique de Veolia pour la période 2020-2023, Impact 2023, se caractérise par les éléments suivants :


- **un contexte particulier** : jamais la priorité environnementale n'a été aussi forte ;
- **une ambition élevée** : faire de Veolia l'entreprise de référence et le premier contributeur mondial pour la transformation écologique ;
- **une priorité** : la recherche pour chacune des activités du Groupe de l'impact maximum, que cet impact soit environnemental, sociétal ou financier ;
- **une conséquence** : des priorités et des choix particulièrement marqués parmi les activités de Veolia, avec une forte accélération des activités les plus impactantes au bénéfice de la planète, et une rotation de l'ordre de 20% des capitaux employés ;
- **un plan qui prépare l'avenir** : des moyens humains et financiers accrus pour réinventer et renforcer les métiers traditionnels, et pour créer les solutions qui manquent encore pour les nouveaux enjeux environnementaux du monde d'aujourd'hui et de demain ;
- **une grande rigueur d'exécution** : un plan d'économies de coûts de 1 milliard d'euros sur 4 ans, et un endettement financier cible inférieur à trois fois l'EBITDA sur la durée du plan ;
- **un plan qui apporte la preuve des engagements** avec un ensemble d'indicateurs de performance au profit de chacune des parties prenantes, sur la base desquels seront rémunérés les cadres supérieurs du Groupe.

1.3 Métiers RFA

1

Veolia exerce trois principaux métiers, la gestion de l'Eau, des Déchets et de l'Énergie et opère sur deux grands marchés, le marché municipal et le marché industriel qui inclut le secteur tertiaire.

1.3.1 DESCRIPTION

Métier	2019	Chiffre d'affaires du Groupe
 EAU 98 millions de personnes desservies en eau potable 67 millions de personnes raccordées en assainissement 3 548 usines de productions d'eau potables gérées 2 835 usines de traitement des eaux usées opérées		11 142,1 millions d'euros 41 %
 DÉCHETS 42 millions d'habitants desservis en collecte pour le compte des collectivités locales 50 millions de tonnes de déchets traités 675 unités de traitement exploitées 519 046 entreprises clientes		10 166,7 millions d'euros 37 %
 ÉNERGIE 41 millions de Mwh produits 45 097 installations thermiques gérées 591 réseaux de chaleur et de froid opérés plus de 2 357 sites industriels desservis		5 879,9 millions d'euros 22 %

1.3.1.1 Gestion de l'Eau

Grâce à ses filiales et entités implantées à travers le monde, Veolia est l'un des experts de référence dans la gestion du cycle de l'eau et peut ainsi répondre aux nombreuses problématiques des municipalités et des industriels : **gestion de la ressource, production et acheminement de l'eau potable et des eaux de process industrielles, collecte, traitement et valorisation des eaux usées de toutes origines et des coproduits issus de leur traitement (matière organique, sels, métaux, molécules complexes et énergie), gestion de la relation client, conception et réalisation des ouvrages de traitement et de réseaux.** Autant de savoir-faire qui permettent à Veolia d'accompagner ses clients dans la mise en place d'une gestion intégrée et durable des ressources en eau.

Gestion durable de la ressource en eau

Veolia est présent sur toutes les étapes constitutives du cycle de l'eau, de son prélèvement à sa restitution au milieu naturel. Le Groupe connaît et gère depuis plusieurs décennies l'ensemble de ces phases clés, ce qui lui confère une connaissance et une expertise pointue en matière de gestion de cette ressource.

Le Groupe s'engage quotidiennement à optimiser la gestion du cycle de l'eau, à économiser cette ressource qui se raréfie, à garantir sa qualité et à veiller à son renouvellement, et accompagne ses clients dans la définition d'une politique globale de gestion intégrée des ressources en eau, en veillant notamment à la préservation des écosystèmes et de la biodiversité. Dessalement d'eau de mer,

recyclage et réutilisation des eaux usées, développement de réseaux de canalisation sont des solutions que Veolia met en place à travers le monde pour optimiser la gestion de cette ressource précieuse.

Collecte et acheminement de l'eau

En matière de collecte et d'acheminement des eaux, potables et usées, les services de Veolia sont multiples :

- la conception et la pose de réseaux d'eau et d'assainissement ;
- l'exploitation et la maintenance des réseaux d'eau et d'assainissement ;
- la distribution de l'eau potable ;
- la collecte des eaux usées.

À toutes les étapes de l'acheminement de l'eau, Veolia assure :

- la traçabilité de l'eau pour garantir la préservation de la qualité de l'eau potable depuis sa sortie d'usine jusqu'à la distribution chez le consommateur ;
- la surveillance et la mesure de la qualité des effluents collectés pour optimiser l'efficacité des traitements installés sur les stations d'épuration que le Groupe exploite ;
- la gestion patrimoniale des réseaux afin d'obtenir un haut niveau de performance et optimiser les dépenses qui leur sont consacrées (renouvellement et coûts d'exploitation).

Traitement d'eau

Expert du traitement d'eau, Veolia maîtrise le suivi de la qualité de l'eau à toutes les étapes, du prélèvement jusqu'au rejet dans le milieu naturel et propose des solutions qui répondent aux attentes des collectivités et des industriels :

- l'ingénierie, la conception d'unités de traitement ;
- la production d'eau potable et d'eau industrielle ;
- la dépollution des eaux usées ;
- le recyclage des eaux usées et des effluents industriels ;
- l'exploitation, la maintenance et l'optimisation des unités de traitement ;
- la production d'énergie « verte » (méthanisation, cogénération, microturbines...) à partir des eaux usées et des boues d'épuration.

Le Groupe dispose d'un portefeuille de plus de 350 technologies propriétaires (traitements physico-chimiques, biologiques, membranaires ou bio-membranaires, dessalement par membrane, thermique ou encore hybride...) pour répondre aux problématiques de gestion de l'eau sous toutes ses formes (eau potable, eau industrielle, eau ultra-pure, eaux usées, eau de mer).

L'innovation est également un point clé de la stratégie du Groupe et des solutions sont ainsi développées dans le domaine du recyclage et de la réutilisation des eaux usées, de la production d'énergie « verte » (captage des calories présentes dans les eaux usées grâce à des pompes à chaleur, production de biogaz à partir de la digestion des boues d'épuration) ou bien encore la valorisation matière *via* la production d'engrais et de fertilisants et la production de nouvelles matières telles que le bioplastique.

Services relation client

Veolia, soucieux de la qualité de la relation qu'il entretient avec ses clients, a développé des outils variés de relation et gestion multicanaux et notamment :

- des centres de relation client qui permettent à Veolia d'accompagner l'abonné dans toutes ses démarches ;
- des espaces d'accueil de proximité : des agences ou des agences mobiles ;
- des portails web ;
- des applications mobiles téléchargeables sur smartphone permettant de réaliser simplement les principales opérations concernant l'abonnement au service de l'eau ;
- des solutions de paiement diversifiées et des solutions d'accompagnement social.

Équipements, technologies, ouvrages de traitement d'eau

Depuis l'eau potable jusqu'à la fourniture d'eau de process en passant par le traitement des eaux usées, la gestion des boues, le recyclage et la réutilisation, y compris la récupération des sous-produits, des matières premières et de l'énergie, Veolia Water Technologies (VWT) filiale de Veolia Environnement fournit une gamme complète de solutions et de services permettant d'optimiser les utilisations d'eau industrielle et municipale.

Veolia allie la technologie et les services d'ingénierie pour développer des solutions complètes de traitement de l'eau sous forme de

produits conditionnés ou de systèmes personnalisés et clés en mains. VWT conçoit des usines de production d'eau potable et de traitement des eaux usées partout dans le monde pour les clients municipaux et industriels. VWT propose également, *via* ses filiales « solutions », des équipements et des technologies de traitement des eaux, ainsi que des solutions d'intervention mobiles.

En matière d'assainissement, VWT fait des eaux usées une ressource. En s'appuyant sur ses technologies, elle aide les municipalités, à partir des eaux usées, à produire de l'eau réutilisable, des fertilisants, des nutriments et de l'énergie thermique et électrique.

La Société est également le partenaire des sociétés minières, d'exploration, d'ingénierie et d'exploitation afin de répondre à tous les besoins, de la production d'eau potable ou dessalée sur les sites les plus isolés au traitement des eaux de process et des eaux usées.

Digitalisation de l'activité

Les technologies dites « Smart » (intelligentes) de Veolia contribuent à l'amélioration continue de la performance opérationnelle des exploitations :

- des centres de pilotage intégrés aux exploitations supervisent l'état des services en temps réel et relaient toute anomalie aux centres de relation client, afin de programmer les interventions sur le terrain ;
- un système de gestion de l'énergie réalise un suivi en détail des consommations des installations « eau » exploitées par le Groupe, et identifie les zones à optimiser.

Veolia a également élaboré un service de « e-suivi » qui permet aux particuliers, aux collectivités locales et aux industriels de mieux maîtriser leur consommation.

1.3.1.2 Gestion des Déchets

Veolia est un des acteurs incontournables de la gestion des déchets liquides, solides, banals ou dangereux.

Le Groupe intervient sur l'ensemble du cycle de vie des déchets, **de la collecte au traitement final, et fait de leur valorisation une priorité. Acteur de l'économie circulaire**, Veolia met au point des solutions innovantes pour accroître le taux de recyclage et de valorisation des déchets, sous forme de matière ou d'énergie.

Collecte des déchets

La diversité des catégories de déchets (déchets ménagers, déchets commerciaux et industriels banals, déchets de construction, déchets verts, déchets dangereux industriels ou tertiaires) transforme leur collecte en véritable défi logistique. Veolia collecte les déchets ménagers en porte-à-porte ou sur les points d'apports volontaires, les déchets commerciaux et industriels banals, les déchets verts (propreté des espaces verts) et également auprès de ses clients industriels ou tertiaires les déchets dangereux : des déchets hospitaliers, de laboratoire, des résidus pétroliers (des navires, des stations essence...) et des déchets dangereux diffus, qui impliquent une collecte sélective, soit dans des conteneurs distincts, soit mélangés à d'autres matériaux recyclables.

Lorsque les déchets sont de même nature, ils sont acheminés soit vers des stations de transfert pour être transportés dans des camions de plus grande capacité, soit vers des centres de regroupement afin d'être rassemblés selon leur nature, puis triés avant leur envoi en site de traitement adapté.

Veolia propose à ses clients des systèmes de collecte multiples adaptés à leurs enjeux territoriaux et économiques. En France, de nouvelles technologies ont été développées comme de nouveaux véhicules à carburant vert ou encore à motorisation hybride ou le transport alternatif des déchets, par exemple par voie fluviale ou ferroviaire.

Valorisation matière des déchets

L'objectif de Veolia est le traitement des déchets en vue de les réintroduire dans un cycle de production industriel et d'atteindre le meilleur taux de valorisation.

Les déchets solides sont ensuite orientés vers des centres spécialisés. Veolia travaille en amont, en partenariat avec les industriels et le centre de recherche du Groupe, afin de structurer les filières de tri. Veolia gère des centres de tri haute performance pour les déchets industriels banals et les déchets issus des collectes sélectives qui garantissent des taux de valorisation supérieurs à 50 %. TSA2 est un procédé breveté mis au point par Veolia en application industrielle, qui accroît la performance des filières de tri et qui permet de produire des matières premières secondaires de grande qualité. Un procédé de tri télé-opéré permet d'affiner plus encore le tri afin d'atteindre des taux de valorisation dépassant les 95 %.

Veolia assure également le recyclage des déchets complexes, comme par exemple les appareils électriques et électroniques ou les lampes fluorescentes.

Valorisation des déchets organiques

Les boues de station d'épuration, les déchets verts ainsi que les déchets organiques des ménages ou de la restauration, de l'industrie agroalimentaire ou du secteur agricole sont valorisés dans des filières biologiques dédiées.

Le traitement consiste soit en leur compostage contrôlé soit en leur digestion anaérobie dans des installations de méthanisation. Le compost produit sert d'engrais pour l'agriculture et le méthane issu de la fermentation est valorisé selon les mêmes procédés que le biogaz provenant des centres de stockage.

Valorisation énergétique des déchets

Les déchets banals non recyclables sont acheminés vers des usines d'incinération ou des centres de stockage. Le processus d'incinération produit de l'énergie sous forme de vapeur qui peut soit alimenter des réseaux de chauffage urbain ou des industries, soit être transformé en électricité grâce à des turbines. L'électricité ainsi produite sert à alimenter le réseau national de distribution.

Dans ses centres de stockage, Veolia capte le biogaz dégagé par la fermentation des déchets organiques. Ce biogaz peut être soit directement mis à disposition dans un réseau de distribution, soit servir à produire de l'électricité grâce à des turbines ou des moteurs, soit servir de carburant pour véhicules.

Démantèlement et dépollution

Veolia pilote des projets de démantèlement d'installations industrielles et d'équipements en fin de vie, tels que les avions, les navires, les trains et les plates-formes pétrolières. Le Groupe assure la déconstruction, le désamiantage, la valorisation des matières recyclables, le traitement des déchets ultimes, et la dépollution des sites.

Veolia participe également à la réhabilitation de zones où subsiste l'empreinte de pollutions plus anciennes grâce à sa filiale SARP Industries, par la réhabilitation des friches industrielles, résorption des pollutions accidentelles, et mise aux normes des sites industriels.

Traitement des déchets liquides et dangereux

À travers ses filiales spécialisées, Veolia est l'un des leaders mondiaux du traitement, du recyclage et de la valorisation des déchets dangereux et de la dépollution des sols.

Selon leur provenance et leur composition, les déchets dangereux peuvent être incinérés ou traités par voie physico-chimique ou biologique dans des installations dédiées, ou bien stabilisés et enfouis dans des sites de stockage spécifiques.

Concernant les déchets provenant des activités nucléaires, Veolia réalise l'assainissement des installations nucléaires et le traitement des déchets faiblement et moyennement radioactifs à travers l'entité, Veolia Nuclear Solutions qui réunit notamment les activités des sociétés Asterolis, Veolia ES Alaron et Kurion.

Propreté urbaine, industrielle et assainissement

La propreté est un critère d'attractivité pour les villes et constitue un enjeu de santé publique et de sécurité pour les citoyens.

Veolia propose un service continu de propreté urbaine, fondé sur un engagement de performance : entretien et nettoyage des espaces publics, services mécanisés de nettoyage des rues et de traitement de façades.

Pour ses clients industriels, Veolia effectue l'entretien et la maintenance des lignes de production et propose une gamme complète de services spécialisés pour optimiser la performance de l'outil industriel et prolonger sa durabilité.

Le Groupe a également développé des prestations d'urgence permettant de traiter les pollutions accidentelles sur la voie publique ou dans les sites industriels.

Dans le domaine des déchets liquides, à travers sa filiale spécialisée SARP, Veolia effectue essentiellement des opérations de pompage et de transport de liquides associés aux réseaux d'égouts ainsi que des résidus pétroliers vers les centres de traitement. Le Groupe dispose de procédures de gestion des déchets liquides respectant l'environnement, telles que la collecte sur le site ou le recyclage de l'eau au cours du traitement des déchets liquides. Les huiles usagées, dangereuses pour l'environnement, sont collectées avant traitement et régénération par SARP Industries, spécialisée dans la gestion des déchets dangereux.

1.3.1.3 Gestion de l'Énergie

Dans le domaine de l'énergie, Veolia exerce des activités centrées autour de la performance énergétique des territoires et des industries : boucles locales d'énergie (réseaux de chaleur et de froid, boucles locales d'électricité), services énergétiques aux bâtiments, services énergétiques aux industriels (utilités industrielles). La proposition de valeur de Veolia est la garantie de performance énergétique et environnementale des territoires et des industries (i) en réduisant les consommations finales, (ii) en optimisant la production locale d'énergie et (iii) en améliorant le mix énergétique par la promotion des énergies renouvelables et la valorisation des énergies fatales.

Ce positionnement permet de répondre aux enjeux de tous les segments de clientèle, tant municipale (optimisation énergétique, développement des énergies renouvelables et équilibre des réseaux dans les pays développés, développement des infrastructures territorialisées, passage direct aux énergies renouvelables et besoin d'autonomie dans les pays émergents) qu'industrielle (optimisation énergétique, sécurité d'approvisionnement, responsabilité sociale et environnementale dans les pays développés, sécurité d'approvisionnement et besoin d'autonomie dans les pays émergents).

Réseaux de chaleur et de froid

Veolia est un des leaders européens pour la gestion de réseaux de chauffage et de climatisation urbains, notamment en Europe centrale et orientale. L'exploitation et la maintenance des réseaux de chaleur et de froid permettent de fournir du chauffage, de l'eau chaude sanitaire et de l'air conditionné à des bâtiments publics et privés (écoles, établissements de santé, immeubles de bureaux et immeubles d'habitation).

Le Groupe accompagne les villes comme les industriels dans la définition d'une stratégie énergétique bas carbone, en élaborant des mix énergétiques qui privilégient le recours aux énergies renouvelables et alternatives : géothermie, biomasse, cogénération ou encore récupération de la chaleur produite par l'incinération des déchets ménagers, les stations d'épuration, etc.

Veolia apporte son expertise dans la conception, la construction, l'exploitation et la maintenance des réseaux de chaleur et de froid, la gestion des approvisionnements énergétiques notamment d'origine renouvelable et les services au client final.

Boucles locales d'électricité

Les boucles locales d'électricité répondent à une tendance de fond liée au développement des énergies renouvelables locales et au besoin de flexibilité pour la gestion du système électrique.

Le cœur d'offre de Veolia couvre la production (cogénération, biomasse, déchets, biogaz, hydraulique, etc.), la distribution d'électricité (tension de distribution inférieure ou égale à 50 kV) à l'échelle du territoire (ville, quartier, parc industriel) et la distribution électrique seule quand elle s'exerce en synergie avec une autre activité de Veolia (déchets ou eau), comme c'est le cas au Maroc.

Services énergétiques aux bâtiments

Veolia développe des services énergétiques pour réduire les consommations énergétiques et les émissions de CO₂ des bâtiments tout en préservant le confort de leurs occupants. Sur la base d'un audit énergétique, le Groupe élabore un plan de progrès intégrant l'installation d'équipements énergétiques plus performants, des outils de suivi des consommations et de pilotage de la performance, ainsi que des dispositifs encourageant la sobriété énergétique des occupants.

Un système d'hypervision et un service de pilotage de l'efficacité énergétique des bâtiments et des infrastructures ont été créés par Veolia : *Hubgrade*.

Conçu comme une véritable plateforme intégrée de pilotage, *Hubgrade* collecte des données en temps réel, qui sont analysées 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. Veolia gère actuellement neuf centres *Hubgrade* dans le monde.

Utilités industrielles

Pour les industriels, l'énergie est devenue un enjeu de compétitivité. Les solutions énergétiques de Veolia répondent aux exigences de fiabilité, de qualité, de disponibilité et de coût des industriels, pour qui l'énergie est un enjeu incontournable de compétitivité. Le Groupe assure l'optimisation des utilités industrielles, quelle que soit leur nature (production de vapeur, de froid, d'électricité, d'air comprimé), ainsi que les usages d'énergie liés aux process et aux bâtiments industriels. Veolia contribue ainsi à la sécurisation des approvisionnements de ses clients et à la réduction de leur empreinte énergétique et carbone :

- optimisation des utilités industrielles : vapeur, électricité, air comprimé ;
- optimisation des usages d'énergie liés au process (ajustement des usages aux besoins et identification des sources d'énergie fatales et des coproduits valorisables) ;
- optimisation des usages liés aux bâtiments industriels ;
- réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Veolia apporte à ses clients :

- la sécurisation des approvisionnements et le mix énergétique en quantité, en qualité et en prix ;
- les process industriels ;
- la garantie de la disponibilité de leurs installations avec des engagements de services précis.

Les solutions de services énergétiques proposées concernent l'ensemble du cycle de transformation, depuis l'achat des énergies entrant sur le site (fuel, gaz, charbon, biomasse, biogaz), la construction de nouvelles installations ou la modernisation d'installations existantes, jusqu'à la valorisation sur le marché de l'électricité produite. Veolia se positionne pour ses clients comme un partenaire optimisant leurs achats d'énergie, les aidant à améliorer l'efficacité énergétique de leurs installations, tant en termes de coûts que de rejets dans l'atmosphère, et les assiste dans la transformation de leurs installations.

1.3.1.4 Les contrats multi-métiers au profit des industriels

Externalisation industrielle et offres intégrées

Le marché de l'externalisation industrielle se caractérise d'une part par la multiplication des demandes d'offres de services intégrant des métiers techniques et multi-services et s'accompagnant également d'une demande d'offres en matière d'optimisation environnementale, d'autre part par une réponse qui se doit d'être internationale, au moins au niveau d'un continent, les approches des clients industriels étant de plus en plus multi-sites et/ou multi-pays.

Au plan opérationnel, la relation avec le client en est nécessairement modifiée : le prestataire devient l'interlocuteur unique du client industriel avec lequel une relation de partenariat s'instaure pour la recherche de solutions dans l'intérêt des deux parties. En externalisant la gestion des services techniques et multi-services à

un spécialiste, le client peut se concentrer sur son cœur de métier et bénéficier des meilleures pratiques sur les services délégués. La combinaison de ces deux derniers éléments permet d'améliorer la performance et la compétitivité des sites industriels.

En mettant au service des industriels les synergies de ses métiers, son savoir-faire, son implantation internationale et ses solides références industrielles, Veolia dispose sur les marchés industriels d'une place de référence en matière d'offres intégrées multi-métiers.

Les contrats multi-métiers

Les activités multi-métiers ont une forte composante internationale, en particulier avec des investissements réalisés par des clients industriels à l'étranger, dans le cadre de la construction d'usines neuves (dites usines *greenfield*).

Veolia a une position unique sur le marché de l'externalisation industrielle et ses références sont variées :

- conception, construction et exploitation de la première usine automobile zéro carbone et zéro rejet en eau de Renault à Tanger, qui a mobilisé les expertises et les savoir-faire des divers métiers du Groupe ;
- capacité d'accompagnement des grands comptes pharmaceutiques partout en Europe avec les mêmes standards comme le démontrent les contrats avec Bristol Myers Squibb et Novartis.

1.3.1.5 Autres métiers

À travers son pôle d'ingénierie conseil Seureca, Veolia conçoit pour les industriels, les collectivités et le secteur tertiaire des solutions d'expert pour la gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie.

Seureca intervient de l'avant-projet à la mise en œuvre opérationnelle, et propose une gamme de prestations incluant les schémas directeurs et études de faisabilité, les études de conception, la supervision de travaux, l'assistance technique aux opérations, la formation et le transfert de compétences.

Au-delà de son activité conseil dans les métiers de l'eau, des déchets et de l'énergie, Seureca dispose de filiales spécialisées dans les domaines suivants : efficacité et valorisation énergétique, énergies renouvelables (DESL) ; traitement des eaux industrielles et des eaux de process (EPAS).

Actif dans plus de 60 pays et quatre continents, Seureca s'appuie sur un réseau de bureaux permanents à l'étranger et un vivier opérationnel de 200 ingénieurs, mobilisables pour des projets à court ou long terme à travers le monde.

Veolia dispose par ailleurs d'une filiale spécialisée dans la performance environnementale et sanitaire des bâtiments (OFIS).

1.3.2 LES FACTEURS POUVANT INFLUENCER LES MÉTIERS

Les principaux métiers du Groupe peuvent être soumis à des facteurs de risques, dont certains décrits au chapitre 5, section 5.2 Facteurs de risques *infra*.



EAU

- l'évolution des volumes facturés (notamment la variation de la consommation d'eau à usage domestique, influencée par les variations climatiques);
- la capacité à obtenir dans les délais prévus des hausses de tarif conformes aux objectifs du Groupe;
- la capacité à mettre en œuvre des programmes de réduction des coûts;
- le rythme des projets des municipalités et de certains grands industriels (pour la conception et la réalisation des ouvrages);
- la capacité à respecter les engagements de services négociés avec le client ou le régulateur;
- le maintien d'un leadership technologique (pour la conception et la réalisation des ouvrages);
- la maîtrise des contraintes et des solutions techniques dans l'exécution des contrats;
- la rigueur de la négociation et de l'exécution (notamment sur la capacité à respecter les délais et les coûts budgétés pour la conception et la réalisation des ouvrages).
- la résilience opérationnelle des sites due aux conditions climatiques (risque d'inondation ou de stress hydrique).



DÉCHETS

- la présence sur toute la chaîne de valeur des déchets, de la précollecte jusqu'à l'ensemble des filières de traitement et de valorisation, dans un panel représentatif de zones géographiques, afin d'identifier et de maîtriser des solutions innovantes et adaptées permettant au Groupe de se différencier sur le marché;
- la qualité de la gestion sociale dans des activités souvent à forte composante de main-d'œuvre (limitation de l'absentéisme et des grèves, développement des compétences et formation);
- l'efficacité opérationnelle (achats, commercial, logistique, gestion de la maintenance) permettant d'optimiser les coûts unitaires et le taux d'utilisation des équipements tout en assurant le niveau de qualité requis des produits et services livrés;
- la gestion des risques économiques et financiers : incluant notamment la fluctuation des volumes, la réduction de l'exposition à la volatilité des prix des matières premières, voir ci-dessous (carburant, matières vendues telles que papiers et métaux).



ÉNERGIE

- les politiques publiques de soutien à la transition énergétique (efficacité énergétique, développement des énergies renouvelables) et de réduction des émissions polluantes;
- l'évolution du marché de l'énergie, notamment en termes de prix de vente d'électricité et de chaleur, d'accessibilité et de prix de revient des combustibles ainsi que des quotas de CO₂ (voir ci-dessous);
- les dynamiques d'urbanisation et les variations climatiques d'une année sur l'autre qui peuvent avoir une influence sur les ventes de chaleur et de froid;
- la conjoncture économique et son influence sur le niveau d'activité des sites industriels.

Facteurs communs aux trois métiers :

- la capacité à renouveler les contrats existants dans des conditions satisfaisantes au sein d'un environnement très concurrentiel;
- la capacité à proposer des modèles innovants;
- la capacité à contrôler les coûts et à imposer des conditions favorables de partage des risques et des bénéfices;
- la maîtrise des risques liés à la préservation de l'environnement, à la sécurité des personnes et des installations;
- la capacité à innover avec de nouvelles technologies et des innovations de process en s'appuyant sur un système efficace de veille technologique, réglementaire et concurrentielle;
- la gestion des investissements dans certaines activités à forte intensité capitalistique (sélectivité, analyse de risque, dimensionnement des installations);
- la qualité de la gestion contractuelle pour les contrats de longue durée (clauses majeures, formules de révision de prix, garanties et cautions...);
- la diversité des cadres réglementaires et leur évolution, notamment sur les sujets environnementaux.

De plus, les variations saisonnières et les variations des matières premières peuvent avoir un impact spécifique sur les activités du Groupe.

Les métiers de l'Eau et de l'Énergie sont soumis à des variations saisonnières et à l'incertitude climatique (cf. chapitre 5, section 5.2.2.1 *infra*).

Par ailleurs, l'évolution des prix de l'électricité et des matières premières primaires d'une part (carburant, charbon, gaz naturel notamment) et celle des matières premières secondaires d'autre part (papier, carton, plastique, ferraille et métaux non ferreux) peuvent affecter différemment les activités de Veolia (cf. chapitre 5, section 5.2.3 *infra*).

Les prix de l'énergie et des matières premières connaissent des variations qui peuvent être très régulièrement significatives. Ainsi, la moyenne du cours du baril de Brent de la mer du Nord a été de 64 dollars en 2019, soit inférieure à la moyenne sur l'année 2018 (en baisse de -10 %) ; les prix ont évolué à la hausse jusqu'à mi-mai 2019 puis ont significativement baissé jusqu'à début août avant de repartir à la hausse sur le reste de l'année pour atteindre un cours de 68 dollars par baril à fin décembre 2019, soit une hausse de +34 % par rapport au cours à fin décembre 2018. Ramenée en euro, la baisse du cours moyen du baril de Brent est moins forte avec -5 % sur une base annuelle.

Le prix du gaz évolue quant à lui en fonction du climat et de sa compétitivité avec les prix du charbon pour la production de chaleur ou d'électricité. Le prix moyen du gaz sur les principaux points d'interconnexions européens a en moyenne baissé d'environ -40 % en 2019 par rapport à 2018 ; baisse continue du prix malgré

un léger rebond sur le mois de novembre. Le niveau de prix à fin décembre 2019 est quant à lui inférieur de -46 % par rapport à fin décembre 2018.

Malgré la légère baisse du prix moyen du carburant entre 2018 et 2019, l'évolution en dents de scie des prix tout au long de l'année a eu un impact légèrement négatif sur le poste achat de carburant de l'activité Déchets, de l'ordre de -2 millions d'euros en 2019.

Le consensus des analystes suggère toujours une tendance haussière à long terme sur les prix du pétrole, en raison d'une raréfaction des réserves connues et d'une nécessaire mise en œuvre d'énergies nouvelles pour répondre aux exigences environnementales toujours plus fortes. Toutefois, il ne peut être exclu que les matières premières atteignent des niveaux plus bas encore que les niveaux actuels, comme ce fut le cas en 2019 avec la chute des prix de mi-année en lien avec la guerre commerciale sino-américaine. À l'instar de ces dernières années, le marché des produits énergétiques devrait rester volatil en 2020.

Le métier des Déchets réalise également une partie importante de son chiffre d'affaires au travers de ses activités de tri-recyclage et négoce qui sont particulièrement exposées aux variations du prix des matières premières secondaires (papier, carton, plastique, ferraille et métaux non ferreux). En 2019, les moyennes annuelles de deux références de prix représentatives (« Copacel 1.05 » pour le papier recyclé et « E40 » pour la ferraille) ont affiché toutes deux une forte baisse avec -27 % pour le papier recyclé et -17 % pour la ferraille par rapport aux moyennes de 2018. Ainsi, le chiffre d'affaires du métier Déchets a été affecté négativement de -64 millions d'euros en 2019, principalement à cause de cette forte baisse des prix du papier et de la ferraille.

1.3.3 DES CONTRATS ADAPTÉS AUX MARCHÉS

La variété des modèles d'affaires mis en œuvre par le Groupe se traduit par des formes contractuelles diverses, adaptées aux systèmes juridiques locaux, à la nature des clients (publics *versus* privés), à leurs besoins (notamment de financement, de performance) et à leurs tailles.

Veolia veille ainsi à intégrer les attentes de ses clients dans ses négociations contractuelles : relation de type partenarial à l'écoute des enjeux du client dans une démarche commune d'amélioration et de productivité, engagements de performance et de partage de la valeur créée clairement définis, dans le respect des exigences réglementaires lors de la mise en concurrence ou en cours d'exécution du contrat.

1.3.3.1 Les relations contractuelles avec les collectivités publiques

Les relations contractuelles avec les collectivités publiques relatives aux prestations de services à destination de la population (dits « services publics » ou « services d'intérêt économique général », dont la collectivité publique est responsable), varient selon le degré d'implication de la collectivité et du titulaire du contrat.

Le plus souvent, ces « services publics » relèvent de la responsabilité des autorités publiques compétentes qui interviennent directement dans leur gestion, selon différents modes. Elles peuvent ainsi, soit :

- **exploiter elles-mêmes le service** (gestion directe ou internalisée en « régie ») avec leurs propres moyens ou ceux qu'elles confient à une entité sur laquelle elles exercent un contrôle analogue à celui qui est exercé sur leurs propres services (ou *in-house* dans la réglementation communautaire) ;
- **faire appel à une entreprise** (privée, à capitaux partiellement publics, ou publique), qui exploite tout ou partie du service pour le compte de l'entité publique (soit dans sa totalité, soit pour des missions d'assistance relatives au service, soit encore sur un périmètre limité) et dont elles constituent la clientèle ;
- **transférer ou déléguer à une entreprise** (privée, à capitaux partiellement publics, ou publique), la responsabilité de l'exploitation de tout ou partie du service, la mise en œuvre des moyens humains, matériels et financiers nécessaires et, le cas échéant, la conception, la construction et le financement des installations nécessaires à l'exploitation de ce service.

Dans certains cas, les usagers du service peuvent constituer directement la clientèle des entités du Groupe.

La variété des modèles de gestion des « services publics » donne ainsi lieu à des mécanismes contractuels que Veolia adapte pour chaque client, selon que la mission confiée inclut ou non la gestion globale du service, de son financement et la relation commerciale avec le bénéficiaire final du service.

Les contrats sont généralement classés en trois grands types :

- **marché public** : l'entité publique confie au titulaire des prestations de fournitures, de travaux et/ou de services qu'elle rémunère à un prix qu'elle verse au fur et à mesure de l'exécution des prestations. Ces contrats peuvent avoir un objet limité (ex. : exploitation d'une centrale de production de chaleur, d'une unité de traitement des déchets, d'une station d'épuration...) mais, de plus en plus, les collectivités ont recours à des marchés publics globaux dans le cadre desquels l'entreprise se voit confier la conception, la construction et l'exploitation – maintenance d'installations avec des engagements de performance pouvant inclure des mécanismes de rémunération (marchés publics de Conception – Réalisation – Exploitation – Maintenance notamment) ou DBO (*Design, Build, Operate*) à l'étranger avec conception et sans financement ;
- **contrat de partenariat, contrat de type BOT (*Build, Operate, Transfer*), ou BOO (*Build, Own, Operate*)** à l'étranger avec financement : contrat par lequel l'entité publique confie une mission globale de conception, construction et/ou exploitation des installations, pouvant intégrer un financement partiel ou total et une clause de transfert des actifs en fin d'activité. Ces contrats peuvent être réalisés par des entités du Groupe agissant seules ou en groupement avec des tiers ou bien encore, en cas de financement d'installations, au moyen de sociétés *ad hoc* qui concluent le contrat et s'endettent sans que les prêteurs n'aient de recours à l'encontre des actionnaires de l'emprunteur. Dans ce type de montage contractuel, il est également fréquent de créer une société d'exploitation chargée de l'exploitation et de l'entretien de l'installation. Dans un même projet, les entités du Groupe peuvent ainsi participer à des degrés variables au groupement de construction, au capital de la société *ad hoc* titulaire du contrat principal et au capital de la société d'exploitation ;
- **contrat de délégation de service public** : l'entité publique délègue au titulaire la gestion d'un service public avec prise en charge de tout ou partie des risques d'exploitation, laquelle se traduit le plus souvent par une rémunération perçue directement, en tout ou partie, sur l'utilisateur du service.

Bien que certains modèles restent encore historiquement dominants selon les pays et les activités exercées par le Groupe, ces modèles contractuels peuvent évoluer pour répondre aux nouvelles priorités des autorités publiques, en leur apportant des solutions innovantes de financement ou des mécanismes de rémunération fondés sur les économies constatées et/ou la performance du service.

La durée des contrats varie en fonction des missions confiées : il s'agit souvent de contrats de moyenne ou longue durée (de 8 à 20 ans en moyenne, la durée des marchés publics étant généralement plus courte). Les contrats de longue durée peuvent prévoir une révision périodique des conditions financières.

1.3.3.2 Les partenariats avec les entreprises des secteurs industriels ou tertiaires

Les partenariats avec les entreprises des secteurs industriels ou tertiaires peuvent revêtir des formes contractuelles variées, comprenant au minimum la réalisation d'une prestation de services sur un périmètre limité, mais pouvant aller jusqu'à la conception, le financement, la construction et l'exploitation complète d'une installation. Ces contrats sont bâtis sur mesure car ils visent à répondre précisément aux problématiques spécifiques de chaque client :

- **externalisation d'un ensemble de services** ne faisant pas partie de son cœur de métier comme la gestion de sites (vapeur, air comprimé, électricité, tours de refroidissement, groupe froid, chauffage, ventilation, climatisation), le cycle de l'eau (eau potable, eau de process et les effluents) et la gestion des déchets. De manière plus large, le Groupe peut gérer sur les sites industriels tous les services de support à la production : maintenance bâtiments, moyens de levage, détection incendie, maintenance mécanique et électrique, calibration, instrumentation... ;
- **recherche et mise en œuvre de solutions innovantes** ou à forte technicité pour répondre à des problèmes complexes : par exemple, dans les domaines de la dépollution, de la valorisation des déchets dangereux, de la réduction des émissions de gaz à effet de serre par des projets à forte composante environnementale comme les projets biomasse ou des installations solaires, de la production d'eau utilisée dans le processus industriel du client, du traitement ou de la réutilisation des eaux usées industrielles par des projets zéro rejet en eau.

Dans la plupart des cas, les contrats mentionnent des objectifs de performance auxquels la rémunération de Veolia est pour partie liée.

Comme pour les collectivités, la durée des contrats conclus avec les industriels varie, elle est en moyenne de 3 à 10 ans.

Le Groupe est très attentif à l'équilibre économique de son portefeuille contractuel, en particulier lorsque des investissements doivent être financés. Compte tenu de la complexité des contrats gérés et de leur durée, le Groupe s'est doté de compétences en matière d'analyse et de contrôle des contrats. Le contenu des offres est arbitré par le comité d'engagement de Veolia Environnement (pour les plus importantes) ou par les comités d'engagement des zones ou pays. Les directions fonctionnelles centrales du Groupe sont associées à la négociation et à l'élaboration des offres et des contrats majeurs, initiés par les entités opérationnelles. Des contrôles sont effectués sur la mise en œuvre des offres et des contrats. La direction de l'audit interne de Veolia Environnement inscrit ainsi chaque année dans son programme la revue des enjeux contractuels et financiers des contrats les plus significatifs.

1.3.4 MARCHÉS ET CONCURRENCE

1.3.4.1 Marchés

Les services à l'environnement assurés par Veolia comprennent les services de traitement et de distribution d'eau potable, d'assainissement des eaux usées, de gestion des déchets ainsi que les services énergétiques. Ce marché comprend également la conception, la réalisation et, le cas échéant, le financement des installations nécessaires à la fourniture de ces services.

Ces services s'adressent :

- aux collectivités publiques et aux particuliers (marché municipal) ;
- aux entreprises industrielles ou tertiaires (marché industriel).

Le marché des services à l'environnement est un marché en croissance dynamisé par :

- une démographie et une urbanisation croissantes des villes (70 % de la population dans le monde sera urbaine en 2050) ⁽¹⁾ ;
- des besoins qui restent importants en matière d'accès à l'eau potable et d'assainissement dans le monde (près de 700 millions de personnes n'ont toujours pas accès à l'eau potable et plus de 2 milliards ne bénéficient pas de services d'assainissement) ⁽¹⁾ ;
- une prise de conscience de la nécessité d'agir en faveur de la protection de l'environnement, avec un durcissement général du cadre réglementaire ;
- la contrainte des coûts pour les services, associée aux exigences de performance, favorisant l'externalisation des services à des spécialistes ;
- un changement des comportements des consommateurs : de plus en plus initiés et exigeants sur la santé, la protection de l'environnement et l'évolution des modes de vie pour une meilleure qualité de vie, de plus en plus sensibles aux fonctions de recyclage et d'économie collaborative, et souhaitant une gouvernance des services plus transparente.

1.3.4.1.1 Marché municipal

Le marché municipal pour Veolia se réfère aux prestations à destination des usagers, réalisées dans le cadre de contrats avec des autorités publiques comme des communes, des groupements de communes, des régions ou des états : distribution d'eau potable, collecte et assainissement des eaux usées, gestion des déchets, gestion de réseaux d'énergie (électricité, chaleur, froid).

Le réchauffement climatique, les catastrophes naturelles, la pollution, l'attractivité économique, les inégalités sociales, la démographie galopante, la mobilité croissante, l'accélération de l'urbanisation (notamment en zone côtière), la tension sur les ressources et sur les infrastructures, la digitalisation et la vulnérabilité des systèmes d'information sont autant d'enjeux auxquels les villes doivent répondre.

Au travers de leurs politiques urbaines, les villes exercent une triple responsabilité vis-à-vis des citoyens (santé, bien-être et équité sociale), envers le développement de la région (création de valeur économique) et envers la planète (préservation de l'environnement).

Ces dernières sont contraintes de gérer à moindre coût, de manière intelligente et innovante, des services de qualité pour l'eau, l'énergie et les déchets avec des solutions adaptées selon qu'elles se situent dans un pays développé ou émergent.

Veolia déploie des solutions répondant aux différents besoins des villes

- **la ville résiliente** : pour des villes plus résistantes aux chocs et aux risques.

Dans toutes les villes du monde, la résilience est au cœur des préoccupations et devient un thème majeur pour un grand nombre de parties prenantes (institutions, collectivités et associations). Les exemples des ouragans Harvey et Irma ayant touché en 2017 les États-Unis et les Antilles, ont encore renforcé la conscience collective autour d'une résilience devenue nécessaire pour les territoires. Veolia aide les collectivités territoriales dans la prise de décision avec une vision de long terme pour anticiper les situations de crise, garantir la performance des équipements critiques et accélérer le retour à la normale en période post-crise. Avec Swiss Re, le Groupe a mis en place un dispositif unique d'évaluation des risques et de mesures de prévention et de renforcement pour garantir la résilience des villes. La Nouvelle-Orléans, aux États-Unis, est la première ville au monde à en avoir bénéficié.

- **la ville agréable à vivre** : améliorer la qualité de vie pour attirer habitants et entreprises.

Veolia met au service des villes agréables à vivre des solutions innovantes pour préserver la qualité de vie des citoyens, l'environnement et les infrastructures urbaines. Pour cela, le Groupe mobilise ses expertises dans la collecte et la gestion des déchets, la gestion de l'eau potable, le traitement des eaux usées, la production et la distribution d'énergies renouvelables. La ville agréable à vivre porte également une attention particulière à la biodiversité et réduit son empreinte environnementale en utilisant les énergies renouvelables (biomasse, biogaz, etc.). Elle apporte une attention toute particulière à la propreté de ses espaces, à la qualité de l'eau et de l'air, à la réduction des nuisances sonores.

- **la ville intelligente** : le numérique révolutionne les villes.

Plus connectées, mieux pilotées, les villes intelligentes optimisent le fonctionnement de leurs infrastructures, accroissent leur compétitivité, leur attractivité et leur durabilité. Plus efficaces et transparentes, elles répondent aux nouvelles attentes des citoyens, qui souhaitent participer davantage à la gestion de leur ville. En associant les nouvelles technologies, ses expertises métiers et sa relation avec les entreprises innovantes du territoire, Veolia contribue à améliorer le niveau de services offert par la ville aux citoyens avec quatre mots d'ordre : vitesse de déploiement, maîtrise des coûts, cybersécurité et fiabilité. À titre d'exemple, les centres d'hypervision Hubgrade de Veolia permettent aux municipalités d'optimiser la gestion de leurs réseaux d'eau et d'énergie, de viser une meilleure performance environnementale et de renforcer la qualité de vie des citoyens. Autre exemple, Birdz, une filiale de Nova Veolia (issue de la fusion de Homerider et de

(1) Selon un rapport de l'Organisation des Nations Unies du 31 mars 2015.

m2ocity, pionniers des télérelevés) est au service de la *Smart City* et de l'environnement urbain, spécialiste de la conception des objets connectés, de la transmission, l'analyse et la valorisation des données (eau, énergies, déchets, température, pollution, bruit, éclairage public).

- **la ville inclusive** : créer la cohésion économique, sociale et territoriale.

La ville inclusive est une ville dans laquelle aucune catégorie d'habitants n'est exclue du développement urbain. Elle favorise l'accès aux services essentiels pour le plus grand nombre et en particulier pour les populations les plus vulnérables. Elle encourage également l'implication des citoyens et de toutes ses parties prenantes dans son fonctionnement. Veolia, de par sa présence et sa connaissance des acteurs locaux, accompagne des initiatives économiques et sociales favorisant l'accès aux services essentiels pour le plus grand nombre. Au Bangladesh, Veolia et la Grameen Bank dirigée par Muhammad Yunus, ont mis en place un projet de social business, en collaboration avec les populations et les autorités locales, permettant à 6 000 habitants des communes de Goalmari et Padua d'accéder à l'eau potable. Pour mettre en œuvre cette initiative, Veolia a déployé une ingénierie sociale et financière sans précédent. À Lille, au-delà d'une implication sociétale forte, Veolia développe un service personnalisé et adapté pour chaque type d'usager, avec une tarification éco-solidaire et une réduction de l'abonnement pour les particuliers.

- **la ville circulaire** : créer des boucles locales pour générer de la valeur territoriale.

Veolia met en place des solutions opérationnelles et de nouveaux business models pour favoriser le développement de l'économie circulaire au sein des territoires. Cette démarche est au cœur de son ambition stratégique et de sa vision « Ressourcer le monde ». Renouveler les ressources, c'est par exemple recycler la matière (plastique, papier, verre, métaux précieux), valoriser les énergies renouvelables et de récupération (biomasse, biogaz, énergie fatale) et transformer les déchets en compost ou en énergie. Préserver les ressources, c'est par exemple réduire les consommations, développer l'efficacité énergétique et les approches systémiques (économie fonctionnelle, écologie industrielle, écoconception). L'économie circulaire en tant que modèle de développement et moteur de croissance, est un vecteur de création d'emploi au niveau du territoire.

La stratégie de déploiement de ces solutions se décline de manière différente dans les pays développés et les pays émergents.

Villes des pays développés

Les villes des pays développés constituent un marché mature où les besoins des clients s'orientent désormais vers :

- une amélioration de l'efficacité des services (baisse des coûts, baisse des prix, meilleure qualité de service) face à la pression sur les finances publiques et à une pression citoyenne accrue ;
- un accroissement de l'attractivité et la recherche de solutions de différenciation pour répondre à la compétition entre les territoires (par exemple : ville digitale) ;
- une attente accrue de transparence ;
- des solutions sociales pour les moins favorisés ;
- des solutions environnementales de développement durable ;

- une amélioration de la résilience face aux risques de catastrophes naturelles.

Par ailleurs, la réglementation favorise le développement de plus en plus de solutions d'économie circulaire et d'efficacité énergétique, notamment en Europe.

Dans ces pays Veolia affirme son rôle de catalyseur de l'attractivité et du développement économique et social des villes, notamment en renforçant ses facteurs de différenciation et en faisant évoluer ses modèles contractuels. Ainsi, au-delà des modèles contractuels traditionnels (concessions, affermage, etc.) Veolia propose :

- **des contrats incluant un partage de la valeur créée chez le client**, que ce soit au titre de la performance économique ou environnementale (économie de ressources ou d'énergie, amélioration du rendement des installations...), de la création de nouveaux revenus (mutualisation d'installations, revente d'électricité au réseau pour les cogénérations, valorisation de sous-produits...) ou de la réduction des risques (partenariats avec les assureurs). Une part de la rémunération de Veolia est attachée à l'atteinte des résultats attendus. Le contrat peut comporter l'exploitation des utilités (exemple des contrats de performance énergétique ou des ressources) ou uniquement des prestations de conseil et de management ;
- **des partenariats financiers** (modèles *Assetco/Opc*) : contrat incluant le financement par un tiers-investisseur des investissements nécessaires à l'optimisation des utilités de la collectivité, Veolia garantissant la performance des installations sur la durée d'amortissement des ouvrages ;
- **des prestations de services spécialisées** : il s'agit d'apporter au client le bénéfice de l'expertise de Veolia sur des prestations ciblées (radio-relevé des compteurs d'eau, ordonnancement des interventions, aide au recouvrement des factures, analyse de données d'exploitation et conseil...), traditionnellement intégrées dans des contrats globaux.

Villes des pays émergents

Les villes des pays émergents (en particulier l'Europe centrale et orientale, l'Asie, l'Amérique latine, l'Afrique, le Moyen-Orient) offrent de multiples opportunités de développement, liées (i) à l'explosion démographique des villes et (ii) au renforcement des réglementations pour la protection de l'environnement. Ces pays ont des besoins croissants en infrastructures nouvelles et ont des impératifs d'exploitation et de gestion déléguée pour l'Eau, les Déchets et l'Énergie. Comme dans les pays développés, les villes ont également le souci d'améliorer la résilience face aux risques de catastrophes.

Dans ces pays les offres de Veolia visent à soutenir le développement des villes en :

- **adaptant les modèles contractuels aux risques pays** pour faire émerger de nouveaux modèles et partenariats, alliances permettant d'être présent dans les pays concernés sans s'exposer à des modèles concessifs risqués ;
- **tirant parti de la dimension sociale des métiers de Veolia et de leur rôle de soutien au développement économique et social des villes ;**
- **se positionnant sur l'aide à la résilience.**

1.3.4.1.2 Marché industriel

Pour Veolia, le marché industriel englobe la gestion des services de l'Eau, des Déchets et de l'Énergie à destination des clients industriels ou tertiaires.

Les industriels sont confrontés à des défis cruciaux pour leur développement : objectifs de croissance soutenue dans un contexte de concurrence accrue, réglementations environnementales de plus en plus strictes, raréfaction de la ressource (ex. : stress hydrique) dans des zones où sont implantés leurs sites de production, acceptabilité de leurs activités et pression sociale et médiatique sur le droit d'opérer, nécessité de maîtriser les coûts de production (matières premières utilisées dans les process) ainsi que les risques opérationnels et d'atteinte à la réputation. Ils recherchent des partenaires capables de prendre en charge l'ensemble de ces sujets et de leur apporter des solutions de croissance durable et profitable.

Dans le secteur tertiaire, les réglementations en matière d'efficacité énergétique des bâtiments se durcissent, comme en Europe avec la directive efficacité énergétique de 2012 (révisée par la directive 2018/2002 du 11 décembre 2018) qui requiert une stratégie de mobilisation dans la rénovation des bâtiments à usage résidentiel et commercial, en Chine, depuis le 12^e plan, ou encore au Canada avec le Code national de l'énergie pour les bâtiments. La demande des clients est de plus en plus forte pour des initiatives de durabilité.

À travers ses offres, Veolia aide les industriels à anticiper et faire face à ces enjeux essentiels de droit d'opérer, de recherche de l'efficacité et du rendement maximums, de responsabilité sociale et environnementale et de minimisation des risques :

- **apporter** aux industriels une approche plus experte, complète et mondiale ;
- **proposer des offres d'efficacité et de valorisation des actifs** des industriels : économie circulaire, écologie territoriale, modèles de performance et de partage de la valeur ;
- **renforcer les positions sur les activités de traitement des pollutions difficiles** et notamment des déchets dangereux, à forte valeur ajoutée technique ;
- **partager l'expertise de Veolia** sur toutes les problématiques environnementales.

Pour ce faire, Veolia propose aux clients industriels et tertiaires une gamme complète de prestations de travaux et/ou de services au profit de l'amélioration de leur compétitivité et de leurs impacts environnementaux et sociaux, déclinée en cinq leviers de création de valeur :

- **droit d'opérer** (ex. : réutilisation des eaux de process, usines à zéro rejet liquide) ;
- **efficacité opérationnelle, réduction des coûts** (ex. : optimisation des consommations d'eau et énergie, nettoyage robotisé de cuves industrielles, filières compétitives d'élimination des déchets) ;
- **maximisation des rendements des actifs du client** (ex. : augmentation de la disponibilité des équipements) ;
- **ingénierie financière** (ex. : planification et cofinancement des investissements, montages financiers, recherche de cofinancements externes) ;
- **image de marque et responsabilité sociale et environnementale** (ex. : gestion optimisée des ressources eau, énergie, déchets,

conception, construction et exploitation d'usines neutres en carbone, coconstruction de projets avec les différentes parties prenantes).

Le Groupe dispose d'atouts solides pour apporter des solutions différenciantes à ses clients industriels :

- une combinaison d'expertise technique et de compétences opérationnelles, soutenue par un large portefeuille de technologies et un savoir-faire d'ensemblier ;
- la capacité à proposer une garantie de résultats sur le long terme ;
- un réseau mondial pour des clients d'envergure globale et un fort ancrage local à travers notamment des activités municipales, permettant d'offrir aux industriels des solutions intégrées dans les territoires ;
- la capacité d'appréhender simultanément les cycles de l'eau, des déchets et de l'énergie permettant une approche intégrée des procédés industriels et une approche d'économie circulaire.

Les principaux marchés industriels de Veolia sont les suivants :

Les industries de la chimie, du pétrole et du gaz

Le marché du pétrole et du gaz englobe à la fois les activités amont (exploration/production) et aval (raffinage, pétrochimie, chimie).

L'activité amont d'exploration/production, très dépendante des niveaux de prix du pétrole, a connu un ralentissement des développements de nouveaux projets depuis le début de l'année 2015. Cependant, les industriels continuent à explorer et exploiter de nouvelles ressources de manière durable, cherchent à prolonger la vie productive des sites matures et à en limiter les impacts environnementaux. La production de pétrole ou de gaz se fait parfois dans des régions en stress hydrique et les techniques d'extraction non conventionnelles sont très consommatrices en eau.

Le marché aval du raffinage et de la pétrochimie est porté par le développement des capacités de raffinage, notamment en Afrique, Moyen-Orient, Asie et Amérique latine, et par le dynamisme des activités pétrochimiques aux États-Unis, au Moyen-Orient et en Asie. Ces industries ont des besoins croissants d'excellence opérationnelle et de conformité à des réglementations de plus en plus contraignantes en termes de rejets polluants.

Les besoins des clients de ces industries se concentrent ainsi sur le droit d'opérer, la maximisation de la disponibilité et du rendement des actifs du client, la réduction des coûts et des risques, l'efficacité matière et eau, la conformité réglementaire. Veolia apporte des réponses aux enjeux importants de besoins en eau, de traitement des déchets et de performance de ces industries en se positionnant comme un partenaire de long terme sur toutes les problématiques environnementales et d'efficacité et en proposant une gamme d'offres adaptée aux besoins des deux segments de marché :

- **pour le marché amont (exploration/production)** : la construction et l'exploitation de filières de traitement des eaux d'injection et des eaux produites, les solutions mobiles de traitement d'eau, la gestion des déchets y compris des déchets dangereux, les services industriels, le démantèlement des plateformes pétrolières,
- **pour le marché aval (raffinage, pétrochimie, chimie)** : le traitement des eaux de process, des eaux usées et des eaux de refroidissement, les services industriels (traitement de surface, nettoyage robotisé de cuves) ; le traitement des déchets dangereux, l'optimisation énergétique des installations,

la valorisation des sous-produits et des déchets dangereux (solvants, boues huileuses, KOH, acide sulfurique, gaz de soufre issus des activités de raffinage...) ; l'ingénierie financière (ex : reprise d'actifs) ;

Les industries des mines, des métaux et de l'énergie

L'industrie minière, deuxième secteur industriel le plus consommateur d'eau (équivalent annuel de la consommation domestique des États-Unis) doit élargir ses champs d'exploration dans les zones en stress hydrique (70 % des projets des six plus gros industriels miniers) pour contrer l'épuisement des minerais les plus facilement accessibles. Dans ce secteur et celui des métaux, fragilisés en 2015 et 2016 par la baisse des cours de matières premières, l'investissement reste prudent malgré la reprise des cours amorcée en 2017. Cependant, le durcissement réglementaire sur les sujets environnementaux et la recherche d'efficacité génèrent des opportunités de développement pour Veolia, ces industries devant aujourd'hui limiter leur empreinte environnementale et leurs coûts pour garantir la durabilité de leur production.

Dans le secteur de la production d'énergie, les critères d'investissement sont dominés par les « 3D » : Décentralisation de la production, Digitalisation pour optimiser la production et les coûts, Décarbonisation par la transition énergétique vers les énergies renouvelables.

Les besoins des industries minières, métallurgiques et de l'énergie se concentrent ainsi sur la réduction des coûts (notamment la réduction de la facture énergétique, qui représente en moyenne 10 à 15 % des coûts d'exploitation dans les mines et 20 à 40 % pour l'acier), l'amélioration des rendements de production, l'amélioration de l'empreinte environnementale, le contrôle des émissions, la réduction des coûts de démantèlement et des risques de passifs environnementaux.

Veolia propose aux industriels de ces secteurs, une gamme d'offres complète :

- **installation et exploitation** d'usines de production d'eau (ex : dessalement) et de traitement ou recyclage des eaux usées ou de refroidissement (usines à zéro rejet liquide), traitement des drainages miniers acides, valorisation des résidus... ;
- **optimisation de la performance opérationnelle** grâce à une gamme de services d'efficacité des utilités ou de valorisation des déchets ;
- **valorisation** assainissement des sols, valorisation des sites ;
- **ingénierie financière.**

Veolia apporte son portefeuille de technologies, sa capacité d'exploitant, son réseau global lui permettant de déployer ses meilleures offres partout dans le monde, sa capacité à travailler sur des sites isolés et à apporter ou proposer des financements :

Les industries de l'agroalimentaire et de la pharmacie/cosmétique

L'industrie agroalimentaire, premier secteur industriel mondial, doit répondre à la croissance démographique, en particulier dans les régions à fort stress hydrique, et aux exigences de plus en plus forte des consommateurs et des parties prenantes de la filière en termes de responsabilité environnementale et sociale. C'est une industrie très fragmentée (des dizaines de millions de producteurs dans le monde), présente dans tous les pays du monde.

Le marché de la pharmacie et de la cosmétique voit sa croissance tirée notamment par l'accessibilité aux médicaments dans les pays

émergents (où les acteurs du secteur créent de nouvelles capacités de production). Dans les pays matures, les entreprises du secteur sont soumises à des contraintes d'efficacité et de réduction des coûts face à la montée en puissance des médicaments génériques.

Dans les pays matures, les besoins des industriels de l'agroalimentaire et de la pharma/cosmétique se concentrent sur la rénovation et l'optimisation des actifs existants, la conformité avec les exigences environnementales, l'amélioration de la traçabilité et la qualité des produits, la limitation des risques opérationnels, la notoriété et l'image de la marque. Dans les marchés en croissance, les acteurs de ces industries ont besoin d'être soutenus dans leur développement par la construction d'usines de production et des filières de traitement associées, mais aussi par une utilisation des ressources qui ne les mettent pas en concurrence avec la communauté qu'ils servent (droit d'opérer), par exemple par un usage de l'eau minimal – particulièrement dans le secteur des boissons.

Veolia permet aux industriels de l'agroalimentaire, de la pharmacie et des cosmétiques de s'inscrire dans une démarche de réduction de leur impact environnemental par **l'amélioration de la performance opérationnelle** pour la gestion des cycles de l'eau et de l'énergie et par la valorisation des sous-produits d'exploitation. Veolia dispose d'un réel avantage concurrentiel sur ce marché grâce à ses offres globales, intégrées (combinant les solutions de gestion et traitement d'eau, déchets et énergie), et ses technologies propriétaires (par exemple, les technologies de méthanisation des déchets organiques permettant leur valorisation énergétique). Veolia accompagne ainsi la croissance des acteurs de ce secteur grâce à des solutions d'efficacité d'eau, de matière et d'énergie, en se positionnant comme l'intégrateur de solutions multi-métiers garantissant le droit d'opérer, la performance et l'image de marque. Comme pour les autres segments de marchés industriels, la stratégie de Veolia consiste notamment à coconstruire avec ses clients des solutions innovantes au service de la création de valeur économique, sociale et environnementale.

L'économie circulaire

L'économie circulaire vise principalement à mettre en place des solutions pour prolonger la durée de vie des ressources (matériaux, eau, énergie). La pression sur les ressources, une réglementation de plus en plus favorable (en Europe, avec la fin de la mise en décharge et la mise en place de la responsabilité élargie des producteurs, aux États-Unis, où l'on observe une adhésion croissante à ces nouveaux modèles de création de valeur économique, ou encore en Chine, pays qui fait évoluer la réglementation en faveur d'une économie durable), mais aussi l'évolution de la Société vers l'économie circulaire, collaborative et fonctionnelle, font de ce thème une problématique majeure et suscitent de fortes attentes des clients. Veolia se donne pour ambition de renforcer son leadership dans ce domaine par le déploiement de technologies existantes et l'innovation et en se positionnant sur la création de valeur partagée.

Les villes et les industriels deviennent ainsi producteurs de ressources alternatives et des boucles locales d'approvisionnement émergent.

Veolia aide les clients à créer de la valeur :

- par la fourniture **de matières et produits manufacturés issus des déchets, des eaux usées et de l'énergie fatale** : déchets techniques et spéciaux (ex : plastiques, papiers cartons, métaux rares issus des déchets d'équipements électriques et électroniques, solvants...), des filières organiques (ex : composts, fertilisants...), combustibles solides de récupération (CSR), biogaz, biomasse ;

- en proposant **des solutions sur mesure pour préserver et renouveler les ressources** dans un modèle d'économie circulaire : gestion intégrée de la ressource, mutualisation de plateformes multi-clients (écologie territoriale, réseaux de chaleur verts, réutilisation des eaux industrielles), efficacité énergétique et électrique pour les bâtiments et les sites industriels.

Dans le domaine des plastiques, dont la production et la consommation sont en augmentation régulière, la réglementation évolue progressivement vers la valorisation et l'interdiction de mise en décharge du plastique, notamment en Europe et en Asie, où le marché des plastiques recyclés devrait croître d'environ 6 % par an d'ici 2025. L'ambition du Groupe est de structurer une filière industrielle de recyclage et de valorisation des plastiques pour offrir une alternative à la matière vierge. Veolia met ainsi en place une plateforme industrielle de **recyclage du plastique** avec une présence européenne en France, au Royaume-Uni, en Allemagne, au Benelux et dans les pays scandinaves, et asiatique en Chine, en Corée et au Japon. Veolia travaille par ailleurs en partenariat avec des industriels, à la mise en place de solutions pour développer des boucles de recyclage de plastiques. Ainsi Veolia a construit une usine de recyclage plastiques en Indonésie, en partenariat avec Danone. Cette unité sera opérationnelle en 2020.

Le traitement et la valorisation des déchets dangereux

La dangerosité pour la santé et l'environnement de certains déchets ou effluents complexes requiert une expertise de haut niveau et des équipements hors normes. Les pollutions difficiles font l'objet d'une prise de conscience générale des risques (sanitaires, écologiques, environnementaux) et d'une réglementation de plus en plus contraignante.

Un nombre limité d'opérateurs est aujourd'hui capable de **maîtriser la gestion des déchets dangereux et effluents complexes** (rejets et déchets des industries chimiques, pétrolières, métallurgiques et nucléaires, déchets d'équipements électriques/électroniques, déchets hospitaliers, dépollution des sols...) et de répondre aux besoins des clients : optimisation des coûts, réduction des risques de passifs environnementaux, filières de traitement appropriées, conformes à la réglementation et complètes, amélioration de l'empreinte environnementale.

Le durcissement des réglementations locales et l'accroissement des volumes de déchets produits (notamment les déchets des industries chimiques, pétrolières, métallurgiques, nucléaires ; déchets d'équipements électriques/électroniques) confortent la stratégie de Veolia de renforcer son positionnement sur le traitement des pollutions difficiles, notamment des déchets dangereux, un marché à fort potentiel de développement. Veolia dispose d'un réseau mondial d'experts et de ressources développé progressivement au cours des années et mobilisable rapidement, d'une gamme de technologies et de services complets pour le traitement des effluents difficiles (Veolia Water Technologies), des déchets dangereux et de dépollution des sols (GRS-Valtech), dans le respect des meilleurs standards et avec le soutien de programmes de recherche de pointe.

Le Groupe développe de nouvelles plateformes dans les pays en développement (Afrique/Moyen-Orient, Amérique latine, Asie), et consolide ses plateformes géographiques existantes (Europe, États-Unis, Chine) en densifiant son réseau d'installations de traitement et en saturant ses actifs.

La gestion des fins de cycles industriels

L'augmentation du nombre d'installations industrielles et d'équipements obsolètes en fin de vie ou ayant subi des catastrophes

naturelles ou industrielles ou présentant un risque de contamination, est une source d'opportunités de développement important pour Veolia. La gestion de la fin de vie de ces installations (plateformes pétrolières, navires, trains, avions, centrales électriques et friches industrielles) doit répondre à plusieurs contraintes ou objectifs : éviter les risques de contamination (présence d'amiante, d'huiles, de produits chimiques...), optimiser le recyclage des matériaux et la réutilisation des équipements, assainir les sols pollués pour lancer de nouvelles activités.

Le Groupe propose une gamme d'offres complète avec le traitement des déchets (y compris les déchets dangereux), le recyclage permettant la maximisation de la valeur des actifs, la remédiation des sols, la minimisation des risques sécurité et environnementaux (mises en conformité d'installations), la gestion clé en main de projets de démantèlement des installations sur l'ensemble de la chaîne de valeur (inventaire et caractérisation des éléments à démanteler, démolition, valorisation ou élimination des déchets incluant leur traçabilité).

Les clients industriels doivent en effet éviter les risques de contamination, optimiser le recyclage des matériaux et la réutilisation des équipements, localement et à moindre coût, voire assainir les sols pour lancer de nouvelles activités. Veolia développe ce nouveau segment d'activité par une approche ciblée sur de grands comptes, en se positionnant sur l'ensemble de la chaîne de valeur : démantèlement, mise en conformité, valorisation matière. Le Groupe se différencie grâce à ses compétences et technologies reconnues et pointues en décontamination des sols, valorisation des déchets, traitement des pollutions dangereuses (nucléaire, amiante...) et sa maîtrise de la gestion de projet sur l'ensemble de la chaîne de valeur, permettant notamment d'assurer la traçabilité et la responsabilité des déchets. Dans ce domaine, Veolia est actif dans le démantèlement de plateformes pétrolières offshore, de trains, ou de navires ainsi que dans la caractérisation des déchets nucléaires.

1.3.4.2 Concurrence

La plupart des marchés de services de gestion environnementale sont très concurrentiels et se caractérisent par des enjeux technologiques croissants liés aux changements réglementaires ainsi que par la présence de concurrents expérimentés. Le panorama concurrentiel est très diversifié et, au plan mondial, peu d'acteurs sont comparables à Veolia.

Les concurrents de Veolia peuvent cependant être segmentés en quatre grandes catégories homogènes en termes d'empreinte géographique et d'étendue de la gamme de services.

1.3.4.2.1 Les acteurs multi-services mondiaux

Les acteurs multi-services mondiaux ont à la fois une empreinte géographique mondiale et une gamme de services étendue sur les métiers Eau, Déchets ou Énergie. Veolia appartient à cette catégorie, tout comme Suez ou Remondis, bien que ces deux derniers ne soient présents que dans l'Eau et les Déchets. Ces différents acteurs ont des relais de croissance communs : les économies émergentes, les marchés industriels, l'économie circulaire, les nouvelles technologies et les services à forte valeur ajoutée. De nouveaux acteurs, principalement chinois, développent une activité mondiale dans l'Eau, les Déchets et l'Énergie à travers une stratégie de croissance externe soutenue (Beijing Enterprise Holdings, China EverBright International, Beijing Capital Co.). Suez est le plus proche concurrent de Veolia par ses axes stratégiques et sa gamme de services dans l'Eau et les Déchets.

Veolia se différencie par une empreinte géographique plus large, une gamme de services très étendue incluant les services énergétiques, les synergies existant entre ses trois métiers, l'Eau, les Déchets et l'Énergie, un portefeuille de technologies permettant de traiter toutes les problématiques de traitement d'eau et un vaste portefeuille de clients dans l'industrie.

1.3.4.2.2 Les spécialistes mondiaux

Les spécialistes mondiaux sont des entreprises spécialisées dans un des métiers de Veolia et ayant une présence géographique mondiale. On trouve notamment dans cette catégorie de grands acteurs de l'énergie, comme Engie ou E.on, et des équipementiers mondiaux, tels qu'Evoqua Water Technologies, Doosan ou Schneider Electric, les spécialistes du pétrole et du gaz, les spécialistes de l'efficacité énergétique et du *facility management* (Vinci FM, Sodexo) :

- dans un contexte de baisse des prix de l'électricité constatée sur les dernières années et de la poussée des énergies renouvelables, notamment en Europe, on observe ces dernières années un repositionnement des énergéticiens sur le secteur des énergies renouvelables ainsi que sur le secteur « aval » (Fortum, E.on, EDF à titre d'exemple) : services d'efficacité énergétique en particulier. Par ailleurs, ces acteurs professionnalisent leur approche par des innovations dans le domaine du digital (centres de pilotage, optimisation des réseaux, internet des objets...) ;
- les grands équipementiers tels qu'Evoqua Water Technologies, Itron ou Doosan sont présents à la fois sur les marchés municipaux et industriels. Focalisée sur la vente d'équipements, leur stratégie de croissance s'appuie également sur le développement d'offres digitales : centres de pilotage, internet des objets. Dans les pays émergents, Veolia fait face à des entreprises de génie civil espagnoles ou brésiliennes (ACS, Sacyr, Acciona, Odebrecht), notamment sur les projets de dessalement d'eau de mer, ou des équipementiers asiatiques comme Hyflux (siège à Singapour) ou Wabag (siège en Inde), qui s'intègrent progressivement dans les opérations ;
- dans le domaine du pétrole et du gaz, la concurrence est relativement fragmentée. Au-delà des grands équipementiers cités plus haut, elle est composée d'entreprises d'ingénierie, des fournisseurs de services et d'équipements (par exemple : Ecosphere), mais également de compagnies énergétiques, particulièrement aux États-Unis, où l'on retrouve les compagnies de services pétroliers (Schlumberger, Halliburton, Fractech, Baker Hughes-GE), les entreprises d'ingénierie et de construction (par exemple : WorleyParsons, KBR, Wood Group, Bechtel, Technip, Aker Solutions) ;
- les acteurs présents sur le marché du démantèlement sont très nombreux du fait de la variété des infrastructures industrielles arrivant en fin de cycle : plateformes pétrolières (Stork, Cape, Hertel, Bilfinger), usines pétrochimiques (Amec, AF Group, Aker Stord, Able UK), réacteurs nucléaires (Framatome, Onet, Bouygues, Vinci, Westinghouse, Amec, Nukem, Iberdrola, Ansaldo, Tractebel) ou matériels mobiles tels que bateaux, trains, avions (Tarmac Aerosave, SITA) ;
- dans le domaine de l'efficacité énergétique pour le secteur tertiaire, la concurrence est multiforme et provient aussi bien de sociétés de services spécialisées (nettoyage, restauration...) qui

étendent leurs prestations à des activités de services énergétiques, que de sociétés plutôt impliquées dans la maintenance technique comme les installations électriques, de plus en plus liées à de grands groupes de BTP (Vinci, Bouygues) ou des groupes spécialisés dans le *facility management* (Sodexo, JLL).

Veolia se distingue de tous ces acteurs par un positionnement très large sur la chaîne de valeur des métiers de l'Eau, de l'Énergie et des Déchets et les synergies entre ces trois métiers et par une capacité à apporter à ses clients une garantie de fiabilité et de performance sur le long terme grâce à ses capacités combinées d'ingénierie/construction et d'exploitation.

1.3.4.2.3 Les spécialistes locaux

Contrairement aux spécialistes mondiaux, les spécialistes locaux ont une empreinte géographique limitée à un pays ou une région du monde. Acteurs de référence sur leur marché, avec une gamme d'offres expertes, ils se positionnent sur des métiers spécifiques. Cette catégorie représente sans doute la part la plus importante du marché. Veolia fait face en effet à une multitude de spécialistes locaux dans les différents pays du monde :

- aux États-Unis, dans le domaine des déchets, les concurrents de Veolia sont : Waste Management, qui développe des offres d'économie circulaire ; Clean Harbors, spécialisé dans les services aux industriels et le traitement des déchets dangereux ; Stericycle, spécialiste des déchets hospitaliers ;
- en France, Dalkia, au sein du groupe EDF, est positionné sur l'efficacité énergétique et se développe dans les énergies renouvelables et les filières techniques spécialisées ainsi que dans des pays où EDF est présent ; Saur se concentre sur l'activité Eau ;
- dans la plupart des pays, existent des régies municipales gérant les services d'eau, de propreté ou d'énergie sur un périmètre géographique bien défini.

Une catégorie émergente de nouveaux acteurs utilise les nouvelles technologies digitales comme levier pour optimiser les services au client final : plateforme d'intermédiation, solutions logicielles à base d'algorithmes avancés par exemple Rubicon Global (États-Unis), BH Technologies, Trinov (France), Takadu (Israël).

Veolia se distingue de ces acteurs par les effets d'échelle liés à sa taille, la capacité à proposer des offres globales (multi-sites et multi-métiers), les synergies entre les métiers, la capacité à intégrer construction et exploitation et à apporter ainsi une garantie de fiabilité sur le long terme.

1.3.4.2.4 Les acteurs multi-services locaux/régionaux

Dans certains pays en développement, des groupes privés ou à caractère public-privé, ayant une forte empreinte locale, sont des acteurs de référence des marchés locaux sur lesquels Veolia opère par ailleurs. Ainsi le groupe Sembcorp, dont le siège est basé à Singapour, est un concurrent de Veolia sur les métiers de l'Eau et de l'Énergie et qui se concentre sur les pays émergents et les activités de construction et d'exploitation.

Veolia se différencie de ces acteurs par les effets d'échelle liés à sa taille, la capacité à proposer des offres globales (multi-sites et multi-métiers) et les synergies entre les métiers.

1.4 Recherche et Innovation

Veolia développe au quotidien des innovations technologiques, contractuelles, sociales et managériales afin de proposer à ses clients des services à haute valeur ajoutée. Veolia apporte des solutions innovantes à des problématiques et des contextes locaux spécifiques. Ceci permet de créer de nouveaux services ou d'en améliorer la qualité grâce à l'augmentation de l'efficacité, du rendement, de la fiabilité, et à la diminution des impacts et des coûts.

L'innovation fait partie inhérente de l'ADN d'entrepreneur innovant de Veolia. Elle permet au Groupe de saisir des opportunités

de croissance, de confirmer son développement – comme en témoignent les récents succès commerciaux – et d'accomplir sa mission de ressourcer le monde.

Le Groupe s'appuie pleinement sur l'inventivité de ses équipes et de son réseau de Recherche et Innovation pour répondre aux défis auxquels le monde moderne est confronté, tout en accompagnant durablement ses clients.

En 2019, le budget global de Recherche et Innovation était de l'ordre de 55,6 millions d'euros.

1.4.1 RECHERCHE ET INNOVATION AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DU GROUPE

La Recherche et Innovation (R&I) est coordonnée par la société Veolia Recherche et Innovation (VERI). En 2019, elle est rattachée à la direction technique et performance ⁽¹⁾.

VERI travaille au service de l'ensemble des activités du Groupe. Afin d'optimiser l'industrialisation des innovations, l'organisation de la Recherche et Innovation est alignée sur les trois métiers du Groupe – Eau, Déchets, Énergie.

La Recherche et Innovation s'appuie sur la rigueur méthodologique, les compétences et l'excellence scientifique reconnues internationalement de ses équipes pour innover dans les domaines suivants : la gestion de la ressource et du cycle de l'eau ;

l'amélioration des procédés de traitement d'eau ; le traitement et la valorisation des eaux usées ; la gestion, le recyclage et la valorisation des déchets ; les matières premières de recyclage ; l'optimisation énergétique des installations ; la gestion intelligente des villes, de leurs infrastructures et services. Par ailleurs, les assistances scientifiques et techniques assurées par VERI soutiennent les unités opérationnelles du Groupe dans la résolution de problèmes spécifiques.

La Recherche et Innovation participe au développement des métiers du Groupe, améliore les performances et la productivité des activités tout en préparant le futur.

1.4.2 TROIS PILIERS DE LA RECHERCHE ET INNOVATION

La Recherche et Innovation de Veolia repose sur **trois piliers complémentaires** :

Une structure de Recherche et Innovation dédiée : VERI

VERI dispose de compétences et d'expertises reconnues internationalement. Les programmes de recherche y sont menés dans un esprit constant d'innovation, en lien étroit avec les activités du Groupe. Ces synergies et ouverture renforcent la capacité de VERI à répondre aux enjeux actuels et futurs de Veolia.

Pour piloter et réaliser les programmes de recherche, les équipes de VERI sont organisées en 5 départements d'expertises : Biosystèmes & Biotechnologies, Environnement & Santé, Génie des Procédés, Innovation Numérique, Technologies & Support Industriel.

Pour mettre au point et expérimenter des solutions innovantes, répondant aux besoins du Groupe, VERI dispose également de moyens techniques performants :

- cinq sites de recherche, dont deux plateformes d'essais dédiées aux activités de recherche sur les eaux usées et les eaux potables, industrielles et pures, ainsi qu'une halle dédiée au tri et à la caractérisation des matières premières de recyclage ;
- de nombreux équipements pilotes permettant de valider les technologies et assurer leur fiabilité. Ces pilotes sont localisés dans les sites de VERI et au sein des sites opérationnels de Veolia.

Une démarche d'innovation ouverte ou Open innovation

VIA by Veolia est le programme d'*Open innovation* du Groupe proposé par VERI. Il détecte, évalue et accompagne l'intégration de solutions techniques innovantes dans les métiers du Groupe. Ce programme est proposé sous la forme de services accessibles à toutes les entités de Veolia.

(1) Renommée direction du soutien aux métiers et de la performance dans le cadre de la mise en œuvre du programme Impact 2023.

VIA by Veolia apporte des réponses innovantes à des besoins précis et définis lorsqu'aucune solution interne n'est disponible. Il est utilisé dans les domaines d'amélioration de la performance opérationnelle ou environnementale, du développement de nouveaux services, ou encore du développement d'offres commerciales différenciantes.

Il bénéficie d'une méthodologie robuste s'appuyant sur les moyens et expertises de VERI. Les services proposés dans le cadre du programme VIA by Veolia incluent : le *sourcing* de solutions innovantes principalement dans l'écosystème des start-up et des PME innovantes ; l'analyse et la sélection des solutions sur des critères techniques et commerciaux ; le test et la qualification technique des solutions ; l'accompagnement pour l'établissement des accords et partenariats.

Un réseau interne d'innovation à l'échelle mondiale

Ce réseau vise à établir des liens et favoriser le flux d'informations entre tous les acteurs de l'innovation de Veolia, afin de mieux

prendre en compte les besoins en R&I du terrain et d'accélérer la mise sur le marché des développements techniques réalisés. Le réseau soutient et encourage les initiatives d'innovations locales via le partage des meilleures pratiques ou d'outils spécifiques. Il favorise ainsi l'accroissement de la capacité globale d'innovation et cultive une dynamique de groupe pour générer, partager et déployer des innovations.

Fortes de ces trois piliers complémentaires, les activités de Recherche et Innovation de Veolia ont mobilisé en 2019 plus de 200 chercheurs et techniciens au sein de la structure dédiée, ainsi que des experts présents dans l'ensemble des entités du Groupe. Veolia s'est également appuyé sur plus de 200 partenaires à travers le monde : des partenaires académiques, reconnus pour leur excellence scientifique, et des industriels ou des collectivités à l'avant-garde dans leurs domaines.

1.4.3 SUCCÈS ET AVANCÉES 2019

Les réalisations présentées ci-après, à la pointe du progrès technologique, sont autant d'exemples des apports de la Recherche et Innovation de Veolia à la croissance du Groupe et au service de ses clients.

1.4.3.1 Eau

Diagnostic des sources de pollution dans les réseaux d'assainissement

Dans le cadre des diagnostics amont des stations de traitement des eaux usées et afin d'identifier les sources de micropolluants en réseau d'assainissement, VERI travaille sur l'utilisation de préleveurs passifs. L'objectif est d'identifier le meilleur support et matériau possibles en fonction des différents polluants à capter. Les travaux démontrent que le silicone est le matériau qui s'avère le plus efficace pour capter les molécules organiques, alors que l'outil de prélèvement Octopus en polyéthylène est plus efficace pour capter les métaux. Les résultats de ces travaux ont été publiés dans la revue *TSM, Techniques Sciences Méthodes*.

Journée l'ENPC-Veolia « Accélérer la préparation de nos villes à un climat changeant »

L'École des Ponts ParisTech et Veolia ont organisé la journée 2019 de la Chaire « Hydrologie pour une ville résiliente ». Cette journée, introduite par Antoine Frérot et Sophie Mougard, directrice de l'École des Ponts ParisTech, a permis de discuter des réussites et bonnes pratiques pour améliorer la résilience des villes face aux épisodes pluvieux extrêmes.

Récupération du phosphore des boues de stations d'épuration : outil d'aide à la décision

Le premier prototype de cet outil est actuellement en cours de développement, grâce à une équipe pluridisciplinaire composée d'experts de VERI, de la direction technique et performance ⁽¹⁾ et des sociétés du Groupe : Veolia Deutschland GmbH, Oewa Wasser und Abwasser GmbH et Krüger AS. Il est testé sur la station de traitement des eaux usées de Schönebeck en Allemagne. La simulation numérique permet à la fois de prédire le comportement du phosphore au sein des procédés et d'en évaluer le potentiel de récupération. L'objectif pour Veolia est d'imaginer la station d'épuration du futur, plus respectueuse du milieu récepteur et favorisant le recyclage des nutriments, tout en optimisant ses coûts et son empreinte environnementale.

Gestion patrimoniale des réseaux d'assainissement

En novembre 2019, a eu lieu une journée d'échanges sur la gestion patrimoniale des réseaux d'assainissement organisée par la direction technique et performance ⁽¹⁾ et la R&I de Veolia. Elle a rassemblé près de 150 collaborateurs du monde entier. Les intervenants issus d'unités opérationnelles ont partagé leur expérience quant à l'utilisation des solutions digitales existantes, au développement des solutions du futur et aux offres de Veolia proposées dans le domaine des réseaux d'assainissement. VERI a notamment présenté un nouvel outil logiciel RELIABLE SEWER destiné à évaluer l'état des réseaux d'assainissement, prévoir leur détérioration et déterminer la meilleure stratégie d'inspection et de réhabilitation en termes de dépenses d'investissement et de durée de vie. Ce nouvel outil s'intègre dans les outils logiciels dédiés à la gestion patrimoniale déjà industrialisés par la direction technique et performance ⁽¹⁾ de Veolia.

(1) Renommée direction du soutien aux métiers et de la performance dans le cadre de la mise en œuvre du programme Impact 2023.

1.4.3.2 Déchets

Résultats de SoilAdvisor® présentés à la conférence « Sécurité alimentaire et changement climatique. L'initiative 4/1000 : un nouveau défi concret pour le sol »

Les résultats de l'application SoilAdvisor® ont été présentés par la R&I de Veolia lors de la conférence internationale organisée en juin 2019, intitulée « Sécurité alimentaire et changement climatique. L'initiative 4/1000 : un nouveau défi concret pour le sol ».

En permettant d'identifier et de quantifier le stockage de carbone dans les sols, SoilAdvisor® permet de valider ou non l'hypothèse du 4/1000, selon laquelle un taux de croissance annuel de 0,4 % ou 4 % des stocks de carbone du sol dans les premiers 30 à 40 cm de sol réduirait de manière significative dans l'atmosphère la concentration de CO₂ liée aux activités humaines.

L'initiative 4 pour 1 000 est un plan volontaire, initié par le ministère français de l'Agriculture et de l'Alimentation, axé sur la séquestration de carbone organique du sol pour atténuer le changement climatique, tout en améliorant simultanément la sécurité alimentaire. Son but est d'augmenter la quantité de carbone stocké dans le sol chaque année par 4 % de son stock actuel grâce à la mise en œuvre de pratiques agronomiques économiquement viables et respectueuses de l'environnement. Ceci réduirait de manière significative dans l'atmosphère la concentration de CO₂ liée aux activités humaines.

Analyse du Cycle de Vie : partage de vision entre VERI et l'association SCORELCA

VERI et l'association de recherche en Analyse de Cycle de Vie (ACV) SCORELCA ont présenté aux différentes directions de Veolia les objectifs et la gouvernance de cette association, dont la R&I de Veolia est membre fondateur depuis 2012. Une vision experte de la pratique de l'ACV et de ses enjeux, notamment pour les entreprises a également été partagée. Au programme de l'association en 2019, des études directement en lien avec les sujets d'actualité du Groupe : émissions évitées, boucles matières et ACV, impacts environnementaux des mines et le recyclage des plastiques.

Centre de tri 4.0 : quatre scénarios des futurs possibles des centres de tri à l'horizon 2030

Les équipes de la R&I ont mené une étude prospective centrée sur les évolutions à l'horizon 2030 de l'organisation et des compétences à mettre en œuvre au sein d'un centre de tri de déchets ménagers, pour accompagner la restructuration de la filière, notamment en France.

Cette étude est le résultat d'une analyse rétro-prospective de l'évolution des centres de tri. Une vision des futurs possibles de la filière de recyclage des déchets ménagers a été représentée sous forme de quatre scénarios. Ces scénarios permettent d'identifier les enjeux et actions à déployer pour anticiper, voire induire, les changements nécessaires au niveau de l'organisation des centres de tri de déchets ménagers et des compétences correspondantes.

Matériaux isolants issus de coproduits agricoles et de déchets textiles recyclés

VERI est partenaire du projet de recherche *Sustainable Bio&Waste Resources for Construction*, soutenu par le programme européen Interreg France (Manche) Angleterre. Son objectif est de concevoir et produire des isolants thermiques innovants pour le bâtiment, à partir de coproduits agricoles ou de déchets textiles recyclés. La R&I de Veolia a, en particulier, suivi l'élaboration d'un prototype d'isolant thermique à base de polyester issu des couettes et oreillers usagés. Forte de cette expérience réussie, la R&I étudie l'usage de déchets ayant des propriétés similaires au polyester testé dans ce projet, tels que les mousses de matelas.

Valorisation agronomique : méthode de prélèvement et quantification des émissions de GES

Le projet de recherche ValoAgro a pour objectif l'évaluation de la valeur agronomique et des impacts environnementaux et sanitaires des différents types de composts produits au sein du Groupe. Dans ce cadre, les chercheurs de la R&I ont mis au point et évalué une méthode de prélèvement et de quantification des émissions de gaz à effet de serre (GES) produites par un andain sur une plateforme de compostage. Les évaluations vont se poursuivre lors de campagnes de mesures de GES sur deux sites opérationnels en France.

Lancement d'un projet de comptabilisation des émissions évitées des gaz à effet de serre

En 2019, Veolia a initié un consortium rassemblant des acteurs du secteur des déchets, experts et ONG, dans le cadre de l'EIT Climate-KIC. L'objectif est d'identifier les défis et les enjeux de la comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre évitées dans les activités de gestion et de recyclage des déchets, dans le but de formuler des recommandations pour un futur cadre méthodologique de calcul d'émissions évitées.

1.4.3.3 Énergie

Projet EPOS : présentation du prototype et partage des premiers résultats à Bruxelles

Le premier prototype d'un outil de symbiose industrielle ainsi que les résultats d'un cas d'étude concernant un projet d'efficacité énergétique développé par Veolia et ses partenaires ont été présentés à la Commission européenne. Ce projet a pour objectif le développement d'outils et méthodes permettant d'identifier, d'évaluer et d'optimiser des synergies entre industries au sein d'un parc industriel ou d'une zone d'activité industrielle.

Suivi de l'état de santé des réseaux de distribution de chaleur

Une méthodologie de surveillance de l'état de santé d'un réseau de chaleur composé de plusieurs pompes, échangeurs et capteurs, a été développée. Les travaux réalisés permettent à la R&I de Veolia de renforcer ses connaissances et compétences concernant la surveillance, le diagnostic et le pronostic de systèmes énergétiques industriels complexes.

Les perspectives futures de ces travaux concernent principalement :

- la vérification de l'efficacité de l'instrumentation en place pour la surveillance des équipements composant le système ;

- la détection précoce et robuste des dysfonctionnements et dérives des équipements (défauts de capteurs, fuites, casse, etc.) ;
- le diagnostic, par association d'une détection de dysfonctionnement à une catégorie d'événement précédemment caractérisé par un opérateur terrain.

1.4.3.4 Activités transverses

Inauguration du Lab@VERI, nouvelle structure de facilitation d'innovation numérique

Ce nouveau laboratoire de méthodes contribue à la transformation des approches d'innovation numérique du Groupe. Le Lab@VERI rassemble une équipe de chercheurs, facilitateurs, designers, prototypistes, experts de la méthode agile. Au sein de ce lieu, sont mis à disposition des moyens de *co-working* et de prototypage rapide, des méthodes et des compétences. Ils permettent à la fois de définir et tester des prototypes orientés usage, ainsi que d'accueillir des événements de partage des acquis et retour d'expérience sur les projets.

1.4.3.5 Open innovation – VIA by Veolia

Depuis le lancement du VIA by Veolia sous la forme d'un service, en 2017, les équipes ont réalisé 118 *sourcings* de technologies innovantes. L'exploitation de ces *sourcings* a donné lieu à 23 qualifications dont six sont clôturées. À ce jour, quatre partenariats commerciaux ont été signés ou en cours de signature.

Courant 2019, le programme VIA by Veolia a été sollicité par l'activité Recyclage et Valorisation des Déchets (RVD) pour identifier, tester et qualifier des solutions économiquement viables capables, en toutes saisons, de mesurer le taux de remplissage des points d'apport volontaire, puis de renvoyer les données vers l'entité pour optimiser la collecte des déchets. Un *sourcing* de solutions a permis de recenser 45 nouveaux produits aptes à répondre au cahier des charges de RVD. Les études de *shortlisting*, *benchmark* et qualifications techniques ont été réalisées de façon collaborative pour bénéficier des expertises de la R&I, RVD, la direction des systèmes d'information et technologies et Birdz (filiale de Nova Veolia). Au total quatre capteurs ont été retenus pour des tests en laboratoire et sur le terrain. Ces études ont permis de retenir une solution qui, à ce jour est en cours de déploiement sur le territoire.

1.5 Organisation du Groupe et autres éléments d'activités RFA

1.5.1 ORGANIGRAMME

L'organigramme ci-après est un organigramme simplifié des principales filiales classées par zones géographiques, détenues par Veolia Environnement directement et/ou indirectement au 31 décembre 2019.

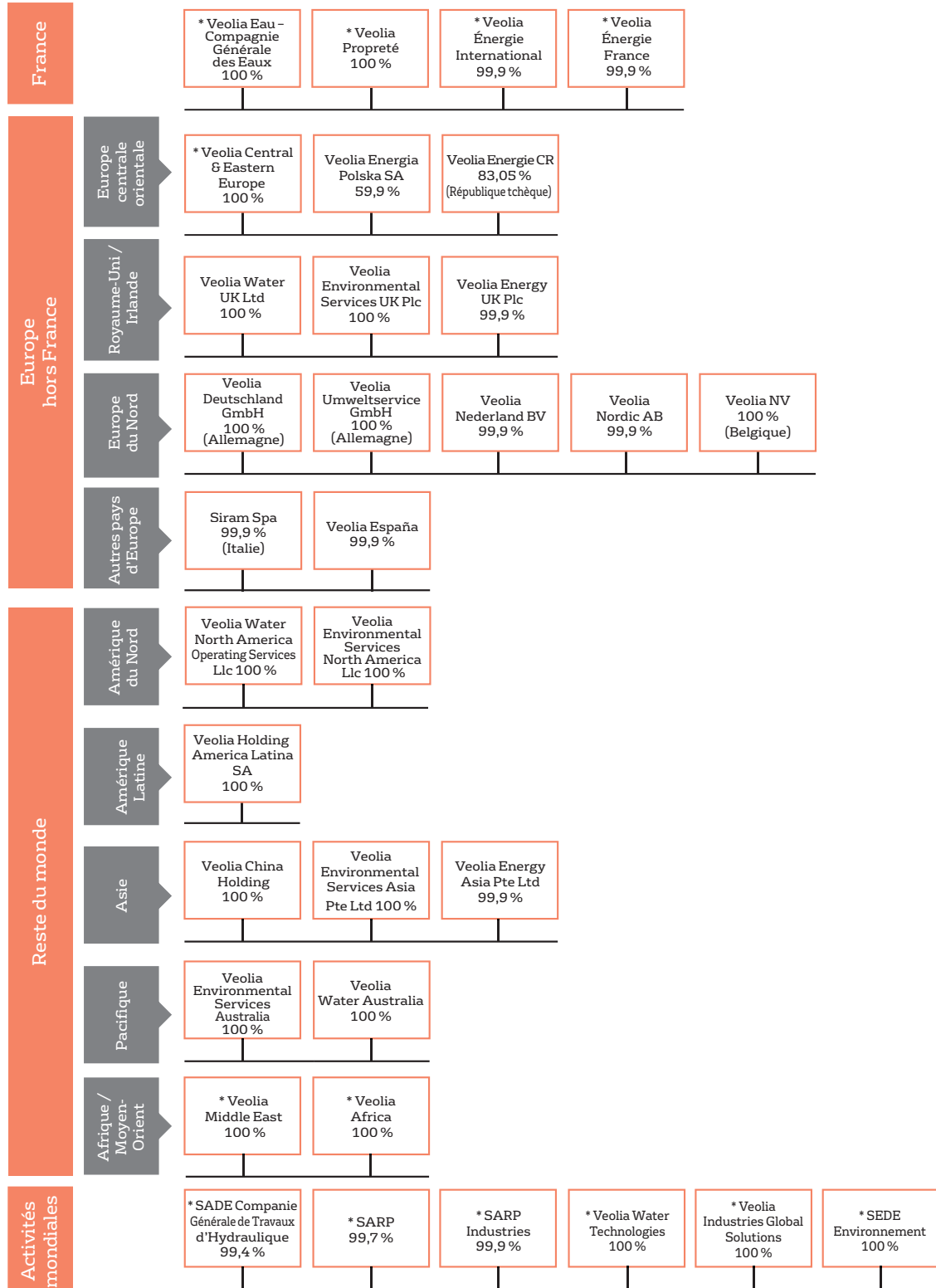
L'objectif de ce dernier est de présenter l'organisation par zones géographiques du Groupe au travers des principales filiales contrôlées

directement et/ou indirectement par Veolia Environnement et non de refléter l'organigramme juridique du Groupe.

La liste des principales sociétés intégrées dans les états financiers consolidés 2019 figure chapitre 4, section 4.1, note 15 *infra*.

Les principaux mouvements de périmètre et évolutions au sein du Groupe sont détaillés au chapitre 3, section 3.1.2 *infra*.

VEOLIA ENVIRONNEMENT



Légende :
 * Société ayant son siège en France
 % Pourcentage de détention directe et indirecte de Veolia Environnement au 31 décembre 2019

Les sociétés ont été positionnées dans la zone géographique où elles exercent principalement leur activité.

1.5.2 ORGANISATION GÉOGRAPHIQUE

Le tableau ci-dessous indique la répartition géographique du chiffre d'affaires 2019 de Veolia par segment.

Consécutivement à l'application des normes IFRS 10, 11 et 12, les co-entreprises du Groupe sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence. De ce fait leurs chiffres d'affaires (et notamment le chiffre d'affaires des principales co-entreprises que sont les concessions de l'Eau en Chine) ne figurent pas dans le tableau ci-dessous.

Chiffre d'affaires 2019

(en millions d'euros)

Total

France	5 611,5
Eau France	3 003,7
Recyclage et Valorisation des Déchets	2 607,8
Europe hors France	9 501,1
Europe centrale et orientale	3 296,4
Royaume-Uni et Irlande	2 297,7
Europe du Nord	2 737,7
Ibérie	469,1
Autres Europe hors France	700,2
Reste du monde	7 303,5
Amérique du Nord	2 168,0
Amérique latine	853,2
Asie	2 134,9
Pacifique	1 086,9
Afrique-Moyen-Orient	1 060,5
Activités mondiales	4 733,8
Veolia Water Solutions and Technologies	1 500,9
SADE CGTH	1 321,5
Déchets dangereux	1 311,3
Énergie France	128,9
Veolia Industries – Global Solutions	471,2
Autres	38,8
TOTAL GROUPE	27 188,7

Les commentaires sur l'évolution du chiffre d'affaires et les résultats des différents segments figurent au chapitre 3, section 3.2.2 infra

1.5.2.1 France

La France représente le marché historique de Veolia et une part significative des activités du Groupe dans les domaines de l'eau et des déchets. Les deux unités opérationnelles en France (*Business Units*) sont dénommées Eau France et Recyclage et Valorisation des Déchets. Ces deux *Business Units* (BU) représentent un chiffre d'affaires consolidé en 2019 de 5 611,5 millions d'euros soit 20,6 % de l'activité totale du Groupe. L'EBITDA s'élève à 899,7 millions d'euros (22,4 % de l'EBITDA du Groupe au 31 décembre 2019).

Le chiffre d'affaires de Veolia Énergie France est inclus dans les Activités mondiales (cf. 1.5.2.4 infra).

Eau France

En France, Veolia est un acteur majeur de la gestion des services d'eau et d'assainissement, pour le compte des collectivités publiques et des industriels. Les équipes de Veolia Eau France maîtrisent le traitement et le suivi de la qualité de l'eau à toutes les étapes de son cycle, depuis le prélèvement dans la ressource naturelle jusqu'au rejet dans le milieu. Au-delà de son expertise, Veolia Eau France innove au quotidien pour rendre ses services, procédés de traitements et installations toujours plus performantes, au service d'une eau et d'un assainissement de qualité.

Au travers de ses différentes missions, Veolia Eau France accompagne les collectivités locales et les entreprises dans un aménagement des territoires respectueux de tous et de l'environnement.

Une gamme de services intégrés lui permet de répondre à l'ensemble des enjeux du grand cycle de l'eau :

- la ressource et sa préservation ;
- la gestion et l'exploitation à grande échelle d'usines de production d'eau ou de traitement ;
- la valorisation des matières ou des produits contenus dans les effluents ;
- la réutilisation des effluents traités ;
- la préservation du milieu naturel.

L'activité Eau France est exercée par la filiale Veolia Eau – Compagnie Générale des Eaux et certaines de ses filiales françaises, premier opérateur français des services d'eau ⁽¹⁾.

Veolia Eau France dessert 23 millions d'habitants en eau potable et 13,8 millions en assainissement.

Le secteur de l'eau connaît toujours des bouleversements majeurs qui modifient l'activité de tous les acteurs de l'aménagement du territoire et du grand cycle de l'eau (loi NOTRe). Pour répondre aux exigences de réactivité, de transparence, de performance et d'innovation, Veolia Eau France souhaite continuer à coconstruire, dans une logique de partenariat, de nouveaux modes de relation entre le public et le privé, autour de « Contrats de Service Public ».

Veolia Eau France poursuit son projet d'entreprise « Osons 20/20 ! » lancé en 2017, dont l'ambition est d'être le leader et la référence du cycle de l'eau. L'ancrage territorial est concrétisé par la création de

67 territoires répartis dans neuf régions, avec des responsabilités et décisions au plus près du terrain. Ce projet d'entreprise pour l'Eau France vise à créer durablement de la valeur en s'appuyant sur une organisation adaptée aux opportunités du marché.

Le chiffre d'affaires de l'Eau France en 2019 s'élève à 3 003,7 millions d'euros et représente 11,0 % du chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2019.

Les commentaires sur l'évolution du chiffre d'affaires et les résultats de cette unité d'exploitation figurent au chapitre 3, section 3.2.2 *infra*.

Succès les plus significatifs de 2019 :

- Toulouse Métropole a renouvelé sa confiance à Veolia pour la distribution de l'eau potable pour 12 ans. Ce contrat regroupe désormais 37 communes ;
- la Communauté Alès Agglomération a confié à Veolia la gestion de la production du service de l'eau et la gestion du service de l'assainissement pour 12 ans augmentant le périmètre initial qui est maintenant réparti sur 61 communes en eau et 44 communes en assainissement contre 22 en eau et 23 en assainissement précédemment ;
- la Communauté d'agglomération de Nîmes Métropole a confié à Veolia le service de l'eau et de l'assainissement pour 8 ans, ce nouveau contrat inclut notamment une méthanisation et le télérelevé ;
- le Syndicat des Eaux de la Région Messine a renouvelé sa confiance à Veolia pour la gestion de l'eau potable pour une durée de 10 ans.

Le tableau suivant présente le chiffre d'affaires des principaux contrats municipaux à renouveler ou à renégocier en France dans la période 2019-2022 :

Ville	Chiffre d'affaires par an estimé (en millions d'euros)	Échéance contractuelle
Sedif (eau potable)	270	2022
Métropole de Lyon (eau potable)	89	2022
Toulon (2 contrats eau potable)	27	2021

Recyclage et Valorisation des Déchets

Dans un marché français des déchets mature, les évolutions légales et réglementaires offrent un cadre favorable à la transition vers l'économie circulaire.

La feuille de route pour l'économie circulaire et la loi pour la transition énergétique et la croissance verte fixent des objectifs ambitieux de réduction des tonnages de déchets mis en décharge (-50 % entre 2010 et 2025) au profit du recyclage, de la prise en compte des déchets comme ressources et de la valorisation énergétique. Par ailleurs, en France, la loi portant nouvelle organisation territoriale de la République (dite loi NOTRe) a donné lieu à des regroupements de collectivités et à la refonte des périmètres des maîtres d'ouvrage (Établissements publics de coopération

intercommunale, métropoles, communautés d'agglomération, syndicats mixtes...) en matière de collecte et de traitement des déchets. Aussi, tout en recherchant des services de collecte et de valorisation efficaces économiquement, les acteurs du marché (collectivités locales et industriels) veulent contribuer aux objectifs de la loi pour la transition énergétique par des modes de production et de consommation plus sobres en ressources non renouvelables.

Partenaire de nombreux industriels et collectivités, l'activité Recyclage et Valorisation des Déchets a pour ambition d'être le producteur de référence de matières premières de recyclage et d'énergie bas carbone en France. La *Business Unit* propose une gamme complète de solutions innovantes à toutes les étapes du cycle des déchets, depuis leur collecte jusqu'à leur valorisation sous forme de matière et d'énergie.

(1) Selon rapport BIPE 2019.

En amont du cycle des déchets, l'activité Recyclage et Valorisation des Déchets fournit à ses clients industriels et collectivités :

- des solutions de collecte innovante adaptées aux enjeux territoriaux (économiques, sociaux, environnementaux) des collectivités, comme des contrats basés sur la performance ;
- des solutions de collecte des flux de déchets industriels utilisant le digital et des offres intégrées de maintenance des équipements de production industriels.

En aval, Recyclage et Valorisation des Déchets assure des opérations de transformation des déchets en ressources, ainsi que des opérations de traitement :

- tri et recyclage des déchets ménagers et des déchets industriels banals, grâce à des installations innovantes et performantes permettant de produire des matières recyclées substituables aux matériaux vierges ;
- valorisation énergétique des déchets ménagers et des déchets industriels banals ;
- démantèlement de sites industriels et de matériels en fin de vie (navires, avions, trains, véhicules...) par la filiale Veolia Déconstruction France ;

- développement de filières de valorisation et de négoce qui lui permettent de réintroduire les matières secondaires dans les systèmes de production, par exemple, avec la société Triade, pour le recyclage et la valorisation des déchets d'équipements électriques et électroniques (D3E), ou également VPF, en charge du négoce de matières premières secondaires (papier/carton et plastiques) ;
- transformation des matières organiques (déchets verts et fractions fermentescibles des déchets) en compost pour les rendre à la terre ;
- production de combustibles solides de récupération (CSR) à partir des refus de tri (déchets non dangereux solides non recyclables) ; production d'énergie bas carbone à partir de CSR et de déchets valorisables en chaleur et en électricité.

L'activité Recyclage et Valorisation des Déchets est exercée par Veolia Propreté et certaines de ses filiales françaises.

Le chiffre d'affaires de cette *Business Unit* en 2019 s'élève à 2 607,8 millions d'euros et représente 9,6 % du chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2019.

Les principaux contrats signés en 2019 dans le segment France avec des municipalités ou des entreprises industrielles et tertiaires sont les suivants* :

Municipalité ou entreprise et localisation	Mois de signature du contrat	Gain ou extension ou renouvellement	Durée du contrat	Chiffre d'affaires cumulé estimé (en millions euros)	Services fournis
Eau France					
Toulouse Métropole	janvier	Renouvellement	12	497	Délégation des Services publics de l'eau
Syndicat des Eaux de la Région Messine	décembre 2018	Renouvellement	10	170	Concession des Services Publics pour la Gestion de l'Eau Potable
Communauté d'Agglomération Nîmes Métropole	février	Gain	8	185	Concession des Services Publics de Distribution d'Eau Potable et d'Assainissement
Communauté d'Agglomération du Beauvaisis	février	Renouvellement	10	21	Délégation du Service Public d'Assainissement
Métropole du Grand Nancy	mai	Renouvellement	6	41	Exploitation de la Station d'épuration et valorisation du Biogaz
Grand Paris Seine et Oise	mai	Renouvellement	6	42	Délégation de service public de production et distribution d'eau potable
Communauté Urbaine du Grand Reims	septembre	Gain	9	15	Délégation du service public d'eau potable
Communauté Alès Agglomération	novembre	Extension	12	102	Concession des Services Publics d'Eau Potable et d'Assainissement
Communauté Urbaine Le Havre Seine Métropole	novembre	Renouvellement	8	34	Exploitation de la station d'épuration
Ville de Dinard	novembre	Gain	15	22	Concession du Service Public d'Assainissement
Ville de Gaillac	décembre	Renouvellement	10	28	Concession des Services Publics de l'Eau Potable et de l'Assainissement
Communauté d'Agglomération Châlons-en-Champagne	décembre	Renouvellement	8,5	20	Concession de Service Public des Eaux usées
Recyclage et Valorisation des Déchets					
Paris Est Marne & Bois	avril	Extension	5	36	Gestion des déchets ménagers
Bordeaux Métropole	juillet	Gain	7,5	406	Concession du traitement et de la valorisation des déchets ménagers
Orléans Métropole	juillet	Renouvellement	9	151	Gestion du centre de tri et de l'Unité de Valorisation Énergétique

Municipalité ou entreprise et localisation	Mois de signature du contrat	Gain ou extension ou renouvellement	Durée du contrat	Chiffre d'affaires cumulé estimé (en millions euros)	Services fournis
Communauté d'Agglomération de La Rochelle	juillet	Renouvellement	7	56	Performance énergétique de l'Unité de Valorisation Énergétique
Grand Paris Seine et Oise	juillet	Renouvellement	8	31	Collecte des déchets ménagers
Grand Poitiers	juillet	Gain	8	25	Collecte et Traitement des déchets ménagers
Métropole du grand Nancy	octobre	Renouvellement	7	68,5	Gestion des déchets ménagers
Syndicat Mixte Flandre Morinie	octobre	Renouvellement	7	43	Exploitation de l'Unité de Valorisation Énergétique
Communauté d'Agglomération de la Riviera française	octobre	Renouvellement	7	24,5	Collecte des déchets ménagers
Syndicat intercommunal pour l'incinération des déchets du Pays de Quimper	novembre	Renouvellement	8	49	Travaux et exploitation de l'Unité de Valorisation Énergétique

* Les chiffres d'affaires des contrats indiqués représentent la part revenant à Veolia au titre desdits contrats. En conséquence, les montants indiqués peuvent différer de ceux figurant dans les communiqués de presse du Groupe.

1.5.2.2 Europe hors France

Le segment Europe hors France est constitué de trois zones : Europe centrale et orientale, Royaume-Uni/Irlande et Europe du Nord. L'Espagne, le Portugal et l'Italie sont présentés dans Autres pays d'Europe.

Le chiffre d'affaires de ce segment Europe hors France en 2019 s'élève à 9 501,1 millions d'euros et représente 34,9 % du chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2019. L'EBITDA s'élève à 1 501,2 millions d'euros (37,3 % de l'EBITDA du Groupe au 31 décembre 2019).

Europe centrale et orientale

Veolia est présent depuis plus de 20 ans dans de nombreux pays d'Europe centrale et orientale, où ses activités ont connu depuis une croissance soutenue et continue. Largement implanté sur les marchés de l'eau et de l'énergie, le Groupe gère les services publics d'eau potable et/ou d'assainissement de grandes villes dont les capitales Prague, Sofia, Budapest et Bucarest. Les équipes de Veolia gèrent également la totalité de la distribution de l'eau en Arménie. Sur le marché de l'énergie, le Groupe dispose dans cette région d'une forte présence en gestion des réseaux de chaleur (production et/ou distribution), notamment en Pologne (position de premier plan par sa présence à Varsovie, Poznan et Lodz), en République tchèque (Prague Rive gauche et Ostrava), Slovaquie (Bratislava et Levice), et Hongrie (Dorog, Pécs et Szakoly). Veolia est également présent en République tchèque, en Ukraine, en Pologne et désormais en Slovaquie dans les activités de recyclage et de valorisation de déchets industriels (notamment les cendres en Pologne) et commerciaux, ainsi que des déchets médicaux.

En 2019, Veolia a conforté ses positions sur les marchés de l'eau, en République tchèque grâce au renouvellement ou à la prolongation de contrats de gestion des services d'eau et d'assainissement (notamment autour de Olomouc) et en Roumanie par l'acquisition de la société concessionnaire des services eau et assainissement de la ville de Popesti Leordeni (au sud-est de Bucarest). Dans le secteur de l'énergie, l'acquisition de Levice Group (fourniture de services énergétiques et de chaleur dans la région de Levice en Slovaquie) est effective depuis le début de l'année 2019. En Pologne, les raccordements de nouveaux clients à nos grandes plateformes de fourniture de chaleur (Lodz, Poznan, Varsovie) sont restés dynamiques.

La majeure partie des activités de Veolia sont des délégations de service public pour le compte de collectivités locales, exécutées dans le cadre de contrats de concession, de location/exploitation des infrastructures, ou de partenariats publics privés institutionnalisés au prix régulé par les autorités locales. Veolia développe également dans les pays d'Europe centrale et Orientale des services aux industriels : en 2019, une quarantaine de contrats ont été signés ou renouvelés et des contrats de performance énergétique de bâtiments conclus. Pour tous les clients, l'implication de Veolia accélère les processus d'amélioration et de modernisation des services et des infrastructures, notamment par le développement des solutions digitales et de l'Internet des Objets.

En Europe Centrale, les développements du Groupe sont portés par les politiques européennes et les réglementations associées dans le domaine de l'environnement, de l'énergie (efficacité énergétique, soutien des énergies renouvelables et de la cogénération à haute efficacité) et les solutions d'atténuation ou d'adaptation au dérèglement climatique.

Royaume-Uni/Irlande

Au Royaume-Uni, malgré la pression budgétaire sur les collectivités locales (investissement réduit de 40 % entre 2010 et 2018), le plan environnemental à 25 ans et la loi environnementale 2020 offrent un cadre favorable au développement des activités de Veolia. Ces textes définissent des objectifs ambitieux pour évoluer vers une économie plus circulaire et réduire les émissions de CO₂ d'ici 2050.

En tant que partenaire à long terme des autorités locales britanniques, Veolia propose des solutions de traitement des déchets sur-mesure visant à optimiser l'utilisation des ressources et à réduire les déchets. Dans le cadre de contrats d'infrastructures pour les déchets ménagers (PPP – PFI), Veolia développe et exploite des installations innovantes de tri et recyclage des déchets ménagers recyclables, des installations de valorisation énergétique produisant une énergie bas carbone à partir des déchets ménagers résiduels, ainsi que des installations de transformation des matières organiques en compost pour les rendre à la terre. Veolia fournit également des services de collecte des déchets pour le compte des collectivités locales ainsi que pour ses clients commerciaux en développant des solutions sur mesure de collecte visant à minimiser la quantité de déchets envoyée en décharge.

Veolia propose une gamme complète de solutions innovantes pour développer l'économie circulaire visant à transformer les matières recyclées en ressources. Ces activités de valorisation génèrent des matières premières secondaires de haute qualité à partir de plastique et de verre recyclé.

Veolia fournit également des services aux compagnies d'eau régulées pour réduire les consommations d'eau et produire de l'énergie à partir des eaux usées.

Pour ses clients industriels au Royaume-Uni et en Irlande, Veolia fournit des solutions intégrées d'énergie, d'eau et de déchets visant à réduire la consommation de ressources et à sécuriser leur approvisionnement dans le cadre de processus industriels exigeants. Pour y parvenir, Veolia développe des solutions sur-mesure axées sur l'efficacité des ressources, les faibles émissions de carbone et des processus circulaires. Veolia propose également des services de nettoyage industriel, de décontamination et de démantèlement, ainsi que la collecte, le traitement et la valorisation des déchets dangereux *via* un important réseau d'infrastructures dédiées.

Europe du Nord

En Europe du Nord, le contexte réglementaire en matière environnementale et le climat d'affaires sont favorables aux métiers de Veolia, à l'exception des délégations du service public de l'eau potable. Des opportunités existent pour Veolia dans les différents pays de la zone, notamment dans la mise en œuvre de solutions environnementales innovantes autour des infrastructures d'utilités.

En Allemagne, le Groupe est présent sur ses trois métiers : l'Eau, les Déchets et l'Énergie, *via* des partenariats avec des collectivités publiques, des clients industriels ou des sociétés de services. En 2019, Veolia a continué à se renforcer dans les activités de valorisation des déchets grâce à des acquisitions dans les secteurs du recyclage des plastiques et de la gestion des boues de stations d'épuration. Veolia participe activement en Allemagne à la réduction des émissions de CO₂ grâce à des solutions innovantes. Veolia, par l'intermédiaire de sa filiale BS Energie, a débuté le programme du remplacement de la centrale à charbon de la ville de Braunschweig par une centrale alimentée par de la biomasse.

Veolia est actif au Belux, sur les métiers de l'Énergie et de l'Eau et dans les services rendus aux industriels, notamment sur le complexe pétrochimique d'Anvers. Veolia Belux participe activement à la mise en place de solutions innovantes dans la gestion énergétique des bâtiments et la gestion des réseaux locaux de distribution de chaleur contribuant ainsi sensiblement à la réduction des émissions de CO₂ de ses clients et partenaires.

Aux Pays-Bas, l'activité de Veolia se répartit à parts égales entre la gestion de réseaux de chaleur et les utilités de parcs industriels, et les activités du recyclage des plastiques et du papier.

Dans les pays nordiques (Suède, Norvège et Finlande), au-delà des métiers Eau et Énergie exercés auprès des clients industriels, Veolia est actif sur le marché du recyclage (papiers, plastiques) et du nettoyage industriel et est ainsi en mesure d'offrir à ses clients des prestations couvrant l'ensemble des métiers du Groupe.

Veolia en Europe du Nord propose une large gamme d'offres « différenciantes » en matière d'économie circulaire – recyclage, valorisation des boues, biogaz, des contrats de performance pour l'Eau et l'Énergie (ex : l'efficacité énergétique des bâtiments), des contrats multi-métiers pour les municipalités ou les parcs industriels avec un objectif de réduction de leur empreinte environnementale, le maillage territorial de Veolia permettant la combinaison des trois métiers associés aux activités mondiales de Veolia Water Technologies très présent dans les pays de la zone.

Autres pays d'Europe

Les activités de Veolia au Portugal et en Espagne sont gérées par la zone Amérique latine.

Les activités de Veolia au Portugal sont principalement la valorisation énergétique de déchets solides municipaux ainsi que les solutions d'efficacité énergétique sur des installations thermiques dans des bâtiments publics ou privés (comme des hôpitaux) et les industries. Veolia développe également au Portugal des prestations d'exploitation de stations de traitement d'eau ainsi que des services de gestion et de traitement des déchets aux industriels et aux municipalités.

Au 1^{er} trimestre 2019, Veolia s'est renforcé dans l'activité déchets au Portugal avec l'acquisition de Renascimento, une entreprise de traitement et de recyclage des déchets.

Leader de l'efficacité énergétique en Espagne, Veolia se diversifie progressivement sur les activités traditionnelles du Groupe. Dans le domaine de l'énergie, Veolia gère près de 8 000 installations, de l'exploitation de réseaux de froid et chaleur (dont EcoEnergies, à Barcelone, à partir de biomasse) à l'efficacité énergétique des bâtiments (hôpitaux de Bilbao, Madrid, Vigo entre autres) en passant par les utilités industrielles (L'Oréal, Indra, Soria Natural). Afin de garantir la meilleure performance à ses clients, industriels et municipaux, Veolia a ouvert en Espagne son centre de gestion énergétique, *Hubgrade*, permettant le contrôle à distance et en temps réel de toutes ses installations.

Veolia gère également un site de traitement mécanique et biologique, compostage, valorisation énergétique et méthanisation des déchets (dans la région du Maresme à Mataro, Catalogne), la station d'épuration de Saragosse, et l'une des plus grandes usines de dessalement du pays, à Almeria. Veolia développe également en Espagne des services de gestion et de maintenance de stations de traitement d'eaux usées industrielles.

En Italie, Veolia est actif dans le domaine des services de gestion intégrée de l'énergie, à travers sa filiale SIRAM. Plus de 4 800 installations thermiques sont gérées pour ses clients publics et privés. Veolia propose des contrats multi-services et de performance énergétique pour le secteur du tertiaire avec une forte pénétration du marché des hôpitaux (ex : Polyclinique de Milan, ASP de Palerme), du secteur de l'administration publique (ex : Université de Parme, région Lombardie) et du secteur industriel (ex : contrat multi-technique avec Peroni et Leonardo).

Les principaux contrats signés en 2019 dans le segment Europe hors France avec des municipalités ou des entreprises industrielles et tertiaires sont les suivants* :

Municipalité ou entreprise et localisation	Mois de signature du contrat	Gain ou extension ou renouvellement	Durée du contrat	Chiffre d'affaires cumulé estimé (en millions d'euros) ⁽¹⁾	Services fournis
Agence de Santé de Venise					
Italie	février	Gain	5	60	Services d'efficacité énergétique
Société de Chauffage Urbain de Debrecen					
Hongrie	mars	Renouvellement	17	357	Fourniture d'eau chaude au réseau de chauffage urbain
Agence Universitaire de Santé de Trieste					
Italie	mars	Gain	9	122	Services énergétiques aux bâtiments
Municipalité de Ploiesti					
Roumanie	avril	Extension	3	202	Production et distribution de chaleur urbaine
Wokingham Borough Council					
Royaume-Uni	avril	Extension	7	33	Collecte des déchets municipaux
Papelera de Sarria S.L.					
Espagne	juin	Gain	6	24	Services d'efficacité énergétique industrielle
Nueva Pescanova S.L.					
Espagne	juillet	Gain	5	16	Services d'efficacité énergétique industrielle
Abwasserverband Braunschweig (AVB)					
Allemagne	septembre	Renouvellement	10	10	Gestion des boues d'épuration
Commune de Tarente					
Italie	novembre	Gain	20	59	Services énergétiques aux bâtiments
Indra Sistemas, S.A.					
Espagne	novembre	Renouvellement	5,5	53	Services énergétiques aux bâtiments
Société de gestion de l'eau d'Olomouc					
République tchèque	décembre	Gain	5	29	Exploitation des Services d'Eau potable et d'Assainissement

* Les chiffres d'affaires des contrats indiqués représentent la part revenant à Veolia au titre desdits contrats. En conséquence, les montants indiqués peuvent différer de ceux figurant dans les communiqués de presse du Groupe.

(1) Le chiffre d'affaires cumulé est estimé à partir du montant en devise du contrat converti en euros au taux moyen de clôture 2019.

1.5.2.3 Reste du monde

Le segment Reste du monde est constitué de cinq zones : Amérique du Nord, Amérique latine, Asie, Pacifique, Afrique/Moyen-Orient.

Le chiffre d'affaires de ce segment Reste du monde en 2019 s'élève à 7 303,5 millions d'euros et représente 26,9 % du chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2019. L'EBITDA s'élève à 1 160,5 millions d'euros (28,9 % de l'EBITDA du Groupe au 31 décembre 2019).

Amérique du Nord

Aux États-Unis et au Canada, l'activité de Veolia se partage équitablement entre clients industriels et municipaux.

Présent auprès des agglomérations, des villes, des collectivités, des hôpitaux, de toute une variété de campus universitaires urbains, Veolia en Amérique du Nord offre ses métiers de la gestion de l'Eau, de l'Énergie et des Déchets.

Veolia propose des solutions d'exploitation et de maintenance dans le secteur de l'énergie aux clients du secteur tertiaire ainsi que des services d'efficacité énergétique et des solutions de conseil.

Le Groupe est un des leaders des services d'exploitation et de maintenance des réseaux d'eau potable et d'assainissement dans le secteur nord-américain par le biais de partenariats public-privé avec des agglomérations, des villes et des organismes publics. À côté de ces modèles traditionnels, Veolia a développé un modèle novateur de services de gestion des eaux, visant à aider les villes à identifier et mettre en œuvre des gains d'efficacité, qui a été mis en œuvre avec succès dans des villes comme New York, Washington DC et Pittsburgh.

Auprès des clients industriels, Veolia est majoritairement actif dans les métiers de l'Eau et des Déchets, avec une part significative du chiffre d'affaires dans le secteur du pétrole et du gaz (forte présence dans les raffineries : services de régénération, traitement des boues huileuses, nettoyage industriel de cuves, traitement des déchets dangereux...), de la chimie, des mines et métaux et de l'industrie pharmaceutique. En considérant les déchets comme une source d'énergie, ou en élaborant de nouveaux produits par des processus de récupération de sous-produits industriels et des programmes de réutilisation, Veolia transforme les défis environnementaux des clients industriels en solutions d'économie circulaire.

Ces dernières, notamment les activités de récupération et de régénération des ressources, constituent l'un des principaux axes de développement de Veolia en Amérique du Nord après ses récents succès dans le domaine de la récupération de potasse, du nettoyage et du recyclage des eaux usées. Avec le développement de ses offres de régénération, le soufre élémentaire, l'acide sulfurique usagé et les gaz soufrés sont désormais utilisés pour produire de l'acide sulfurique fumant et non fumant ainsi que des dérivés sulfuriques à haute valeur ajoutée destinés à un large éventail d'industries aux États-Unis.

Veolia est par ailleurs très présent sur le marché des déchets dangereux en Amérique du Nord, et accompagne notamment les industriels pharmaceutiques et pétrochimiques, celles de la Défense ou de la santé, ou encore des universités et des collectivités. L'entreprise exploite notamment quatre installations d'incinération sur deux sites, au Texas et dans l'Illinois.

En décembre 2019, Veolia, au travers de sa filiale Veolia Energy North America Holdings, Inc., a finalisé la cession de ses actifs de réseaux de chaleur et de froid aux États-Unis à Antin Infrastructure Partners. Les activités vendues comportent un portefeuille de

centrales de production, notamment en cogénération, de vapeur, froid et électricité et de 13 réseaux desservant 10 villes américaines.

Veolia a par ailleurs annoncé en janvier 2020 la signature d'un accord pour la reprise du site de traitement des déchets dangereux d'Alcoa USA Corporation situé à Gum Springs dans l'Arkansas (États-Unis), à travers sa filiale Veolia North America. Avec cette opération, Veolia poursuit le développement global de son activité de traitement et de recyclage des déchets dangereux, et ajoute un site phare à son portefeuille d'actifs.

Amérique latine

En Amérique latine, Veolia est présent dans les métiers de l'Eau, des Déchets et de l'Énergie, au Brésil, en Argentine, au Chili, en Colombie, au Pérou, au Mexique, en Équateur et au Panama. Initialement, l'activité dans ces pays était principalement orientée vers les collectivités. Depuis la reprise à 100 % de Proactiva en 2013, Veolia a pour ambition de déployer ses solutions à plus forte valeur ajoutée, comme la gestion des déchets dangereux au Mexique, en Colombie, en Équateur, au Pérou et au Chili. En 2019, Veolia a fait l'acquisition de compagnies présentes dans le domaine des déchets dangereux, et en particulier, des déchets médicaux, en Équateur et au Chili.

La volonté confirmée de nombreux états de la zone de s'inscrire dans une croissance verte se traduit par un renforcement des contraintes environnementales conduisant les entreprises industrielles à mettre en œuvre des solutions de recyclage et de valorisation et à maîtriser davantage leur empreinte environnementale. Par ailleurs, les pouvoirs publics des métropoles d'Amérique latine veillent à accompagner la croissance urbaine en développant des services publics efficaces, performants et durables. Les grands axes de progrès concernent notamment : l'optimisation des services publics, la création de solutions de valorisation des déchets, une gestion raisonnée de la ressource en eau et la préservation des milieux naturels.

Le portefeuille d'activités existant est une excellente base de développement, afin de continuer à déployer les offres traditionnelles du Groupe pour les collectivités (par exemple : extension de la concession d'eau de Monteria – Colombie ou l'extension du contrat de gestion des déchets de la ville de Sao Paulo – Brésil) ainsi que les activités industrielles pour les segments minier, pétrolier, agroalimentaire notamment, en proposant ses offres à forte valeur ajoutée aux acteurs de ces segments industriels. Grâce à son alliance avec EPM (Empresas Publicas de Medellin), acteur majeur des services publics en Colombie, et à des acquisitions ciblées de sociétés locales spécialisées, Veolia déploie également ses offres d'efficacité énergétique dans cette zone.

Asie

En Asie, Veolia est présent sur ses trois grands métiers. Les principaux moteurs du développement en Asie sont le traitement des déchets dangereux, l'économie circulaire, les services dans les segments industriels du pétrole et du gaz, et de la chimie, ainsi que les prestations de démantèlement et réhabilitation des sols. Au Japon, Veolia vise principalement des services dans le domaine de l'eau en modèle concessif ou les contrats de performance, la production d'énergie à partir de sources renouvelables et la production de plastiques recyclés.

En Chine et à Hong Kong, le Groupe détient des marchés concessifs traditionnels au travers de joint-ventures pour des services de production d'eau potable et d'assainissement (par exemple : Shenzhen, Shanghai Pudong, Changzhou) et des activités de gestion de déchets dangereux sur tout le territoire. Veolia est aussi présent

dans l'Énergie avec des contrats de réseaux de chaleur (Harbin, Jiamusi), d'utilités industrielles (CTC et SanWaYao) et une activité de services aux bâtiments en développement. En Corée, Veolia se positionne en priorité sur les marchés des services aux industriels, historiquement dans la fourniture et le traitement d'eau et plus récemment dans la fourniture de vapeur produite à partir de fuels alternatifs ainsi que dans le traitement des déchets industriels. Les marchés de Veolia en Asie sont portés par la croissance économique, l'essor d'une classe moyenne liée à l'urbanisation (64 % de la population vivra en zone urbaine en 2025), et les politiques réglementaires de plus en plus strictes (par exemple, le 13^e plan quinquennal en Chine fixe des ambitions en matière environnementale notamment en termes d'impact carbone).

Au 1^{er} trimestre 2019, Veolia s'est renforcé dans le recyclage des déchets en Chine avec l'acquisition de 66% des titres de la société Huafei, spécialisée dans l'activité de recyclage de plastique.

Pacifique

En Australie, l'activité de Veolia se répartit à 80 % dans l'industrie et 20 % dans le municipal concentrée principalement dans les métiers des Déchets. Les marchés porteurs sont les industries du pétrole et du gaz, des mines, en matière d'efficacité énergétique, de traitement et de valorisation des déchets. Le marché traditionnel de l'eau reste une opportunité de développement tirée par la digitalisation des services et par la volonté des collectivités d'améliorer la satisfaction client.

Afrique/Moyen-Orient

L'Afrique et le Moyen-Orient sont des géographies dynamiques portées par une forte croissance démographique, une urbanisation galopante et une prise de conscience environnementale croissante.

L'amélioration de la couverture des services essentiels reste une des conditions du développement du continent africain et, de ce fait, structure fortement le marché municipal. La présence de Veolia en Afrique se concentre sur le Maroc et sur deux *clusters* régionaux, l'un en Afrique de l'Ouest (Niger, Côte d'Ivoire et Ghana), l'autre en Afrique australe (Afrique du Sud et Namibie).

Au Maroc, Veolia fournit à travers trois contrats de concession les services de distribution d'électricité et d'eau ainsi que le service d'assainissement des agglomérations de Rabat, de Tanger et de Tétouan. Au Niger, Veolia dessert l'ensemble des centres urbains du pays en eau potable dans le cadre d'un contrat d'affermage. En Namibie, Veolia alimente en eau la Ville de Windhoek à partir d'eaux usées rendues propres à l'alimentation humaine. Des activités ont démarré récemment en Afrique du Sud (déchets industriels) et en Côte d'Ivoire (eau municipale et déchets). Veolia est par ailleurs particulièrement attentive à l'émergence sur le continent de nouveaux modèles d'accès aux services de base, au côté des solutions traditionnelles de réseaux centralisés.

Les industries minières et pétrolières représentent un potentiel de diversification des activités régionales de Veolia qui compte répliquer ses premières références ghanéennes en matière de traitement des effluents et de fourniture d'eau de process.

Au Moyen-Orient, le Groupe est présent sur ses trois métiers dans l'ensemble des pays du Golfe, auprès des municipalités, des industriels et du secteur tertiaire.

La pression en matière de demande en eau ne faiblit pas dans la région où les projets d'usines de dessalement se poursuivent, portant souvent sur de très grandes capacités. Il en va de même pour les stations de traitement d'eaux usées. On constate également l'émergence de contrats d'opération et de maintenance durable des services d'eau et d'assainissement. Présente historiquement sur ces segments de marché, Veolia y a conforté récemment sa position de coleader, notamment aux Émirats, en Arabie Saoudite et en Oman.

Parallèlement, Veolia poursuit sa pénétration du marché industriel, en particulier auprès des grands acteurs locaux du secteur pétrochimique qui sollicitent le Groupe pour le traitement de leurs effluents et de leurs déchets dangereux, ainsi que pour la fourniture d'eau de process.

Quant au marché du tertiaire, il représente plus de la moitié des activités de Veolia au Moyen-Orient, *via* sa filiale ENOVA, joint-venture avec Majid-Al-Futtaim et leader régional des services énergétiques.

Les principaux contrats signés en 2019 dans le segment Reste du monde avec des municipalités ou des entreprises industrielles et tertiaires sont les suivants* :

Municipalité ou entreprise et localisation	Mois de signature du contrat	Gain ou extension ou renouvellement	Durée du contrat	Chiffre d'affaires cumulé estimé (en millions d'euros) ⁽¹⁾	Services fournis
Departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina					
Colombie	janvier	Renouvellement	15	128	Gestion des services de l'eau et de l'assainissement
Canterbury City Council					
Australie	février	Gain	5	27,5	Gestion des déchets municipaux et encombrants
Industria Nacional de Gaseosas SA (Coca-Cola FEMSA)					
Colombie	février	Gain	13	27,5	Gestion des services énergétiques industriels
British Petroleum					
Oman	février	Renouvellement	5	13,5	Gestion de l'eau industrielle (process, refroidissement et assainissement)
Taiwan Sugar Corporation					
Taiwan	février	Gain	2,5	13	Gestion de l'incinération des déchets industriels
Water and Electricity SMLLC					
Arabie Saoudite	février	Gain	25	221	Gestion et assainissement des eaux usées
HBIS Company Limited Chengde Branch					
Chine	mars	Gain	10	54,5	Gestion de l'eau industrielle (traitement, recyclage et récupération du sel [ZLD])
DuPont Specialty Products USA, LLC					
États-Unis	avril	Renouvellement	10	125	Fourniture d'acide sulfurique
Kuwait Integrated Petroleum Industries Company					
Koweït	juillet	Gain	7	56	Gestion de l'eau industrielle (process, refroidissement et assainissement)
SK Hynix System IC Wuxi Ltd.					
Chine	avril	Gain	10	37	Gestion de l'eau industrielle (Eau ultrapure)
Shaanxi Longmen Coal-Chemical Co., Ltd.					
Chine	juillet	Gain	15	126	Construction et exploitation d'une station d'épuration industrielle (ZLD)
Ville de Toronto					
Canada	juillet	Renouvellement	10	57,5	Gestion des déchets organiques
Ville d'Auburn, Alabama					
États-Unis	août	Renouvellement	10	16	Gestion des déchets organiques
Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima S.A.					
Pérou	septembre	Gain	3	34	Activités commerciales et opérationnelles
Chiayi City					
Taiwan	septembre	Renouvellement	5	16,5	Gestion de l'incinération des déchets municipaux

* Les chiffres d'affaires des contrats indiqués représentent la part revenant à Veolia au titre desdits contrats. En conséquence, les montants indiqués peuvent différer de ceux figurant dans les communiqués de presse du Groupe.

(1) Le chiffre d'affaires cumulé est estimé à partir du montant en devise du contrat converti en euros au taux moyen de clôture 2019.

1.5.2.4 Activités mondiales (entreprises de spécialité mondiale)

Les entreprises de spécialité mondiale du Groupe regroupent les métiers de Veolia qui ont vocation à être exercés et dirigés d'un point de vue opérationnel au plan mondial. Elles regroupent les activités suivantes du Groupe : l'ingénierie et la construction dans le domaine de l'eau et des réseaux, les activités relatives aux déchets dangereux, le traitement et le recyclage des boues et enfin les activités multi-métiers.

Le chiffre d'affaires de ce segment Activités mondiales en 2019 s'élève à 4 733,8 millions d'euros et représente 17,4 % du chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2019. L'EBITDA s'élève à 396,2 millions d'euros (9,9 % de l'EBITDA du Groupe au 31 décembre 2019).

Veolia Water Technologies

Veolia Water Technologies (VWT) porte les offres conception et réalisation du Groupe dans le domaine de l'eau. La filiale conçoit des usines de production d'eau potable et de traitement des eaux usées partout dans le monde, pour les clients municipaux et industriels. VWT propose également, *via* ses filiales, des solutions et des services, des équipements et des technologies spécifiques du traitement des eaux ainsi que des services incluant service après-vente sur la base d'équipements installés, fourniture de produits chimiques, solutions d'intervention mobiles, solutions digitales de supervision d'équipements ou d'installations de traitement d'eau.

Dans le cadre du programme stratégique Impact 2023, Veolia Water Technologies concentre désormais son développement sur la vente de technologies et de services récurrents associés, et réduit fortement son exposition au risque construction.

SADE

SADE est spécialisée dans la conception, la construction, la réhabilitation et l'entretien des réseaux et des ouvrages d'adduction et de distribution d'eau potable pour ses clients publics. Cette filiale a étendu son activité aux clients industriels pour l'alimentation en eau brute et en eau potable de leurs sites de production.

Filiale de SADE, SADE Télécom est spécialisée dans la construction, l'exploitation et la maintenance de réseaux filaires haut débit (réseau ADSL cuivre) et très haut débit (réseaux fibre optique), ainsi que de réseaux hertziens et électriques.

Déchets dangereux

Le pôle « Déchets Dangereux » comprend les activités relatives à la collecte et au traitement des déchets dangereux en Europe, ainsi que les offres de solutions que propose le Groupe dans le domaine nucléaire.

SARP - SARP Industries

Tandis que SARP est spécialisée dans la maintenance des réseaux d'assainissement et la maintenance industrielle *via* sa filiale SODI, SARP Industries (SARPI) est spécialisée dans le traitement et la valorisation des déchets dangereux, le stockage et la dépollution des sols. Poursuivant sa politique de développement de sa plateforme européenne de traitement des déchets dangereux, SARPI a intégré et développé de nouvelles plateformes de traitement en Belgique et en Allemagne.

Le traitement des déchets dangereux est un marché à fort potentiel de développement et Veolia a acquis des procédés de valorisation très innovants permettant de produire des matières premières de haute qualité tout en maîtrisant les risques sanitaires et environnementaux liés aux déchets dangereux. Veolia bénéficie de technologies, d'un savoir-faire et d'une organisation unique pour conforter son développement dans le traitement des pollutions difficiles.

En 2019, SARPI a fait l'acquisition d'un incinérateur de déchets dangereux sur le site d'Evonik, un des leaders mondiaux de la chimie de spécialité, en Allemagne, dans l'objectif d'augmenter sa capacité de traitement en Europe et de devenir un acteur majeur du déchet dangereux en Allemagne.

Nuclear Solutions

Veolia a regroupé ses activités de services dans le domaine nucléaire dans une *Business Unit* : Nuclear Solutions. Cette entité regroupe notamment les sociétés Kurion, Veolia ES Alaron et Asteralis.

L'ambition du Groupe dans le domaine de l'assainissement nucléaire était annoncée en 2013 avec la signature d'un accord général de collaboration avec le Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA), et la création d'Asteralis. Il a été depuis renforcé par l'accord signé avec EDF en 2018 sur le démantèlement des centrales nucléaires au graphite. L'acquisition en 2016 de Kurion, spécialiste des technologies d'assainissement nucléaire, a été complétée en 2018 par l'intégration des activités de Wastren Advantage Inc. (WAI), spécialiste des services au marché fédéral américain. Le Groupe dispose désormais de l'ensemble des solutions, notamment de la caractérisation, de la robotique, de la séparation d'éléments radioactifs, de la décontamination et de la stabilisation par vitrification ou cimentation et du savoir-faire en matière d'assainissement des équipements nucléaires et de traitement des déchets faiblement et très faiblement radioactifs.

En décembre 2019, Veolia et EDF, *via* leurs filiales respectives Cyclife Holding et Asteralis, ont annoncé la création d'une structure commune, Graphitech, dans l'objectif de répondre aux enjeux de démantèlement des réacteurs nucléaires de technologie graphite.

Autres

Sede Environnement

La filiale Sede Environnement propose une gamme de services de traitement et de valorisation des boues, principalement par compostage, méthanisation et déshydratation. Sa filiale Angibaud a développé une gamme d'engrais organiques très étendue et une expertise dans ce domaine.

Veolia Industries Global Solutions

Veolia Industries Global Solutions (VIGS) porte les contrats de services aux industriels le plus souvent multi-pays et multi-métiers. Plus précisément, VIGS dispose de quatre offres intégrées dédiées aux Grands Comptes Industriels : *Integrated Facility Management* (IFM), Gestion Intégrée des Utilités, Gestion des Plateformes Industrielles et Gestion des Projets de Conception, Construction et Financement de nouvelles installations. Ces offres se déclinent dans différents secteurs industriels notamment : Automobile, Pharmaceutique, Défense et Aéronautique, Sidérurgie, Agroalimentaire et Chimie. VIGS exploite, pour le compte des industriels, leurs actifs de production et leurs utilités, mais également un large panel de services constitué de plus de 30 métiers différents (*cf.* section 1.3.1.4 *supra*).

Veolia Énergie France

Veolia Énergie France propose des offres complètes de services énergétiques à ses clients en France, qu'ils soient publics ou privés. Veolia Énergie France a réalisé un chiffre d'affaires annuel de 128,9 millions d'euros au 31 décembre 2019.

L'offre de Veolia Énergie France est constituée autour de trois pôles :

- un pôle « Génie thermique et climatique », dédié à la maintenance d'installations en génie thermique et climatique, à la maintenance multi-technique, à la gestion de l'énergie et l'exploitation thermique ;
- un pôle « Efficacité énergétique », composé des sociétés Façade Ingénierie (FI) et Façade Ingénierie Construction (FIC), dédiées à la performance des enveloppes d'immeubles tertiaires, et de Altergis Ingénierie ;
- un pôle « Génie électrique », constitué de la société POSITIF, dédiée à la maintenance des énergies électriques dans le bâtiment tertiaire et industriel.

Chacun de ces trois pôles possède ses propres domaines de compétences et fait bénéficier Veolia Énergie France d'une offre énergétique maîtrisée :

- de l'avant-projet à la conception ;
- de la réalisation à la mise en service ;
- de la maintenance à la garantie totale des installations ;
- de l'assistance technique à la formation spécialisée.

Veolia Énergie France propose des prestations à ses clients dans l'ensemble des secteurs d'activité :

- collectivités territoriales (bâtiments communaux, collèges, lycées, piscines) ;
- santé (hôpitaux, maisons médicales et de retraite...) ;
- défense nationale (armée, police...) ;
- industrie (agroalimentaire, laboratoires, cosmétiques...) ;
- habitat (copropriétés, logements sociaux, hôtels, résidences haut de gamme) ;
- tertiaire (immeubles, bureaux, cinémas, grande distribution, centres commerciaux...).

Les principaux contrats signés en 2019 dans le segment Activités mondiales avec des municipalités ou des entreprises industrielles et tertiaires sont les suivants* :

Municipalité ou entreprise et localisation	Mois de signature du contrat	Gain ou extension ou renouvellement	Durée du contrat	Chiffre d'affaires cumulé estimé (en millions d'euros) ⁽¹⁾	Services fournis
Sewerage Board of Limassol – Amathus					
Chypre	novembre 2018	Gain	2	16,5	Construction d'une station municipale d'assainissement
Haya Power & Desalination Company B.S.C.					
Bahreïn	janvier	Gain	3,5	170	Fourniture de technologie de dessalement
Rabigh 3 Company					
Arabie Saoudite	janvier	Gain	3	114	Fourniture de technologie de dessalement
Saudi Bin Ladin Group					
Arabie Saoudite	janvier	Extension	1	20	Conception et Construction d'une station de traitement de l'eau potable
PSA Automobiles SA					
France	juillet	Renouvellement	4 + 2	107	Prestations multiservices industrielles
China Chengda Engineering Co. Ltd					
Chine	juillet	Gain	2	17,5	Traitement de la soude et fourniture de technologies
Bracell SP Celulose Ltda					
Brésil	août	Gain	1,5	58,5	Conception et Construction d'une station de traitement de l'eau industrielle
Orascom Co. & The Arab Contractors Co.					
Égypte	août	Gain	1,5	17	Ingénierie d'une station municipale d'assainissement
Électricité de France					
France	août	Gain	2,5	16	Réalisation de puits de pompage en grande profondeur

Municipalité ou entreprise et localisation	Mois de signature du contrat	Gain ou extension ou renouvellement	Durée du contrat	Chiffre d'affaires cumulé estimé (en millions d'euros) ⁽¹⁾	Services fournis
Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados Costa Rica	août	Gain	1,5	13,5	Construction de collecteurs d'assainissement
Lonza Group AG Suisse	octobre	Gain	5	70	Prestations multiservices industrielles
Naqa'a Desalination Plant LLC Émirats Arabes Unis	novembre	Gain	2,5	228	Ingénierie et Construction d'une station de dessalement
Genesis Alkali LLC États-Unis	novembre	Gain	1,5	33	Traitement du carbonate de sodium et fourniture de technologie
Salten Smolt AS Norvège	novembre	Gain	2	21	Ingénierie et Construction d'un bassin d'aquaculture
MODEC International LLC Brésil	novembre	Extension	1	17	Traitement des sulfates et fourniture de technologie
Communauté d'Agglomération Villefranche Beaujolais Saône France	octobre	Gain	4	16	Ingénierie et Construction d'une station de traitement de l'eau potable

* Les chiffres d'affaires des contrats indiqués représentent la part revenant à Veolia au titre desdits contrats. En conséquence, les montants indiqués peuvent différer de ceux figurant dans les communiqués de presse du Groupe.

(1) Le chiffre d'affaires cumulé est estimé à partir du montant en devise du contrat converti en euros au taux moyen de clôture 2019.

1.5.3 AUTRES ÉLÉMENTS D'ACTIVITÉS

1.5.3.1 Propriété intellectuelle

Le Groupe s'attache à protéger ses droits de propriété intellectuelle – notamment marques et brevets – et ses savoir-faire, car ils lui permettent de se démarquer des concurrents et participent à son positionnement de référence en matière de services à l'environnement.

La Société est titulaire des marques et, notamment, de la marque « Veolia » protégée en France et à l'international. Le Groupe s'appuie sur un système de marques qui fédère les activités Eau, Déchets et Énergie sous une marque commune « Veolia ».

L'innovation est un élément essentiel de la croissance et de la rentabilité de Veolia. La capitalisation des savoir-faire se fait, notamment, au moyen de la création d'outils alliant l'expertise des métiers du Groupe et les nouvelles technologies, ainsi que de procédés et dispositifs innovants. Veolia s'attache à protéger ces innovations par des moyens adaptés.

Veolia estime que son activité n'est pas dépendante de l'existence, ni de la validité d'un ou plusieurs de ses brevets, ni d'aucun contrat ayant pour objet un ou plusieurs droits de propriété intellectuelle.

1.6 Réglementation environnementale

Les activités du Groupe sont soumises à de nombreuses réglementations environnementales, évolutives et de plus en plus strictes, tant au sein de l'Union européenne, de l'Amérique du Nord, de l'Australie et de la Chine que dans les pays émergents. Ces réglementations sont généralement techniques, complexes et imposent des contraintes importantes. Les réglementations exposées ci-après sont les plus significatives.

Les activités du Groupe sont pour leur majeure partie soumises à des permis ou autorisations d'exploiter qui définissent les règles à respecter pour l'exploitation des installations. Ces permis d'exploiter sont délivrés par les autorités publiques aux termes de procédures d'autorisation qui comprennent la réalisation d'études spécifiques présentant notamment l'impact sur l'environnement de ces installations.

1.6.1 RÉGLEMENTATION INTERNATIONALE

Au niveau international, on observe un grand nombre de conventions internationales bien souvent sectorielles ainsi que des déclarations de principes ; il n'existe toutefois pas de texte contraignant en matière d'environnement qui soit à visée généraliste et opposable à tous les États. C'est en ce sens qu'a été proposé le projet de Pacte mondial pour l'environnement en 2017, visant à regrouper dans un texte unique les principes du droit de l'environnement.

Les directives de l'Organisation Mondiale de la Santé concernant l'eau et la santé sont destinées aux États, afin de les aider à élaborer

leur réglementation interne en matière de qualité d'eau. Ces directives fixent des guidelines en matière de qualité d'eau potable et mettent l'accent sur la gestion préventive du risque sanitaire. Le respect de ces recommandations est une garantie permettant de produire de l'eau sûre pour la santé humaine. Le droit d'accès à l'eau est reconnu dans la plupart des États et l'accès à une eau de qualité et à des installations sanitaires est désormais un droit de l'homme reconnu par l'Organisation des Nations Unies depuis le 28 juillet 2010.

1.6.2 RÉGLEMENTATION EUROPÉENNE

La réglementation environnementale dans les pays de l'Union européenne est principalement issue des directives et des règlements européens.

Réglementation commune aux trois métiers



- **En matière de réduction de la pollution**, la directive n° 2010/75/UE du 24 novembre 2010 relative aux émissions industrielles (dite **directive IED**) vise à refondre la directive relative à la prévention et la réduction intégrées de la pollution (IPPC) de 1996 et six directives sectorielles. Désormais, le champ d'application est étendu à de nouvelles activités, les autorisations administratives devront être délivrées en fonction de l'utilisation des « Meilleures Techniques Disponibles » (MTD) en matière de minimisation de la pollution et selon une approche intégrée, prenant en compte les rejets dans l'air, l'eau, le sol mais également la gestion des déchets et l'utilisation efficace de l'énergie. Des obligations de surveillance des émissions susceptibles de contaminer le sol et les eaux souterraines sont créées (nouvelles valeurs limites d'émission). La directive IED prévoit également d'établir un « rapport de base » de l'état du site avant la mise en service de l'installation ou avant la première actualisation de l'autorisation délivrée, et une redéfinition de l'obligation de remise en état du site lors de la cessation d'activité ;
- **en matière de produits chimiques**, le règlement (CE) n° 1907/2006 du 18 décembre 2006 concernant l'enregistrement, l'évaluation et

l'autorisation des substances chimiques (**REACH**) vise à prévenir les risques sanitaires et environnementaux liés à la fabrication et l'utilisation de substances chimiques et à améliorer la gestion de ces risques tout au long du cycle de vie des produits chimiques afin de garantir une meilleure protection de la santé, de la sécurité et de l'environnement. Il implique en particulier pour le Groupe, en tant qu'utilisateur et producteur, un renforcement de la coopération et l'échange d'informations avec les fournisseurs et les clients. Avec la même finalité que le règlement REACH, le règlement (CE) n° 1272/2008 du 16 décembre 2008 relatif à la classification, à l'étiquetage et à l'emballage (**CLP – Classification, Labelling, Packaging**) harmonise les dispositions existantes et les critères concernant la classification, l'emballage et l'étiquetage des substances dangereuses en tenant compte du Système Général Harmonisé (« SGH ») des Nations Unies ;

- pour les substances chimiques devant être enregistrées au sein du Groupe, les entités légales concernées se conforment au calendrier fixé par le règlement REACH. Après avoir procédé de manière systématique au pré-enregistrement de substances potentiellement concernées, les diverses échéances sont suivies ainsi que l'évolution du règlement et l'actualisation de ses annexes ;

- en matière de **biocides**, autres substances chimiques utilisées par le Groupe, le règlement (UE) n° 528/2012 du 22 mai 2012 concernant la mise à disposition sur le marché et l'utilisation des produits biocides a renforcé leur contrôle et harmonisé les procédures d'autorisation ;
- **en matière de biodiversité**, la convention de Rio sur la diversité biologique signée en 1992 avait pour but de protéger la diversité et la richesse des écosystèmes. En octobre 2010, la 10^e conférence des parties à cette convention a adopté le protocole de Nagoya. Ce protocole prévoit l'adoption d'un plan stratégique sur la période 2011-2020 et un accord pour la création d'un IPBES (*Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services*). Afin de garantir l'application de ce protocole au niveau européen, le règlement 511/2014 du 16 avril 2014 a établi de nouvelles règles régissant le respect des obligations portant sur l'accès aux ressources génétiques et sur le partage des avantages découlant de leur utilisation ;
- **sur les risques majeurs**, la directive n° 2012/18/UE du 4 juillet 2012 relative à la maîtrise des dangers liés aux accidents majeurs impliquant des substances dangereuses (dite Seveso 3) abroge la directive Seveso 2. Elle établit de nouvelles règles de prévention en prenant principalement en compte les changements apportés par le règlement CLP ;
- la lutte contre la **pollution atmosphérique** a entraîné la publication de la directive 2016/2284 du 14 décembre 2016 qui établit des engagements de réduction des émissions atmosphériques de dioxyde de soufre, d'oxydes d'azote, de composés organiques volatils non méthaniques, d'ammoniac et de particules fines des États membres ;
- **quant aux gaz à effet de serre (GES) dans l'atmosphère**, leur augmentation a amené certains États et la communauté internationale, à mettre en place des dispositifs réglementaires pour en limiter la progression ;
 - au niveau international, le protocole de Kyoto donnait pour objectif à l'Union européenne de réduire de 8 % les émissions de GES sur son territoire pour la période 2008-2012 par rapport au niveau de 1990. La directive n° 2003/87/CE du 13 octobre 2003 modifiant la directive n° 96/61/CE a créé un système communautaire d'échange de quotas d'émission (SCEQE) qui a débuté en 2005 et a donné lieu à la création de plans nationaux d'allocation des quotas (PNAQ), pour une première période (2005-2007), puis une deuxième (2008-2012) correspondant à la période d'engagement du protocole de Kyoto. La directive n° 2009/29/CE du 26 avril 2009 a étendu le SCEQE à une troisième période (2013-2020) avec une réduction progressive des allocations de quotas et de nouvelles procédures d'attribution afin d'atteindre une réduction des émissions de GES de 20 % en 2020 par rapport aux niveaux de 1990. Le protocole de Kyoto n'a malheureusement pas été prolongé suite aux récentes COP (*Conference of the Parties*), seule une obligation de maintenir le réchauffement climatique sous les 2 °C a été actée dans l'Accord de Paris de 2015,
 - la directive 2018/410/CE du 14 mars 2018 prolonge et redéfinit les règles du SCEQE pour la quatrième période 2021-2030 dite phase 4. Les installations de combustion de plus de 20 MW et de certains industriels entrant dans le périmètre de la directive sont soumises au SCEQE et inscrites dans les plans nationaux d'allocations de quotas mis en application depuis 2005 dans l'ensemble des États de l'Union européenne. Le secteur de l'aviation est aussi progressivement intégré. À partir de 2021, les quotas disponibles sur le SCEQE seront réduits linéairement de 2,2 % par an et les États membres devront mettre au minimum 57 % des quotas aux enchères. Les allocations gratuites prévues pour le secteur de la chaleur seront également progressivement réduites, à l'exception des réseaux de chaleur urbains qui se verront encore allouer 30 % de leurs quotas gratuitement jusqu'à l'horizon 2030. Les méthodologies de calcul et de *benchmark* pour le calcul des estimations de quotas requis sur la base de niveaux de pollutions historiques ont aussi été ajustés pour la phase 4. Un facteur de correction intersectoriel est également susceptible d'être appliqué par l'Union européenne pour ajuster une sur- ou sous-allocation de quotas,
 - afin de supporter un signal prix robuste, une réserve de stabilité a été mise en place début janvier 2019 suivant la décision 2015/1814 et la révision de la phase 4. Elle vient retirer les surplus cumulés au cours des périodes précédentes ayant conduit à une offre excédentaire sur le marché SCEQE. Entre 2014 et 2020, 900 millions de quotas sont également retirés du marché *via* une mesure temporaire dite de *backloading*. L'arrivée de la phase 4 et de la réserve ont un impact significatif sur le SCEQE avec des prix début janvier 2020 allant jusqu'à 25 euros/t CO₂ et la participation de nouveaux acteurs spéculatifs ;
 - suite à l'abrogation du règlement européen CE 2037/2000, le règlement européen CE 1005/2009 du 16 septembre 2009 impose une gestion stricte des substances destructrices de la couche d'ozone, en particulier les **fluides frigorigènes** CFC et HCFC utilisés dans les installations de production de froid. Il fixe entre autre les règles de récupération et de destruction des fluides ainsi qu'un calendrier d'élimination pour certaines substances ;
 - conséquence du protocole de Kyoto, le règlement européen 842/2006/CE du 17 mai 2006 imposait quant à lui une gestion et une traçabilité rigoureuse des GES fluorés tels que les fluides frigorigènes HFC ou l'isolant électrique SF6. Le règlement n° 517/2014 du 16 avril 2014 a réformé ce dispositif en abrogeant le règlement 842/2006 à compter du 1^{er} janvier 2015. Il a pour ambition de réduire les émissions de GES fluorés de deux tiers par rapport à leur niveau actuel d'ici à 2030. En application de ce dernier, trois règlements du 17 novembre 2015 viennent fixer de nouvelles prescriptions concernant ces gaz en matière d'étiquetage, de formation et de certification ;
 - concernant les équipements sous pression la directive 97/23/CE du 29 mai 1997 (DESP) fixe des exigences de conception, de fabrication et impose l'évaluation de la conformité de ces équipements comme aux ensembles dont ils font partie et ce depuis 2002.

Réglementation propre à chacun des métiers :

 EAU

L'objectif de la réglementation est de disposer d'une eau potable conforme à la réglementation, d'atteindre le bon état chimique et écologique des eaux souterraines et des eaux de surface ainsi que leur bon état quantitatif et de disposer d'un système de traitement des eaux usées permettant de protéger le milieu récepteur.

Concernant la qualité de l'**eau potable**, celle-ci est strictement réglementée par la directive n°98/83/CE du 3 novembre 1998 relative à la qualité des eaux destinées à la consommation humaine. Elle introduit, au-delà du contrôle de la qualité, la notion d'évaluation des risques.

L'objectif du bon état chimique de l'eau résulte de plusieurs textes européens, notamment de la directive n° 2000/60/CE du 23 octobre 2000 établissant un cadre pour une politique communautaire dans le domaine de l'eau (directive dite « **directive-cadre sur l'eau** ») qui vise plus généralement la qualité des masses d'eau, qu'elles soient de surface ou souterraines. Ainsi, la directive n° 2006/118/CE du 12 décembre 2006 sur la qualité des eaux souterraines (directive fille de la directive-cadre) établit un contrôle et une limitation des substances chimiques à l'horizon 2015 dans ces eaux.

La directive-cadre fixait des objectifs à horizon 2015 mais son calendrier de mise en œuvre va jusqu'en 2027.

La directive n° 2008/105/CE du 16 décembre 2008, modifiée par la directive n° 2013/39 du 12 août 2013 établit des normes de qualité environnementale pour 45 substances prioritaires dont des substances dangereuses prioritaires présentant un risque significatif pour l'environnement ou la santé dans le domaine de l'eau. Ces textes prévoient de supprimer les substances dangereuses prioritaires en 2021 et les substances dangereuses en 2028 des eaux de surfaces continentales et littorales.

Afin de protéger le milieu récepteur, la collecte, le traitement et le rejet des eaux usées urbaines, industrielles et commerciales, sont encadrés par la directive n° 91/271 du 21 mai 1991 relative au **traitement des eaux urbaines résiduaires**, modifiée, dont les objectifs ont été confirmés et étendus par la directive-cadre sur l'eau.

 DÉCHETS

La directive 2008/98/CE du 19 novembre 2008 (dite « **directive-cadre déchets** ») établit une hiérarchie des différents modes de gestion des déchets en privilégiant (i) la prévention de leur production, notamment en imposant aux États membres l'élaboration de programmes nationaux, (ii) le réemploi, (iii) le recyclage en définissant de nouveaux objectifs que les États membres devront atteindre d'ici 2020, (iv) les autres formes de valorisation et (v) l'élimination sans danger.

Elle clarifie également les notions de valorisation, d'élimination, de fin du statut de déchet et de sous-produit. L'objectif de cette directive est d'inciter au recyclage et à la valorisation agronomique et énergétique des déchets ménagers.

Sur le recyclage des navires, le règlement (EU) n° 1257/2013 du 20 novembre 2013 a pour objectif de mieux encadrer leur recyclage dans le respect des normes sur les déchets dangereux.

Sur les **mouvements transfrontaliers des déchets**, le règlement n° 1013-2006 du 14 juin 2006 définit les conditions de surveillance et de contrôle des transferts de déchets et précise les procédures actuelles de contrôle des transferts pour les déchets non dangereux destinés à être recyclés. Il a été modifié par un règlement du 15 mai 2014 qui imposait aux États membres de réaliser des plans d'inspection au plus tard le 1^{er} janvier 2017, dans le sens d'une efficacité accrue des contrôles.

La Commission européenne a publié en décembre 2015 le **Paquet économie circulaire** qui consiste en (i) un plan d'actions établissant un cadre de mesures pour « boucler la boucle » sur l'ensemble du cycle de vie des produits, de la production à la consommation, tout en passant par la gestion des déchets et le développement d'un marché pour les matières premières issues du recyclage, (ii) des propositions de révision de la législation relative aux déchets.

Quatre directives du 30 mai 2018 (2018/851, 2018/850, 2018/852 et 2018/849) ont modifié la directive-cadre déchets, la directive sur la mise en décharge, la directive emballages et déchets d'emballage, la directive VHU, la directive sur les piles et accumulateurs et celle sur les DEEE. Les nouvelles réglementations visent à prévenir la production et la nocivité des déchets, à favoriser le réemploi, le recyclage, la valorisation des déchets et à réduire progressivement la mise en décharge.

 ÉNERGIE

Les grandes installations de combustion (dont la puissance thermique est supérieure ou égale à 50 MW) sont réglementées depuis le 1^{er} janvier 2016 par la **directive « IED »** du 24 novembre 2010 relative aux émissions industrielles qui impose notamment le recours systématique aux Meilleures Techniques Disponibles (MTD). La directive n° 2015/2193 du 25 novembre 2015 relative aux **installations de combustion moyennes** (c'est-à-dire dont la puissance thermique est comprise entre 1 et 50 MW) est venue fixer des valeurs limites d'émission de certains polluants atmosphériques.

La Commission européenne a voté en décembre 2018 un **Paquet énergie propre** qui révisé les réglementations européennes sur les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique, la performance énergétique des bâtiments, les marchés de l'électricité et les droits des consommateurs. Il donne la priorité à l'efficacité énergétique, au développement des énergies renouvelables et favorise les conditions des consommateurs d'électricité et leur flexibilité.

En matière d'**efficacité énergétique**, la directive n° 2012/27/UE du 25 octobre 2012 a été révisée par la directive (UE) 2018/2002 du 11 décembre 2018, qui définit les objectifs à atteindre par l'UE en matière d'économie d'énergie en 2030 (soit 32,5 %).

Pour ce qui est des **énergies renouvelables**, un objectif de 32 % d'énergies renouvelables dans le mix énergétique européen à l'horizon 2030 a été fixé (avec une clause de révision à la hausse d'ici 2023). La directive 2018/2001/UE du 11 décembre 2018 est le principal outil législatif encadrant les réseaux de chaleur et reconnaissant la chaleur fatale. Cette révision de la réglementation sur les énergies renouvelables a permis l'adoption d'un cadre harmonisé pour les critères de durabilité de la biomasse.

EAU (suite)

Le traitement des eaux usées est également directement impacté par la directive n° 2008/56/CE du 17 juin 2008 établissant un cadre d'action communautaire dans le domaine de la politique pour le milieu marin ainsi que la directive n° 2006/7/CE du 15 février 2006 concernant les « eaux de baignade » qui impose de nouvelles contraintes en matière de surveillance des eaux de baignade, de gestion de ces eaux et d'information du public.

Les autorités publiques imposent également des réglementations strictes concernant, d'une part, les eaux usées industrielles susceptibles d'être rejetées dans les systèmes de collecte et, d'autre part, les eaux usées traitées et les boues provenant des usines de traitement d'eaux usées urbaines.

Concernant le risque d'inondation, la directive n° 2007/60/CE du 23 octobre 2007 relative à l'évaluation et à la gestion des risques d'inondation demande aux États membres d'identifier et de cartographier les bassins hydrographiques et les zones côtières à risque et d'établir des plans de gestion.

DÉCHETS (suite)

En août 2018, les conclusions sur les Meilleures Techniques Disponibles applicables au secteur du traitement des déchets ont été publiées. Ces conclusions sont issues de la révision du BREF relatif au traitement des déchets.

L'année 2018 a été marquée par les discussions sur le sujet du **plastique** : la Commission a publié sa stratégie plastique en janvier 2018 et en juin 2019 la directive 2019/904/UE du 5 juin 2019 relative à la réduction de l'incidence de certains produits plastiques sur l'environnement a imposé des interdictions de mise sur le marché de certains produits plastiques à usage unique.

En novembre 2019 a été publiée la décision établissant les conclusions sur les Meilleures Techniques Disponibles pour l'incinération des déchets.

ÉNERGIE (suite)

De même, le règlement (EU) 2018/1999 sur la gouvernance de l'Union de l'Énergie du 11 décembre 2018 définit pour les pays membres, les manières et des moyens d'atteindre les objectifs fixés pour 2030 dans les textes précédents et les oblige à dresser **les plans nationaux intégrés pour climat et énergie (NECPs)**.

Ces avancées s'ajoutent aux accords trouvés en décembre 2017 qui ont donné lieu à la révision de la directive efficacité énergétique des bâtiments par la directive (UE) 2018/844 du 30 mai 2018.

1.6.3 RÉGLEMENTATION FRANÇAISE

La réglementation européenne influence pour une large part le droit français ; elle est transposée par des textes législatifs et réglementaires, codifiés notamment dans le Code de l'environnement, le Code de la santé publique, le Code de l'énergie et le Code général des collectivités territoriales.

La réglementation française est en constant remaniement, du fait de la transposition de textes européens et de la mise en œuvre de

la politique nationale en matière d'environnement. À titre d'exemple, la nomenclature des ICPE a été modifiée au moins à quatre reprises en 2018.

En France, ce sont les autorités administratives (DREAL – Directions Régionales de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement) qui sont chargées de la surveillance et du contrôle des installations.

Réglementation commune aux trois métiers



- Une **charte de l'environnement** a été instituée par la loi constitutionnelle n° 2005-205 du 1^{er} mars 2005. Cette charte est un texte de valeur constitutionnelle, intégré dans le bloc de constitutionnalité du droit français, reconnaissant ainsi les droits et les devoirs fondamentaux relatifs à la protection de l'environnement ;
- la loi de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement dite « **loi Grenelle 1** » du 3 août 2009 a été complétée par la loi portant engagement national pour l'environnement dite « **loi Grenelle 2** » du 12 juillet 2010. Ces lois visent la mise en œuvre de six grands chantiers ayant des implications sur chacun des métiers du Groupe. Sont ainsi concernés les secteurs du bâtiment, des transports, de la santé et des déchets, de l'eau et de la biodiversité, de l'énergie, de la gouvernance environnementale et la transparence de l'information ;
- la **loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte** a modifié amplement le droit de l'environnement français. Elle vise à permettre à la France de contribuer plus efficacement à la lutte contre le dérèglement climatique et de renforcer son indépendance énergétique en équilibrant mieux ses différentes sources d'approvisionnement. Les huit titres sont relatifs aux objectifs principaux de la transition énergétique, à la rénovation énergétique des bâtiments, aux transports propres et durables pour réduire la pollution de l'air, à la valorisation des déchets et à l'économie circulaire, aux énergies renouvelables, à l'énergie nucléaire, à la simplification et clarification des procédures et à l'action des citoyens, entreprises et personnes publiques ;
- en application de cette loi, la stratégie nationale bas carbone (SNBC) actuellement fixée par le décret du 18 novembre 2015, contient les orientations pour la mise en œuvre de la politique d'atténuation des émissions de GES. Ces documents s'appliquent à l'État, aux collectivités territoriales ainsi qu'aux personnes morales de droit public qui doivent prendre en compte la SNBC dans leurs documents de planification et de programmation ayant des incidences significatives sur les émissions de GES. Les budgets carbone sont les plafonds nationaux d'émission de GES, fixés pour les périodes 2015-2018, 2019-2023 et 2024-2028. Les objectifs de la SNBC sont présentés par grand secteur (transports, bâtiment, agriculture, industrie, énergie, déchets) ;
- autre document majeur de la politique énergétique, la programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE) actuellement en cours est celle adoptée par un décret du 27 octobre 2016. Ce document définit les priorités d'actions des pouvoirs publics pour la gestion des formes d'énergie et les objectifs à atteindre sur la période 2016-2023 ;
- les projets de nouvelles PPE et SNBC ont fait l'objet d'une concertation et une nouvelle consultation publique interviendra en 2020 avant leur adoption finale ;
- la **loi énergie-climat du 8 novembre 2019** réhausse les ambitions de la France en intégrant l'objectif de neutralité carbone à l'horizon 2050, un objectif de réduction passant de 30 % à 40 % de la consommation d'énergies fossiles par rapport à 2012 d'ici 2030 et un arrêt de la production d'électricité à partir du charbon d'ici 2022 et un cadre plus favorable au développement des énergies renouvelables et l'autoconsommation. Elle modifie également le dispositif de la loi de 2015 en prévoyant l'adoption d'une loi quinquennale qui viendra fixer les objectifs et priorités d'action de la politique énergétique nationale et avec laquelle la PPE et la SNBC devront être compatibles. Enfin la loi institutionnalise l'existence du Haut conseil pour le climat qui a un rôle institutionnel notable ;
- la **loi pour la reconquête de la biodiversité, de la nature et des paysages** du 8 août 2016 a modifié les principes du droit de l'environnement et de la protection de la biodiversité (avec l'introduction des principes de solidarité écologique et de non-régression) et a inséré la réparation du préjudice écologique dans le Code civil. Elle a introduit le mécanisme de l'accès aux ressources génétiques et au partage juste et équitable des avantages (en application du protocole de Nagoya) et le nouveau dispositif de compensation des atteintes à la biodiversité. D'un point de vue institutionnel le changement majeur après la création de l'Agence française pour la biodiversité est la fusion de celle-ci avec l'Office national de la chasse et de la faune sauvage qui donne naissance au 1^{er} janvier 2020 à l'Office français de la biodiversité. Il a une fonction importante puisqu'il contribue, s'agissant des milieux terrestres, aquatiques et marins, à la surveillance, la préservation, la gestion et la restauration de la biodiversité ainsi qu'à la gestion équilibrée et durable de l'eau en coordination avec la politique nationale de lutte contre le réchauffement climatique ;
- le plan national de réduction des émissions de polluants atmosphériques (**PREPA**) a été publié par arrêté du 10 mai 2017 (et décret du même jour) ; les objectifs nationaux de réduction des émissions pour 2020, 2025 et 2030 ainsi que les actions à mettre en œuvre sont fixés par ces textes ;
- les installations exploitées par le Groupe relèvent pour la plupart du régime des **installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE)**. Ce régime central pour le droit de l'environnement regroupe les installations susceptibles de présenter des inconvénients ou dangers pour l'environnement, par activités et substances, dans une nomenclature et les soumet à divers régimes (déclaration, enregistrement, autorisation) ;
- après les réformes de l'évaluation environnementale (étude d'impact) et de l'information et de la participation du public (enquête publique) initiées en 2016 et mises en œuvre en 2017, la réforme de l'autorisation environnementale unique (ordonnance n° 2017-80 et décrets du 26 janvier 2017) a modifié sensiblement le droit des ICPE ; elle fusionne en effet les différentes procédures et décisions environnementales requises pour les projets soumis à autorisation au titre des ICPE ou de la loi sur l'eau (IOTA voir *supra*) ;
- la gestion du risque de prolifération des **légionnelles** est encadrée à la fois au niveau mondial par l'OMS mais aussi au niveau européen et dans de nombreux pays. En France, par exemple, la prévention passe notamment par la réglementation relative aux tours aéroréfrigérantes ;
- la **loi dite « PACTE » n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises** modifie le Code civil en instaurant que « la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité » ;
- elle a également introduit la faculté pour une entreprise de se doter d'une raison d'être, dans l'objectif de repenser la place des entreprises dans la société. Le Groupe a adopté sa raison d'être (cf. chapitre 1.1.2 *supra*) ;
- pour tous les domaines présentés ci-dessus, la violation de la plupart des textes est sanctionnée civilement et pénalement et la responsabilité pénale de l'entreprise elle-même peut être engagée.

Réglementation propre à chacun des métiers

EAU

Un grand nombre de textes régissent la production d'eau potable, le traitement des eaux usées et la pollution de l'eau.

Certains rejets ou éliminations et certaines autres activités ayant potentiellement un impact négatif sur la qualité des eaux de surface ou des eaux souterraines sont assujettis à une obligation administrative d'autorisation ou de déclaration. C'est le système des IOTA (installations, ouvrages, travaux, activités) soumis à la police de l'eau. Ainsi, les autorités publiques doivent être informées de toute installation de pompage des eaux souterraines au-delà de volumes déterminés et du rejet de certaines substances dans les eaux.

La loi n° 2006-1772 du 30 décembre 2006 sur l'eau et les milieux aquatiques (dite « LEMA ») a répondu aux exigences communautaires du bon état des eaux et a modifié significativement la législation française sur l'eau. En outre, les schémas directeurs d'aménagement et de gestion des eaux (SDAGE) prennent en compte en particulier cet objectif de qualité des eaux et l'arrêté du 25 janvier 2010 modifié établit le programme de surveillance de l'état des eaux.

La loi Grenelle 2 a confirmé la compétence des communes en matière de distribution d'eau potable et a visé à améliorer la connaissance des réseaux et réduire les pertes en réseaux. La loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles du 27 janvier 2014 (dite « MAPAM ») a confié de nouvelles attributions aux communes et aux EPCI en matière de gestion des milieux aquatiques et de prévention des inondations (ou GEMAPI), tout en leur mettant à disposition de nouveaux outils (taxe et servitudes). Quant à la loi sur la nouvelle organisation territoriale de la République du 7 août 2015 (loi « NOTRE »), elle développe la compétence des intercommunalités : au 1^{er} janvier 2020, l'eau et l'assainissement deviendront des compétences obligatoires pour l'ensemble des établissements publics de coopération intercommunale. La loi dite « GEMAPI » n° 2017-1838 du 30 décembre 2017 apporte des aménagements à cette obligation. De même la loi n° 2018-702 du 3 août 2018 permet le report de cette obligation de 2020 à 2026.

DÉCHETS

La plupart des installations de traitement des déchets dangereux et non dangereux relèvent de la réglementation des installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE). Des décrets et des arrêtés ministériels et préfectoraux définissent les règles applicables sur ces sites (conception, construction, exploitation...).

Les déchets dangereux répondent à des obligations strictes de suivi tout au long de la chaîne de traitement et leur traçabilité est assurée par le Bordereau de suivi des déchets (BSD). Depuis le 1^{er} juillet 2012, les producteurs/détenteurs de déchets non dangereux sont soumis, sauf exonération, tout comme les déchets dangereux à une obligation de traçabilité avec la tenue d'un registre chronologique de déchets.

Les unités de valorisation énergétique sont soumises à de nombreuses prescriptions, notamment des limitations d'émissions de polluants.

La loi Grenelle 2 a renforcé et étendu le régime de la Responsabilité Élargie du Producteur (REP) et des filières spécifiques de récupération et de traitement associées. Enfin, elle a prévu la planification de la gestion des déchets issus du BTP et l'établissement d'un diagnostic avant démolition.

La directive-cadre sur les déchets du 19 novembre 2008 a été transposée par l'ordonnance n° 2010-1579 du 17 décembre 2010 ; cette transposition est venue clarifier certaines définitions, introduire une hiérarchie des modes de traitement des déchets (réutilisation, recyclage, valorisation, élimination) et préciser la responsabilité des producteurs et détenteurs de déchets.

Le titre 4 de la loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte est consacré à la lutte contre les gaspillages et à la promotion de l'économie circulaire : il modifie les principes applicables au droit des déchets en imposant de nouveaux objectifs à la politique nationale des déchets avec des objectifs chiffrés et inscrit la définition de l'économie circulaire dans les grands principes du droit de l'environnement.

Le droit des éco-organismes est modifié et de nouvelles filières de REP créées. Les textes d'application de ces nouvelles dispositions, en particulier sur les filières REP, sont parus par la suite.

ÉNERGIE

Le Code de l'énergie et le Code de l'environnement définissent le cadre de régulation en matière de politique énergétique.

La plupart des ouvrages sont soumis à la réglementation relative aux installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE) se trouvant dans le Code de l'environnement.

La loi Grenelle 2 a donné une impulsion au développement de l'efficacité énergétique et des énergies renouvelables.

Cela s'est poursuivi avec la loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte qui a pour objectif d'équilibrer les différentes sources d'approvisionnement énergétique en France. Son titre 5, relatif aux énergies renouvelables, instaure un nouveau régime pour les contrats d'achat de l'électricité produite par des installations de production utilisant des énergies renouvelables, les installations de méthanisation voient leur régime légèrement modifié de même que le droit des concessions hydroélectriques. Son titre 8 met en place deux documents importants pour la politique énergétique : la stratégie bas carbone et la programmation pluriannuelle de l'énergie. Il modifie le pilotage de la production d'électricité et traite de la transition énergétique dans les territoires. De nombreux textes d'application de ces nouvelles mesures sont parus par la suite.

Des arrêtés ministériels précisent les prescriptions techniques applicables aux différentes installations de combustion, en fonction de leur taille.

De par ses installations productrices d'électricité, Veolia participe également au marché de capacités français, en ligne avec le décret 2012/1405 du 14 décembre 2012. Certaines installations sont également concernées par le décret 2016/682 relatif à l'obligation d'achat et aux compléments de rémunération pour les énergies renouvelables.

De même sont réglementées les conditions de mise sur le marché, d'utilisation, de récupération et de destruction des substances utilisées en tant que fluide frigorigène dans des équipements frigorifiques ou climatiques.

EAU (suite)

La loi n° 2019-1461 du 27 décembre 2019 relative à l'engagement dans la vie locale et à la proximité de l'action publique instaure une tarification sociale de l'eau, assouplit la mise en œuvre de la compétence GEMAPI et organise le transfert des compétences eau et assainissement aux EPCI.

La protection des aires d'alimentation des captages fait l'objet d'attention particulière et la réglementation traite des polluants tels les nitrates, les pesticides, les micropolluants.

L'assainissement autonome répond à une réglementation stricte pour assurer la protection de la qualité du milieu récepteur, de la salubrité et de la santé publique.

En fonction de leur taille, les stations d'épuration sont soumises à des exigences croissantes, notamment pour les plus importantes à des obligations de reporting comme la déclaration annuelle des émissions polluantes et des déchets.

La réutilisation des eaux usées traitées est quant à elle encadrée de manière limitative et ne concerne que des fins d'irrigation de cultures ou d'espaces verts (arrêté du 2 août 2010 modifié).

En matière de boues de stations d'épuration, ces dernières pour pouvoir être valorisées en agriculture, doivent répondre à des exigences de traçabilité extrêmement strictes eu égard aux composés organiques et aux diverses traces métalliques qu'elles sont susceptibles de contenir (métaux lourds tels que le cadmium, le mercure ou le plomb). Pour être valorisées en biogaz susceptible d'être injecté dans les réseaux de gaz naturel, elles doivent également respecter une liste d'intrants autorisés dans la composition des boues.

DÉCHETS (suite)

Concernant la sortie du statut de déchet, les textes réglementaires fixent une procédure selon les critères établis au niveau européen ou national : elle est autorisée par le ministre en charge de l'environnement pour des catégories de déchets.

ÉNERGIE (suite)

La réglementation française a complété l'arsenal juridique par de nombreux autres arrêtés qui précisent les modalités de quantification, de manipulations des fluides ainsi que la mise en place de filières de formation et de récupération.

Enfin, au titre de son activité liée à la production d'eau chaude sanitaire, le Groupe est particulièrement concerné par la directive européenne 98/83/CE du 3 novembre 1998 qui traite de la qualité des eaux destinées à la consommation humaine. Plusieurs États, dont la France, considèrent que cette directive s'applique aux eaux froides et aux eaux chaudes, ainsi qu'à tous types de système de gestion de production et de distribution d'eau froide ou chaude.

1.6.4 RÉGLEMENTATIONS AMÉRICAINE, AUSTRALIENNE ET CHINOISE

Aux États-Unis

En matière d'eau, les principales lois fédérales relatives à la distribution de l'eau et aux services d'assainissement sont le *Water Pollution Control Act* de 1972, le *Safe Drinking Water Act* de 1974 et les réglementations promulguées en application de ces lois par l'*Environmental Protection Agency* (EPA, agence pour la protection de l'environnement). Ces lois et règlements instaurent des normes pour l'eau potable et les rejets liquides. Chaque État a le droit d'instaurer des normes et critères plus stricts que ceux établis par l'EPA, ce qu'a fait un certain nombre d'entre eux.

Les principaux textes de loi régissant les activités de gestion des déchets sont le *Resource Conservation and Recovery Act* de 1976, le *Clean Water Act*, le *Toxic Substances Control Act*, le *Comprehensive Environmental Response, Compensation and Liability Act* de 1980 tel que modifié (connu sous le nom de « CERCLA » ou « Superfund ») et le *Clean Air Act*, tous ces textes étant mis en œuvre par l'EPA

ou des agences étatiques auxquelles l'EPA délègue ses pouvoirs coercitifs. Chaque État dans lequel le Groupe opère a également ses propres lois et règlements régissant la production, la collecte et le traitement des déchets, y compris, dans la plupart des cas, la conception, l'exploitation, l'entretien, la fermeture et l'entretien après fermeture des centres de stockage et autres installations de gestion des déchets dangereux et non dangereux.

En matière d'énergie, en droit américain, le gouvernement fédéral est compétent en matière d'activités commerciales interétatiques (impliquant des acteurs provenant de différents États fédérés), y compris dans le domaine du marché de gros électrique. Par conséquent, en qualité de propriétaire d'installations de production électrique, le Groupe est sujet aux régulations de la *Federal Energy Regulatory Commission* (FERC) en application du *Federal Power Act*, du *Public Utility Regulatory Policies Act* de 1978 et du *Public Utility Holding Company Act* de 2005. Au regard de ses activités thermo-

énergétiques américaines, le Groupe est soumis au droit des divers États dans lesquels il a des activités, y compris aux règlements de certaines commissions locales de services d'intérêt public. Le droit local applicable varie d'un État à l'autre ; il peut ne comprendre aucune réglementation spécifique en matière d'énergie thermique ou bien au contraire édicter un régime précis incluant la fixation de tarifs. Enfin, les activités d'énergie impliquent des émissions dans l'atmosphère ainsi que la consommation d'eau à fin industrielle qui conduisent par conséquent le Groupe à respecter la plupart des réglementations évoquées plus haut concernant les métiers de l'Eau et des Déchets.

En Australie

Les gouvernements fédéraux, étatiques et locaux administrent conjointement les lois de protection de l'environnement par le biais d'accords bilatéraux.

La loi de 1999 (la loi EPBC sur la protection de l'environnement et la conservation de la biodiversité) est la pièce centrale de la législation australienne en matière environnementale. Elle fournit un cadre juridique pour protéger et contrôler à l'échelle nationale et internationale la flore, la faune et l'environnement au sens large. Cependant, les réglementations environnementales les plus déterminantes sont administrées au niveau de chaque État, à travers les autorités de protection de l'environnement. Les lois de l'État et du territoire s'appliquent aux activités économiques spécifiques et sont administrées par l'État et les administrations locales sous la forme de licences et de permis.

Au total, l'Australie a plus de 300 lois (et de nombreux règlements d'application de ces lois) relatives aux questions environnementales. La législation environnementale régit la façon dont les terres peuvent être acquises et utilisées. La législation fédérale et de l'État exige également qu'une étude d'impact environnemental soit effectuée pour le développement d'un projet majeur. Une réglementation concernant la construction des bâtiments, la pollution, la contamination et la production de déchets est également applicable. Les autorités font respecter la législation en infligeant des amendes et des pénalités ou en imposant une responsabilité stricte aux entreprises ou aux dirigeants à titre personnel.

Chaque territoire dispose d'une législation instituant l'autorité de protection de l'environnement (EPA) qui est le décideur légal pour la réglementation et la politique environnementale. L'EPA administre la législation couvrant l'air et la qualité de l'eau, les déchets, les sols contaminés, le bruit, les pesticides et les déchets dangereux. L'EPA et les industriels ont aussi un rôle dans l'élaboration de codes de pratiques volontaires qui répondent à l'impact de l'industrie sur l'environnement.

La loi sur l'eau de 2007, promulguée au niveau fédéral, est le texte central de la législation qui contrôle le traitement des eaux et des eaux usées. Toutefois, en ce qui concerne les mesures de contrôle de qualité pour l'eau, l'EPA dans chaque État et territoire est responsable de la réglementation sur la qualité de l'eau. Par exemple, en Nouvelle-Galles du Sud, la loi sur les opérations de protection de l'environnement de 1997 (loi POEO) définit le cadre législatif pour la gestion de la pollution de l'eau et de la qualité. Elle est complétée par le règlement sur les opérations de protection de l'environnement de 2009, qui, entre autres, prescrit certains points relatifs à la définition de la pollution de l'eau.

L'EPA de chaque territoire est responsable de la réglementation des **déchets** et des centres d'enfouissement. En Nouvelle-Galles du Sud les déchets sont réglementés par l'EPA (NSW EPA) en utilisant des outils et des programmes pour prévenir la pollution, réduire l'utilisation des ressources, améliorer la récupération des matériaux à partir du flux de déchets et assurer l'élimination appropriée des déchets. Le NSW EPA contrôle également un cadre réglementaire qui établit des règles du jeu équitables pour les opérateurs de déchets et de recyclage. Le cadre comprend l'obligation de détenir une licence de protection de l'environnement, si certains seuils sont atteints, et l'obligation d'enregistrer et de signaler à l'EPA les quantités et les types de déchets qui transitent à travers l'installation.

La loi de 2007 relative à la déclaration des émissions de gaz à effet de serre et de l'énergie (loi NGER) établit le cadre législatif du régime NGER, qui est un cadre national de déclaration des émissions de gaz à effet de serre, des projets relatifs aux gaz à effet de serre ainsi que de la consommation et de la production d'énergie par les sociétés australiennes.

En Chine

La Chine a promulgué de nombreuses lois sur la protection de l'environnement entre autre sur :

- la protection de l'environnement (EPL) de 1989 ;
- la pollution de l'eau en 1984 (amendée en 1996 et 2008) ;
- les études d'impact de 2002 ;
- la pollution de l'air de 1987 (amendée en 1995 et 2000) ;
- les déchets solides de 1995 (amendée en 2004) ;
- et sur la prévention et le contrôle du bruit de 1996.

Le ministère de l'environnement chinois et ses services déconcentrés au niveau des provinces et des villes, les bureaux de protection de l'environnement sont les autorités chargées d'appliquer et d'administrer la réglementation environnementale.

La loi sur la protection de l'environnement de 1989 a été largement remaniée par une loi du 24 avril 2014, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2015. Le développement durable et la civilisation écologique ont été ajoutés comme objectifs à atteindre et la protection de l'environnement est devenue un principe fondamental de l'État. Cette loi renforce les pouvoirs des autorités publiques en matière de contrôles et de sanctions. Les violations de la réglementation peuvent être rendues publiques et en cas de pollution, les entreprises peuvent se voir imposer des amendes sur une base journalière. Les entreprises les plus polluantes doivent rendre publics les principaux polluants émis, les volumes des rejets ainsi que la conception et le statut opérationnel des équipements permettant de prévenir et de traiter les pollutions.

Cette loi a également apporté l'amélioration de la transparence et l'encouragement à la participation du public. Il est créé une procédure judiciaire d'intérêt général qui consiste à conférer à certains groupements tels que les ONG (sous certaines conditions) la faculté d'ester en justice en cas de préjudice résultant de pollution, dommage écologique ou atteinte à l'intérêt général. Enfin, un système d'incitations financières et fiscales concerne les entreprises soucieuses de l'environnement.

La loi sur la protection de l'air du 29 août 2015 (qui modifie la loi de 1987) est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2016, elle introduit des sanctions plus sévères.

Le 21 décembre 2016, le ministère chinois de la protection de l'environnement a mis en place un système de « permis à polluer » avec des limites spécifiques sur le montant et la concentration de chaque polluant pouvant être émis. Certaines industries ont dû obtenir ces permis avant fin 2016 et d'autres seront soumises aux dispositions du plan contrôlant la mise en œuvre du système de permis respectivement d'ici fin 2017 et d'ici 2020. Les violations des limites fixées dans les permis feront l'objet de sanctions allant de l'arrêt des installations mises en cause à des sanctions pénales. Le 6 janvier 2017, le ministère de la protection de l'environnement a publié les dispositions transitoires pour la gestion du permis à polluer. Il fournit des détails sur les procédures spécifiques pour la demande, la délivrance et la gestion d'un tel permis et les délais pour gérer ces sujets.

La loi fiscale relative à la protection environnementale adoptée en 2016, par le comité permanent de l'assemblée populaire de Chine, apporte le plus solide fondement juridique à ce jour concernant la mise en œuvre de mesures de protection environnementale. Cette loi remplace le système des droits d'émission de polluants atmosphériques en place depuis presque 40 ans. Elle impose également des coûts plus élevés à l'industrie pour laquelle il s'agit de la meilleure incitation à réduire les émissions atmosphériques et autres activités polluantes. Le Conseil d'État a publié le 2 janvier 2018 deux règlements d'application de cette loi, entrés en vigueur le 1^{er} janvier 2018 ; ils se concentrent sur les dispositions détaillées relatives à l'objet de la taxe, la base d'imposition, les allègements fiscaux, le prélèvement fiscal et la perception.

Le 26 décembre 2016, quatre ministères chinois ont émis le 13^e plan de développement sur cinq ans pour la conservation énergétique et la protection environnementale. Ce plan offre des opportunités croissantes pour les entreprises disposant de technologies pour la conservation énergétique et la protection de l'environnement, de contrats de performance énergétique, de contrats de gestion de l'eau et la gouvernance concernant la pollution environnementale.

Le 28 mai 2016, le Conseil d'État a publié le plan d'action pour la prévention et le contrôle de la pollution des sols, qui exige un « contrôle global » du risque relatif au sol. À la suite de ce plan d'action, le ministre de l'environnement a publié le 31 décembre 2016 les mesures administratives relatives à l'environnement des sols contaminés (mise en œuvre expérimentale) qui sont entrées en vigueur le 1^{er} juillet 2017. Ces mesures précisent qui doit prendre la responsabilité du traitement et de la remise en état des sols contaminés.

En janvier 2017, le Conseil d'État a publié le 13^e plan quinquennal pour les économies d'énergie et la réduction des émissions, qui prévoit qu'en 2020 la consommation énergétique nationale par 10 000 RMB du PIB sera réduite de 15 % par rapport à 2015 ; la consommation totale d'énergie sera plafonnée à cinq milliards de tonnes de charbon standard ; et que les émissions de composés organiques volatils doivent être réduites de 10 % par rapport à 2015.

Le 17 avril 2017, le ministère de l'environnement a diffusé le 13^e plan quinquennal de développement des normes nationales de protection de l'environnement, qui améliorera ces normes et donnera la mesure du rôle positif de ces normes dans l'amélioration de la qualité de l'environnement et la prévention des risques environnementaux.

La loi de 2008 sur la pollution de l'eau a également été révisée par la loi du 28 juin 2017 adoptée par le comité permanent de l'assemblée nationale populaire de Chine qui est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2018. La loi impose que l'État mette en œuvre un système de contrôle de la qualité sur les principaux rejets de polluants. Il impose également que, sans l'obtention du permis de rejet, aucune entreprise ne doit rejeter ses eaux usées industrielles, ses eaux usées médicales ou toute autre eau usée.

En décembre 2017, la Chine a annoncé préparer un marché carbone national qui a été lancé en 2018 avec une période d'essai et d'ajustement en 2019 avant une finalisation en 2020.

La Chine a promulgué sa loi sur la prévention et le contrôle de la pollution des sols le 31 août 2018, elle est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2019. La loi énonce des principes généraux pour la prévention et le contrôle de la pollution des sols et introduit une série de systèmes de gestion de la prévention et du contrôle de la pollution des sols tels que la planification et le partage d'informations, la gestion et le contrôle des risques, la surveillance et la supervision, etc.

Fin 2018, le règlement relatif à l'évaluation de l'impact sur l'environnement a été modifié. Une société de projet sera responsable du résultat et de toute question découlant de l'évaluation de l'impact sur l'environnement (une étape préalable à la construction du projet). L'Agence d'évaluation de l'impact sur l'environnement n'assume plus la responsabilité conjointe avec la société de projet en ce qui concerne le rapport d'évaluation de l'impact sur l'environnement et la qualification de l'agence n'est plus requise.

Le 16 juillet 2018, le ministère de l'Écologie et de l'Environnement (ex-ministère de la Protection de l'environnement) a publié les mesures relatives à la participation du public à l'évaluation des incidences sur l'environnement. Le public a le droit de prendre acte du processus d'évaluation des incidences sur l'environnement, d'y participer et de le superviser.

Afin de mieux contrôler les polluants atmosphériques, le Conseil d'État a publié le 27 juin 2018 la circulaire sur la publication du Plan d'action triennal pour la conquête du ciel bleu. L'objectif est d'ici à 2020 de réduire les émissions de dioxyde de soufre et d'oxydes d'azote de plus de 15 % par rapport à ceux de 2015, de diminuer la concentration de PM_{2,5} dans les villes de 18 % par rapport à celle de 2015, que le ratio de jours avec une qualité d'air supérieure dans les villes, au niveau préfectoral ou supérieur, atteindra 80 %, et que le ratio de jours de pollution grave sera inférieur de 25 % à celui de 2015. La structure industrielle doit être ajustée et optimisée en conséquence.

En 2019, la Chine continue de promouvoir l'industrie des énergies propres. La Commission nationale de réforme du développement et le ministère de l'Écologie et de l'Environnement et huit autres ministères ont publié conjointement des lignes directrices sur l'industrie du biogaz à la fin de 2019. Les autorités se sont fixées pour objectif de produire plus de 10 milliards de mètres cubes de biogaz d'ici 2025 et 20 milliards de mètres cubes de biogaz d'ici 2030.

2

CAPITAL ET ACTIONNARIAT

2.1	INFORMATIONS SUR LE CAPITAL ET DONNÉES BOURSIÈRES	RFA	64
2.1.1	Capital social		64
2.1.2	Marché des titres de la société		64
2.1.3	Acquisition par la société de ses propres actions		65
2.1.4	Capital autorisé non émis		68
2.1.5	Autres titres donnant accès au capital		71
2.1.6	Évolution du capital au cours des cinq derniers exercices		71
2.1.7	Titres non représentatifs du capital		72
2.2	ACTIONNARIAT DE VEOLIA ENVIRONNEMENT	RFA	73
2.2.1	Répartition de l'actionnariat au 31 décembre 2019		73
2.2.2	Évolution des principaux actionnaires au cours des trois derniers exercices		74
2.3	POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES		75
2.3.1	Dividendes versés au cours des cinq derniers exercices		75
2.3.2	Politique de distribution		75
2.3.3	Délai de prescription		75

Les éléments du rapport financier annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

2.1 Informations sur le capital et données boursières RFA

2.1.1 CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2019, le capital social de Veolia Environnement était de 2 836 332 695 euros divisé en 567 266 539 actions entièrement libérées, toutes de même catégorie, de 5 euros de valeur nominale chacune (cf. section 2.1.6 *infra*).

À la date du dépôt du présent Document d'enregistrement universel, le capital social de la Société demeure inchangé.

2.1.2 MARCHÉ DES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

Les actions de la Société sont admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris (compartiment A) depuis le 20 juillet 2000, sous le code ISIN FR 0000124141-VIE, le code Reuters VIE. PA et le code Bloomberg VIE. FP. Le titre Veolia Environnement est éligible au service de règlement différé (SRD).

Les actions de la Société font partie du CAC 40, principal indice publié par NYSE Euronext Paris, depuis le 8 août 2001.

Le tableau ci-dessous décrit les cours de bourse et les volumes de transactions en nombre de titres Veolia Environnement sur les dix-huit derniers mois sur le marché réglementé d'Euronext Paris.

Euronext Paris

Année (mois)	Cours (en euros)		Transaction en nombre de titres
	Plus haut	Plus bas	
2019			
Décembre	24,100	22,570	28 759 394
Novembre	23,670	22,540	29 501 985
Octobre	23,610	22,050	34 267 802
Septembre	23,280	21,190	43 719 824
Août	22,960	21,300	37 657 025
Juillet	23,220	21,400	36 350 913
Juin	21,780	20,560	33 726 521
Mai	21,630	19,745	41 271 947
Avril	21,350	19,910	34 214 733
Mars	20,350	19,200	32 500 981
Février	20,080	18,225	40 168 917
Janvier	18,440	17,500	34 217 888
2018			
Décembre	19,170	17,400	40 598 668
Novembre	19,120	17,540	42 842 215
Octobre	17,920	16,420	49 365 842
Septembre	18,235	17,025	44 090 725
Août	19,380	17,895	38 752 720
Juillet	19,710	18,140	43 198 621

Source : Bloomberg.

À la suite du retrait de Veolia Environnement de la cote du New York Stock Exchange (NYSE) de ses *American Depositary Receipts* (ADRs) la dernière cotation des ADRs au NYSE est intervenue le 22 décembre 2014. Depuis cette date, les ADRs sont négociés

sur le marché hors cote américain (*US Over-The-Counter market*) sous le code VEOEY.

Le programme d'ADR est géré par Deutsche Bank en tant que programme de niveau 1 (*sponsored level 1 facility*).

2.1.3 ACQUISITION PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS ⁽¹⁾

2.1.3.1 Programme de rachat en vigueur au jour du dépôt du Document d'enregistrement universel (programme autorisé par l'assemblée générale mixte du 18 avril 2019)

Lors de l'assemblée générale mixte du 18 avril 2019, les actionnaires de la Société ont autorisé un programme de rachat permettant l'acquisition, la cession ou le transfert d'actions à tout moment, sauf en période d'offre publique, dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, et par tous moyens sur les marchés réglementés, sur les systèmes multi-latéraux de négociation, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, sur les systèmes multi-latéraux de négociation, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement.

Les achats d'actions peuvent porter sur un nombre d'actions tel que le nombre d'actions que la Société achète pendant la durée du programme de rachat n'excède pas à quelque moment que ce soit 10 % des actions composant le capital de la Société et que le nombre d'actions que la Société détient à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10 % des actions composant le capital de la Société.

Cette autorisation permet à la Société d'opérer sur ses propres titres selon les objectifs suivants : (i) la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société ou de tout plan similaire, (ii) l'attribution ou la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise, (iii) l'attribution gratuite d'actions, (iv) la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière, (v) l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Veolia Environnement par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers, ou enfin (vi) l'annulation de tout ou partie des actions ainsi rachetées.

L'assemblée générale du 18 avril 2019 a fixé à 30 euros le prix maximum d'achat par action et à 1 milliard d'euros le montant maximal pouvant être affecté par la Société au programme de rachat. Elle a donné tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour décider et mettre en œuvre cette autorisation.

L'autorisation décrite ci-dessus, en vigueur au jour du dépôt du présent Document d'enregistrement universel, prendra fin au plus tard à l'expiration d'un délai de 18 mois à compter de l'assemblée générale mixte du 18 avril 2019, soit le 18 octobre 2020, sauf autorisation d'un nouveau programme par la prochaine assemblée générale.

2.1.3.2 Synthèse des opérations réalisées par Veolia Environnement sur ses propres titres au cours de l'exercice 2019

Pourcentage de capital auto-détenu au 31 décembre 2019	2,19
Nombre d'actions auto-détenues au 31 décembre 2019	12 450 465
Valeur comptable du portefeuille au 31 décembre 2019 *	390 800 352 €
Valeur de marché du portefeuille au 31 décembre 2019 **	295 200 525 €
Nombre d'actions annulées au cours des derniers 24 mois	0

* Valeur comptable hors provisions.

** Sur la base du cours de clôture au 31 décembre 2019, soit 23,71 euros.

Veolia Environnement et Rothschild & Cie Banque ont mis fin, le 31 mai 2019, au contrat de liquidité conclu en septembre 2014. Le 28 mai 2019 et à effet du 1^{er} juin 2019, Veolia Environnement a confié, à Kepler Cheuvreux la mise en œuvre d'un nouveau contrat de liquidité pour une période initiale s'achevant le 31 décembre 2019, renouvelable tacitement (sauf cas de résiliation) pour des durées successives de 12 mois. Une somme de 20 millions d'euros a été allouée au fonctionnement du nouveau compte de liquidité, à l'exclusion de tous moyens en titres.

(1) Cette section comprend les informations devant figurer dans le descriptif du programme en application de l'article 241-2 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers et les informations requises en application des dispositions de l'article L. 225-211 du Code de commerce.

Le tableau ci-dessous détaille les opérations effectuées par la Société sur ses actions propres au cours de l'exercice 2019 dans le cadre du programme autorisé par l'assemblée générale mixte du 18 avril 2019 :

	Flux bruts cumulés au 31 décembre 2019		Positions ouvertes au 31 décembre 2019			
	Achats ⁽¹⁾	Ventes/ Transferts ⁽²⁾	Positions ouvertes à l'achat		Positions ouvertes à la vente	
			Options d'achat achetées	Achats à terme	Options d'achat vendues	Ventes à terme
Nombre de titres	1 545 769	1 605 693	N/A	N/A	N/A	N/A
Cours moyen des transactions (en euros)	21,22	21,54	N/A	N/A	N/A	N/A
Prix moyen d'exercice (en euros)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
MONTANTS (en euros)	33 309 260	31 666 194	N/A	N/A	N/A	N/A

N/A : non applicable.

(1) Achats réalisés dans le cadre du contrat de liquidité.

(2) Ventes réalisées dans le cadre du contrat de liquidité et du Share Incentive Plan UK.

2.1.3.3 Objectifs des transactions réalisées au cours de l'exercice 2019 et affectation des actions auto-détenues

Au 31 décembre 2019, le nombre total d'actions détenues par Veolia Environnement était de 12 450 465, représentant 2,19 % du capital de la Société, et aucune action n'était détenue directement ou indirectement par des filiales de Veolia Environnement. À cette date, le portefeuille d'actions auto-détenues était réparti de la manière suivante :

- 4 061 406 actions affectées à la couverture de programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés du Groupe ;
- 8 389 059 actions affectées à des opérations de croissance externe.

Au 31 décembre 2019, Veolia Environnement détenait 10 000 actions au titre du contrat de liquidité en vigueur.

2.1.3.4 Descriptif du programme soumis pour autorisation à l'assemblée générale mixte du 22 avril 2020

L'autorisation de rachat d'actions décrite à la section 2.1.3.1 ci-avant expirera au plus tard le 19 octobre 2019, sauf adoption par l'assemblée générale mixte du 22 avril 2020 de la résolution prise conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce décrite ci-dessous.

Cette résolution, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, vise à autoriser la Société à mettre en place

un nouveau programme de rachat d'actions dans les conditions suivantes :

- cette autorisation serait destinée à permettre à la Société d'opérer sur ses propres titres selon les objectifs suivants : (i) la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; (ii) l'attribution ou la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; (iii) l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ; (iv) de manière générale, honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés de l'émetteur ou d'une entreprise associée ; (v) la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; (vi) l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, en application de la vingt deuxième résolution adoptée par l'assemblée générale mixte du 22 avril 2020 ou par toute résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente autorisation ; (vii) l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Veolia Environnement par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers,

Ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué ;

- les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que :
 - le nombre d'actions que la Société achète pendant la durée du programme de rachat n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente assemblée générale, soit, à titre indicatif à la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel, 56 726 653 actions, étant précisé que (i) le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % de son capital social ; et (ii) lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % prévue au premier alinéa correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation,
 - le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10 % des actions composant le capital de la Société à la date considérée ;
- l'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être réalisés à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur mais non en période d'offre publique et par tous moyens, notamment sur les marchés réglementés, des systèmes multi-latéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, des systèmes multi-latéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement ;

- le prix maximum d'achat des actions dans le cadre de la présente résolution sera de 36 euros par action (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie), ce prix maximum n'étant applicable qu'aux acquisitions décidées à compter de la date de l'assemblée générale mixte du 22 avril 2020 et non aux opérations à terme conclues en vertu d'une autorisation donnée par une précédente assemblée générale et prévoyant des acquisitions d'actions postérieures à la date de ladite assemblée.

L'assemblée générale délègue au conseil d'administration, en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, le pouvoir d'ajuster le prix d'achat maximum susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Le montant global affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé ne pourra être supérieur à 1 milliard d'euros.

Cette autorisation priverait d'effet, à compter du jour de l'assemblée générale mixte du 22 avril 2020 à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure donnée au conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société. Elle est donnée pour une période de 18 mois à compter de ladite assemblée générale mixte.

L'assemblée générale conférerait tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour décider et effectuer la mise en œuvre de la présente autorisation, pour en préciser, si nécessaire, les termes et en arrêter les modalités, pour réaliser le programme d'achat, et notamment pour passer tout ordre de bourse, conclure tout accord, affecter ou réaffecter les actions acquises aux objectifs poursuivis dans les conditions légales et réglementaires applicables, fixer les conditions et modalités suivant lesquelles sera assurée, s'il y a lieu, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières ou d'options, en conformité avec les dispositions légales, réglementaires ou contractuelles, effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers et de toute autre autorité compétente et toutes autres formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

2.1.4 CAPITAL AUTORISÉ NON ÉMIS

2.1.4.1 Autorisations adoptées par l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018 ⁽¹⁾

Type d'autorisation	Opérations/ titres concernés	Durée de l'autorisation et expiration	Plafond d'utilisation (en euros et/ou en pourcentage)	Utilisation en 2019
Émissions de titres				
	Émissions avec droit préférentiel de souscription (DPS)* Émission de toutes valeurs mobilières confondues (résolution 13)	26 mois 19 juin 2020	845 millions d'euros (nominal) soit environ 30 % du capital social au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le montant nominal maximal global de 845 millions d'euros, ci-après le « plafond global »)	Néant
	Émissions sans droit préférentiel de souscription (DPS)* Émission par offre au public de toutes valeurs mobilières – délai de priorité de souscription obligatoire (résolution 14)	26 mois 19 juin 2020	281 millions d'euros (nominal) soit environ 10 % du capital social au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le plafond global)	Néant
	Émissions sans droit préférentiel de souscription (DPS)* Émission par placement privé de toutes valeurs mobilières (résolution 15)	26 mois 19 juin 2020	281 millions d'euros (nominal) soit environ 10 % du capital social au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le plafond nominal de 281 millions d'euros pour les augmentations de capital sans DPS et sur le plafond global)	Néant
	Émission de valeurs mobilières en rémunération d'apports en nature* (résolution 16)	26 mois 19 juin 2020	10 % du capital social (l'utilisation s'imputant sur le plafond nominal de 281 millions d'euros pour les augmentations de capital sans DPS et sur le plafond global)	Néant
	Augmentation du nombre de titres en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel (green shoe)* (résolution 17)	26 mois 19 juin 2020	Extension de 15 % maximum d'une augmentation de capital social avec ou sans DPS (l'émission supplémentaire s'imputant sur le plafond de la résolution avec ou sans DPS concernée et sur le plafond global, et le cas échéant sur le plafond de 281 millions d'euros nominal des augmentations de capital sans DPS)	Néant
	Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres* (résolution 18)	26 mois 19 juin 2020	400 millions d'euros (nominal) soit environ 14,2 % du capital social au jour de l'assemblée générale (ce montant nominal maximal s'imputant sur le plafond global)	Néant
Réduction de capital par annulation d'actions				
	Annulation des actions auto-détenues (résolution 22)	26 mois 19 juin 2020	10 % des actions composant le capital par période de 24 mois	Néant

* Le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de cette autorisation s'imputera sur le plafond global de 845 millions d'euros inclus dans la treizième résolution de l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018.

(1) Ne sont listées que les autorisations encore en vigueur à la date du présent Document d'enregistrement universel.

2.1.4.2 Autorisations adoptées par l'assemblée générale mixte du 18 avril 2019 ⁽¹⁾

Type d'autorisation	Opérations/titres concernés	Durée de l'autorisation et expiration	Plafond d'utilisation (en euros et/ou en pourcentage)	Utilisation en 2019
Rachat d'actions				
	Programme de rachat d'actions Sauf en période d'offre publique (résolution 12)	18 mois 18 octobre 2020	30 € par action, dans la limite d'un plafond de 56 559 334 actions et de 1 milliard d'euros ; la Société ne pouvant détenir plus de 10 % de son capital social	Actions auto-détenues Au 31 décembre 2019, la Société détenait 12 450 465 actions valorisées sur la base du cours de clôture au 31 décembre 2019 (23,71 euros), soit une valeur de 295 200 525 euros Mouvements sur le contrat de liquidité 1 545 769 actions achetées et 1 605 693 actions vendues. Au 31 décembre 2019, la Société détenait 10 000 actions au titre du contrat de liquidité en vigueur (cf. section 2.1.3 du Document d'enregistrement universel 2019)
Émissions réservées aux salariés et aux dirigeants du Groupe				
	Émissions réservées aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription * Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (résolution 13)	26 mois 18 juin 2021	56 559 334 euros (nominal) soit environ 2 % du capital social au jour de l'assemblée générale (ce montant s'imputant sur le plafond global)	Augmentation de capital réservée aux salariés (plan d'épargne Groupe) : émission le 15 novembre 2019 de 1 440 918 actions nouvelles, soit environ 0,25 % du capital social à cette date
	Émissions réservées au personnel avec suppression du droit préférentiel de souscription ** Augmentation de capital réservée à une catégorie de bénéficiaires (résolution 14)	18 mois 18 octobre 2020	5 655 933 euros (nominal) soit environ 0,2 % du capital social au jour de l'assemblée générale (ce montant s'imputant sur le plafond global)	Néant
	Autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit de membres du personnel salarié du Groupe et des mandataires sociaux de la Société, emportant renonciation de plein droit des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription (résolution 15)	26 mois 18 octobre 2020	0,4 % du capital social au jour de l'assemblée générale.	Le conseil d'administration a décidé lors de sa séance du 30 avril 2019 d'attribuer à effet du même jour 1 131 227 actions de performance à environ 450 bénéficiaires, soit environ 0,20 % du capital social à cette date

* Le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de cette autorisation s'imputera sur le plafond global de 845 millions d'euros inclus dans la treizième résolution de l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018.

** Augmentation de capital en faveur (i) des salariés et mandataires sociaux de sociétés liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et des articles L. 3341-1 et L. 3344-2 du Code du travail et/ou (ii) de fonds d'actionariat (de type OPCVM ou entité équivalente) investis en titres de la Société et dont le capital est détenu par les salariés et mandataires sociaux visés au paragraphe (i), et/ou (iii) de tout établissement de crédit (ou filiale d'un tel établissement) intervenant à la demande de Veolia Environnement pour la mise en place d'une offre structurée d'actions aux salariés et mandataires sociaux de sociétés liées ayant leur siège social dans des pays dans lesquels les salariés, pour des raisons réglementaires ou autres, ne peuvent bénéficier des formules d'actionariat salarié traditionnelles (émissions réservées au personnel, adhérents de plans d'épargne).

(1) Ne sont listées que les autorisations encore en vigueur à la date du présent Document d'enregistrement universel.

2.1.4.3 Autorisations soumises à l'assemblée générale mixte du 22 avril 2020

Types d'autorisations	Opérations/Titres concernés	Durée de l'autorisation et expiration	Plafond d'utilisation (en euros et/ou en pourcentage)
Rachat d'actions			
	Programme de rachat d'actions Sauf en période d'offre publique (résolution 14)	18 mois 22 octobre 2021	36 € par action, dans la limite d'un plafond de 56 726 653 actions et de 1 milliard d'euros ; la Société ne pouvant détenir plus de 10 % de son capital social
Émissions de titres			
	Émissions avec droit préférentiel de souscription (DPS) * Émission de toutes valeurs mobilières confondues (résolution 15)	26 mois 22 juin 2022	850 millions d'euros (nominal) soit environ 30 % du capital social au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le montant nominal maximal global de 850 millions d'euros, ci-après le « plafond global »)
	Émissions sans droit préférentiel de souscription (DPS) * Émission par offre au public de toutes valeurs mobilières – délai de priorité de souscription obligatoire (résolution 16)	26 mois 22 juin 2022	283 millions d'euros (nominal) soit environ 10 % du capital social au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le plafond global)
	Émissions sans droit préférentiel de souscription (DPS) * Émission par placement privé de toutes valeurs mobilières (résolution 17)	26 mois 22 juin 2022	283 millions d'euros (nominal) soit environ 10 % du capital social au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le plafond nominal de 283 millions d'euros pour les augmentations de capital sans DPS et sur le plafond global)
	Émission de valeurs mobilières en rémunération d'apports en nature * (résolution 18)	26 mois 22 juin 2022	10 % du capital social (l'utilisation s'imputant sur le plafond nominal de 283 millions d'euros pour les augmentations de capital sans DPS et sur le plafond global)
	Augmentation du nombre de titres en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel (<i>green shoe</i>) * (résolution 19)	26 mois 22 juin 2022	Extension de 15 % maximum d'une augmentation de capital social avec ou sans DPS (l'émission supplémentaire s'imputant sur le plafond de la résolution avec ou sans DPS concernée et sur le plafond global, et le cas échéant sur le plafond de 283 millions d'euros nominal des augmentations de capital sans DPS)
	Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres * (résolution 20)	26 mois 22 juin 2022	400 millions d'euros (nominal) soit environ 14,2 % du capital social au jour de l'assemblée générale (ce montant nominal maximal s'imputant sur le plafond global)
Émissions réservées aux salariés et aux dirigeants du Groupe			
	Émissions réservées aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription * Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (résolution 21)	26 mois 22 juin 2022	56 726 653 euros (nominal) soit environ 2 % du capital social au jour de l'assemblée générale (ce montant s'imputant sur le plafond global)
	Émissions réservées au personnel avec suppression du droit préférentiel de souscription *** Augmentation de capital réservée à une catégorie de bénéficiaires (résolution 22)	18 mois 22 octobre 2021	17 017 996 euros (nominal) soit environ 0,6 % du capital social au jour de l'assemblée générale (ce montant s'imputant sur le plafond global)
	Autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit de membres du personnel salarié du Groupe et des mandataires sociaux de la Société, emportant renonciation de plein droit des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription (résolution 23)	26 mois 22 octobre 2021	0,5 % du capital social au jour de l'assemblée générale.

Types d'autorisations Opérations/Titres concernés	Durée de l'autorisation et expiration	Plafond d'utilisation (en euros et/ou en pourcentage)
Réduction de capital par annulation d'actions		
Annulation des actions auto-détenues (résolution 24)	26 mois 22 juin 2022	10 % des actions composant le capital par période de 24 mois

* Le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de cette autorisation s'imputera sur le plafond global de 850 millions d'euros inclus dans la quinzième résolution de l'assemblée générale mixte du 22 avril 2020.

** Augmentation de capital en faveur (i) des salariés et mandataires sociaux de sociétés liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et des articles L. 3341-1 et L. 3344-2 du Code du travail et/ou (ii) de fonds d'actionnariat (de type OPCVM ou entité équivalente) investis en titres de la Société et dont le capital est détenu par les salariés et mandataires sociaux visés au paragraphe (i), et/ou (iii) de tout établissement de crédit (ou filiale d'un tel établissement) intervenant à la demande de Veolia Environnement pour la mise en place d'une offre structurée d'actions aux salariés et mandataires sociaux de sociétés liées ayant leur siège social dans des pays dans lesquels les salariés, pour des raisons réglementaires ou autres, ne peuvent bénéficier des formules d'actionnariat salarié traditionnelles (émissions réservées au personnel, adhérents de plans d'épargne).

2.1.5 AUTRES TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

Dilution potentielle liée aux obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes

Il convient de se référer au 2.1.7 *infra*.

Dilution potentielle liée aux actions de performance

Dans le cadre de la politique de rémunération du Groupe et de l'autorisation de l'assemblée générale extraordinaire de la Société du 19 avril 2018, le conseil d'administration a décidé, le 2 mai 2018, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer à environ 700 dirigeants et collaborateurs à haut potentiel du Groupe, 1 731 368 actions de performance, soit environ 0,31 % du capital social au 31 décembre 2018.

Par ailleurs, conformément à l'autorisation de l'assemblée générale extraordinaire de la Société du 18 avril 2019, le conseil d'administration a décidé, le 30 avril 2019, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer à environ 450 bénéficiaires, 1 131 227 actions de performance, soit environ 0,20 % du capital social à cette date.

Ces actions ne devant être émises qu'en mai 2021 en ce qui concerne les actions de performance 2018 et en mai 2022 en ce qui concerne les actions de performance 2019, représenteraient, si elles étaient toutes émises, un pourcentage de dilution de 0,50 %, le nombre d'actions de la Société s'élevant à 567 266 539 actions au 31 décembre 2019.

Il convient de se référer au chapitre 7, section 7.4.3.1 *infra*.

2.1.6 ÉVOLUTION DU CAPITAL AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Le tableau ci-dessous fait apparaître les évolutions du capital social de Veolia Environnement depuis le début de l'exercice 2015 :

Date de l'assemblée	Opération	Nombre d'actions émises	Valeur nominale des actions (en euros)	Montant nominal de l'augmentation de capital (en euros)	Prime d'émission ou d'apport (en euros)	Montant cumulé du capital (en euros)	Nombre cumulé d'actions
19/04/2018 (constatée par le président-directeur général le 20/09/2018)	Augmentation de capital réservée aux salariés (plan d'épargne Groupe)	2 228 518	5	11 142 590	22 909 165,04	2 827 966 705	565 593 341
19/04/2018 constatée par le président-directeur général le 03/05/2019	Augmentation de capital résultant de l'attribution définitive d'actions gratuites à l'ensemble des salariés français du Groupe (soit 46 456 salariés)	232 280	5	1 161 400		2 829 128 105	565 825 621
18/04/2019 (constatée par le président-directeur général le 15/11/2019)	Augmentation de capital réservée aux salariés (plan d'épargne Groupe)	1 440 918	5	7 204 590	17 925 019,92	2 836 332 695	567 266 539

2.1.7 TITRES NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL

Programme EMTN

Un programme d'*Euro Medium Term Notes* (EMTN) a été mis en place en juin 2001 pour un montant maximal de 4 milliards d'euros.

Ce montant maximal a été porté à 16 milliards d'euros le 13 juillet 2009.

Les principales émissions qui constituent l'encours de ce programme au 31 décembre 2019 sont les suivantes :

Date de l'émission	Devise	Montant nominal de l'émission (en devises) (en millions)	Tirages complémentaires/ rachats partiels	Montant nominal de l'encours au 31 décembre 2019 (en devises) (en millions)	Taux facial	Échéance
25 novembre 2003	EUR	700		700	6,125 %	25 novembre 2033
12 décembre 2005	EUR	600				
Juin 2013	EUR		-109			
Décembre 2013	EUR		-60	431	4,375 %	11 décembre 2020
24 mai 2007	EUR	1 000				
Décembre 2013	EUR		-150			
Avril 2015	EUR		-205	645	5,125 %	24 mai 2022
29 octobre 2007	GBP	500				
7 janvier 2008	GBP		150	650	6,125 %	29 octobre 2037
6 juillet 2010	EUR	834				
Avril 2015	EUR		-196	638	4,247 %	6 janvier 2021
30 mars 2012	EUR	750		750	4,625 %	30 mars 2027
9 avril 2015	EUR	500		500	1,59 %	10 janvier 2028
4 octobre 2016	EUR	600		600	0,314 %	4 octobre 2023
4 octobre 2016	EUR	500		500	0,927 %	4 janvier 2029
30 mars 2017	EUR	650		650	0,672 %	30 mars 2022
30 mars 2017	EUR	650		650	1,496 %	30 novembre 2026
21 novembre 2017	EUR	500		500	0 %	23 novembre 2020
5 décembre 2018	EUR	750		750	1,94 %	7 janvier 2030
14 janvier 2019	EUR	750		750	0,892 %	14 janvier 2024

Au 31 décembre 2019, l'encours du nominal du programme EMTN s'élevait à 7 897 millions d'euros venant à échéance à plus d'un an.

Émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes

Veolia Environnement a procédé au rachat anticipé des obligations à option de conversion et/ou d'échanges en actions nouvelles et/ou existantes émises le 8 mars 2016 à échéance 15 mars 2021 pour un nominal d'environ 700 millions d'euros. Le 13 septembre 2019, un premier rachat à hauteur de 93 % du nominal au prix unitaire de 30,31 euros a été réalisé dans le cadre d'une offre de rachat suivi d'un second rachat complémentaire de 7 % par exercice d'un *clean-up call*, au pair soit au prix unitaire de 29,99 euros, le 13 novembre 2019.

Veolia Environnement a émis le 12 septembre 2019, dans le cadre d'un placement privé sans droit préférentiel de souscription, des obligations à option de conversion et/ou d'échanges en actions

nouvelles et/ou existantes à échéance 1^{er} janvier 2025 pour un montant nominal d'environ 700 millions d'euros. Ces obligations ne porteront pas intérêt et ont été émises à un prix de 103,25 % du pair. La valeur nominale d'exercice unitaire de ces obligations est de 30,41 euros, soit une prime de 35 % par rapport au cours de référence de l'action le jour de l'émission.

Au 31 décembre 2019, l'encours du nominal de cet emprunt s'élevait à environ 700 millions d'euros venant à échéance à plus d'un an.

Émission publique sur le marché américain

Le 23 décembre 2019, Veolia Environnement a procédé au rachat partiel à hauteur de 100 millions de dollars de l'obligation de 400 millions de dollars de coupon 6,75 % et de maturité juin 2038, émise en 2008 sur le marché américain.

Au 31 décembre 2019, l'encours du nominal de cet emprunt s'élevait à 300 millions de dollars américains, soit 267 millions d'euros équivalents, venant à échéance à plus d'un an.

Programme d'émission d'obligations sur le marché domestique chinois (*Panda Bonds*)

Veolia Environnement a enregistré le 10 décembre 2019 auprès de la *National Association of Financial Market Institutional Investors* (NAFMII) deux programmes d'émission d'obligations sur le marché domestique chinois pour une durée de deux ans et pour un montant maximal de 10 milliards de renminbi, venant remplacer le programme signé en août 2016 et arrivé à échéance en août 2018.

Dans le cadre de ce nouveau programme, Veolia Environnement a émis le 17 décembre 2019, à l'occasion d'un placement privé

auprès d'investisseurs chinois et internationaux, deux emprunts obligataires d'un montant total de 1,5 milliard de renminbi à échéance 17 décembre 2020, portant un coupon de 3,7 %.

Au 31 décembre 2019, l'encours du nominal de ces emprunts s'élevait à 1,5 milliards de renminbi, soit 192 millions d'euros équivalents, venant à échéance à moins d'un an.

Billets de trésorerie

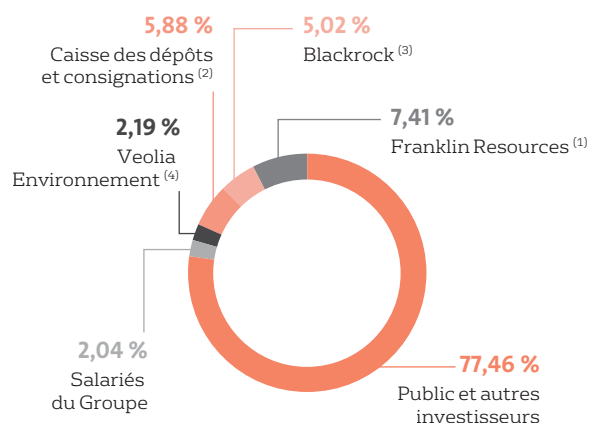
Veolia Environnement dispose d'un programme de financement à court terme sous forme de billets de trésorerie plafonné à 4 milliards d'euros.

Au 31 décembre 2019, l'encours de billets de trésorerie émis par la Société s'élevait à 3 493 millions d'euros.

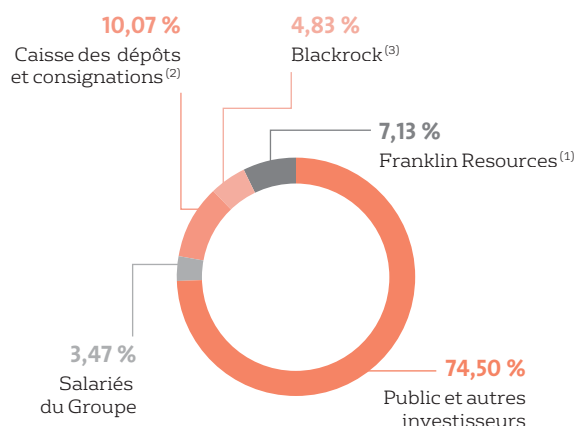
2.2 Actionnariat de Veolia Environnement RFA

2.2.1 RÉPARTITION DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2019

Répartition de l'actionnariat (nombre d'actions)



Répartition de l'actionnariat (droits de vote exerçables)



(1) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil statutaire de Franklin Resources notifiée le 13 janvier 2020 à la Société.

(2) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil légal de la Caisse des Dépôts en date du 2 janvier 2020 (Décision et Information AMF n° 220C0114 du 9 janvier 2020).

(3) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil légal de BlackRock en date du 2 décembre 2019 (Décision et Information AMF n° 219C2540 du 3 décembre 2019).

(4) Actions auto-détenues et privées de droit de vote.

2.2.2 ÉVOLUTION DES PRINCIPAUX ACTIONNAIRES AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Le tableau ci-dessous présente le nombre d'actions et les pourcentages de capital et de droits de vote correspondants détenus par les principaux actionnaires connus de Veolia Environnement au 31 décembre 2019 ainsi que l'évolution des principaux actionnaires (détenant directement ou indirectement plus de 4 % du capital) au cours des trois derniers exercices⁽¹⁾.

Depuis le 3 avril 2016 a été mis en place un droit de vote double pour les actionnaires détenant leur action au nominatif depuis

2 ans au moins en application de la loi Florange du 29 mars 2014 (cf. chapitre 8, section 8.1.9 *infra*).

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'actionnaire autre que ceux mentionnés dans le tableau ci-dessous détenant directement ou indirectement environ 4 % ou plus du capital ou des droits de vote de la Société à la date du dépôt du présent Document d'enregistrement universel.

Actionnaire	Situation au 31 décembre 2019					Situation au 31 décembre 2018			Situation au 31 décembre 2017		
	Nombre d'actions	Pourcentage du capital	Nombre de droits de vote théorique	Nombre de droits de vote exerçables	Pourcentage des droits de vote exerçables *	Nombre d'actions	Pourcentage du capital	Pourcentage des droits de vote exerçables *	Nombre d'actions	Pourcentage du capital	Pourcentage des droits de vote exerçables *
Franklin Resources ⁽¹⁾	42 036 249	7,41	42 036 249	42 036 249	7,13	48 457 878	8,57	8,27	28 282 109	5,02	4,85
Caisse des Dépôts ⁽²⁾	33 344 181**	5,88	59 380 300	59 380 300	10,07	26 036 119	4,60	8,88	26 036 119	4,62	8,94
BlackRock ⁽³⁾	28 489 269	5,02	28 489 269	28 489 269	4,83	28 234 644	4,99	4,82	-	-	-
QD For Investment in Shares (QDFIS) ⁽⁴⁾	-	-	-	-	-	-	-	-	26 107 208	4,63	4,48
Veolia Environnement ⁽⁵⁾	12 450 465	2,19	12 450 465	0***	0***	12 510 389	2,21	0	13 704 835	2,43	0
Public et autres investisseurs	450 946 375	79,50	459 811 540	459 811 540	77,97	450 354 311	79,63	78,03	469 234 552	83,30	81,73
TOTAL	567 266 539	100 %	602 167 823	589 717 358	100 %	565 593 341	100 %	100 %	563 364 823	100 %	100 %

* Pourcentage des droits de vote par rapport aux droits de vote effectifs (les titres auto-détenus par Veolia Environnement étant privés de droit de vote).

** Dont 26 036 119 actions détenues au nominatif depuis plus de deux ans.

*** Au 31 décembre 2019, Veolia Environnement autodétient 12 450 465 actions.

(1) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil statutaire de Franklin Resources qui a été notifiée le 13 janvier 2020 à la Société. Entre le 1^{er} janvier 2020 et le 16 mars 2020, Franklin Resources a effectué plusieurs déclarations de franchissement de seuil légal de 5 % du capital et/ou des droits de vote à la baisse (cf. Décisions et Informations AMF n°220C0693 et n°220C0739). À la date de la dernière déclaration, soit le 25 février 2020, Franklin Resources détenait 28 307 957 actions représentant autant de droits de vote soit 4,99 % du capital et 4,70 % des droits de vote de Veolia Environnement.

(2) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil légal de la Caisse des Dépôts en date du 2 janvier 2020 (Décision et Information AMF n°220C0114 du 9 janvier 2020). Entre le 10 janvier 2020 et le 16 mars 2020, la Caisse des Dépôts a effectué plusieurs déclarations de franchissement de seuil légal de 10 % du capital et/ou des droits de vote à la hausse ou à la baisse (cf. Décisions et Informations AMF n°220C0352, n°220C0413). À la date de la dernière déclaration, soit le 30 janvier 2020, la Caisse des Dépôts détenait, directement et indirectement, 33 837 962 actions représentant 59 874 081 droits de vote, soit 5,97 % du capital et 9,94 % des droits de vote de Veolia Environnement.

(3) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil légal de Blackrock en date du 2 décembre 2019 (Décision et Information AMF n°219C2540 du 3 décembre 2019). Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, Blackrock a effectué plusieurs déclarations de franchissement de seuil légal de 5 % du capital et/ou des droits de vote à la hausse ou à la baisse (cf. Décisions et Informations AMF n°2019C0032, n°219C0072, n°219C0085, n°219C0132, n°219C0236, n°219C0286, n°219C0292, n°219C0309, n°219C0340, n°219C0360, n°219C0372, n°219C0386, n°219C0391, n°219C0465, n°219C0495, n°219C0510, n°219C0522, n°219C0530, n°219C1050, n°219C1061, n°219C1076, n°219C1133, n°219C1201, n°219C1218, n°219C1229, n°219C1255, n°219C1285, n°219C1312, n°219C1377, n°219C1639, n°219C2147, n°219C2181, n°219C2481, n°219C2512 et n°219C2540). Entre le 1^{er} janvier 2020 et le 16 mars 2020, Blackrock n'a pas effectué, à la connaissance de la Société, de déclaration de franchissement de seuil légal de 5 % du capital et/ou des droits de vote à la hausse ou à la baisse.

(4) En date du 13 mars 2018, QD for Investment in Shares a cédé l'intégralité de sa participation, soit 26 107 208 actions via un placement privé ouvert aux investisseurs institutionnels (déclaration AMF n°2018DD541863 en date du 16 mars 2018).

(5) Actions auto-détenues et privées de droit de vote. Cette information figure dans la déclaration mensuelle des opérations réalisées par Veolia Environnement sur ses propres titres auprès de l'Autorité des marchés financiers le 8 janvier 2020.

À la connaissance de la Société et à la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel, il n'existe aucun engagement liant un ou plusieurs actionnaires de la Société et aucun pacte d'actionnaires ou aucune convention auxquels la Société est partie susceptible d'avoir un impact significatif sur le cours de son titre ni pacte ou convention de cette nature auxquels seraient parties des filiales significatives non cotées de la Société. Les options d'achat

conclues avec EDF, mentionnées au chapitre 4, section 4.1 *infra* (note 3.4.1 des notes annexes des états financiers consolidés) et chapitre 8, section 8.3 *infra*, ont expiré le 25 juillet 2019.

Aucun tiers n'exerce de contrôle sur Veolia Environnement et, à la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement ou une prise de contrôle de la Société.

(1) Les chiffres sont issus des exercices 2019, 2018 et 2017.

2.3 Politique de distribution des dividendes

2.3.1 DIVIDENDES VERSÉS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

2

(en euros)	Dividende 2014	Dividende 2015	Dividende 2016	Dividende 2017	Dividende 2018
Dividende brut par action	0,70	0,73	0,80	0,84	0,92
Dividende net par action	0,70 *	0,73 *	0,80 *	0,84 *	0,92 *
MONTANT GLOBAL DU DIVIDENDE DISTRIBUÉ **	383 952 678	401 183 799	439 772 185	462 685 249	509 096 391

* Le dividende est éligible à l'abattement de 40 %.

** Montants réglés par la Société.

La distribution d'un dividende de 0,92 euro par action, pour chacune des actions de la Société ouvrant droit au dividende portant jouissance au 1^{er} janvier 2019, a été décidée par l'assemblée générale mixte du 18 avril 2019. Le dividende a été détaché de l'action le 14 mai 2019 (ex-date) et mis en paiement à compter du 16 mai 2019. Au 31 décembre 2018, le capital était composé de 565 593 341 actions dont 12 510 389 actions auto-détenues. Le montant total de la distribution a été ajusté en fonction du nombre d'actions propres détenues par Veolia Environnement à la date de mise en paiement, les actions auto-détenues n'ouvrant pas droit au dividende.

Il sera proposé à l'assemblée générale du 22 avril 2020 le versement d'un dividende de 1 euro par action au titre de l'exercice 2019, payable à 100 % en numéraire. La date de négociation ex-dividende est fixée au 12 mai 2020. Les dividendes 2019 seront versés à compter du 14 mai 2020.

Pour les bénéficiaires personnes physiques fiscalement domiciliées en France, un prélèvement forfaitaire non libératoire obligatoire de 12,8 % sera opéré à titre d'acompte de l'impôt dû en 2020 sur les revenus de l'année 2019. Les contribuables dont le revenu fiscal de référence de l'avant-dernière année n'excède pas 50 000 euros pour les célibataires et 75 000 euros pour les couples peuvent cependant être dispensés de ce prélèvement sur demande préalable.

Les prélèvements sociaux applicables sur les dividendes versés aux bénéficiaires personnes physiques fiscalement domiciliées en France font l'objet d'un prélèvement à la source effectué par l'établissement payeur au taux de 17,2 %.

L'imposition définitive des dividendes versés par Veolia Environnement sera déterminée à partir des éléments portés dans la déclaration de revenus souscrite l'année suivant celle de leur perception.

Les dividendes, qu'ils soient payés en numéraire ou en actions, sont soumis de plein droit à une taxation forfaitaire au taux de 12,8 % (soit une taxation globale de 30 % en tenant compte des prélèvements sociaux). Les prélèvements sociaux ne sont pas déductibles de l'impôt sur le revenu.

Sur option globale, les dividendes peuvent néanmoins être soumis à l'impôt sur le revenu au barème progressif. Ils seront soumis à l'impôt après abattement de 40 %. Dans cette hypothèse, les prélèvements sociaux sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur le revenu à hauteur de 6,8 %.

Pour les bénéficiaires fiscalement non domiciliés en France, les dividendes sont soumis à une retenue à la source dont le taux est variable en fonction du pays de domiciliation fiscale du bénéficiaire.

2.3.2 POLITIQUE DE DISTRIBUTION

La politique de distribution de dividendes est définie par le conseil d'administration de la Société qui prend notamment en compte les résultats et la situation financière de la Société ainsi que les

politiques de distribution de dividendes des principales sociétés françaises et des entreprises internationales du secteur.


2.3.3 DÉLAI DE PRESCRIPTION

Les dividendes non réclamés sont, dans un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement, prescrits au profit de l'État.

3

EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS

3.1	FAITS MARQUANTS DE LA PÉRIODE	78
3.1.1	Contexte général	78
3.1.2	Évolutions au sein du Groupe	79
3.1.3	Financement du Groupe	80
3.1.4	Association des salariés à la performance du groupe	81
3.1.5	La Raison d'être de Veolia	81
3.2	INFORMATIONS COMPTABLES ET FINANCIÈRES	82
3.2.1	Préambule	82
3.2.2	Chiffres clés	83
3.2.3	Chiffre d'affaires par métier	92
3.2.4	Autres éléments du compte de résultat	93
3.3	FINANCEMENT	95
3.3.1	Évolution du free cash-flow net et de l'endettement financier net	95
3.3.2	Investissements industriels et financiers	96
3.3.3	Prêts aux co-entreprises	97
3.3.4	Besoin en fonds de roulement opérationnel	97
3.3.5	Financement externe	97
3.4	RENDEMENT DES CAPITAUX EMPLOYÉS (ROCE)	99
3.5	OPÉRATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES	100
3.6	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	100
3.7	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	100
3.8	FACTEURS DE RISQUES	101
3.9	PERSPECTIVES	101
3.10	ANNEXES	102
3.10.1	Réconciliation des indicateurs GAAP et des indicateurs utilisés par le Groupe	102
3.10.2	Réconciliation des données publiées en 2018 avec les données retraitées 2018	103
3.10.3	Définitions	104

Les éléments du rapport financier annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme 

3.1 Faits marquants de la période

3.1.1 CONTEXTE GÉNÉRAL

L'année 2019 constitue la dernière année du plan 2016-2019 marquée par une amélioration de la croissance rentable reposant principalement sur une croissance organique, des opérations de périmètre ciblées et une politique rigoureuse de maîtrise des coûts conduisant à plus d'un milliard d'économies, 2019 est également l'année de préparation pour la définition du nouveau programme stratégique 2020-2023.

Ainsi, sur l'ensemble de l'année, la performance financière du Groupe est marquée par une progression continue du chiffre d'affaires et de l'EBITDA qui sont alimentés par les **deux moteurs** de notre stratégie : **un développement de notre croissance organique** et des **économies de coûts** supérieures à notre objectif.

Sur l'année, ces éléments conduisent ainsi à une solide croissance des résultats :

- hausse du chiffre d'affaires de +4,3 % à change constant à 27 189 millions d'euros et de +3,2 % à périmètre et change constant :
 - croissance organique de 3,2 % malgré l'impact négatif du climat (-68 millions d'euros), du prix des matières recyclées (-76 millions d'euros) et du repositionnement des activités de construction (VVT -7,6 %),
 - dynamisme commercial avec une progression des volumes de déchets de 1,5 % et des indexations tarifaires qui restent favorables dans l'eau et les déchets ;
- croissance soutenue en dehors de France et sur les nouvelles activités :
 - France +2 %, Europe hors France +4,1 % ⁽¹⁾, Reste du monde +8,7 %⁽¹⁾,
 - croissance à deux chiffres dans l'activité déchets dangereux (+14 %) qui représente 2,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2019,
 - progression de l'activité Recyclage de Plastiques (+26 %) à 319 millions d'euros de chiffre d'affaires ;
- **forte croissance de l'EBITDA à 4 022 millions d'euros** supérieure à nos objectifs, soit +4,7 % en données courantes et +4,5 % à change constant, liée :
 - à la poursuite de la croissance de l'activité du Groupe,
 - aux impacts des plans d'économies de coûts (248 millions d'euros).

Ces effets positifs sont partiellement compensés par :

- un effet climat négatif (-17 millions d'euros),
- un pincement tarifaire toujours négatif mais en amélioration grâce à de meilleures indexations tarifaires (-85 millions d'euros contre -130 millions d'euros au 31 décembre 2018),
- un impact des prix des énergies de -23 millions d'euros, traduisant la répercussion progressive de la hausse du coût des combustibles et du CO₂ dans le prix des énergies vendues,
- et un impact du prix des matières recyclées de -30 millions d'euros dû à une forte baisse du prix des papiers recyclés qui s'est accélérée au dernier trimestre.

Les autres éléments financiers sont également en croissance :

- **EBIT courant de 1 730 millions d'euros**, en hausse de +5,3 % en données courantes (et +5,0 % à change constant) ;
- **résultat net courant part du Groupe à 760 millions d'euros**, en hausse de +13,1 % en données courantes (+13,5 % à change constant) ;
- **résultat net courant hors plus-value de 734 millions d'euros**, en croissance de +8,8 % à change constant ;
- **résultat net part du Groupe de 625 millions d'euros** en forte progression de +41,8 % en courant ;
- **investissements industriels nets de 2 201 millions d'euros** (dont 362 millions d'euros d'investissements discrétionnaires contre 309 millions d'euros au 31 décembre 2018) ;
- **très forte progression du Free cash-flow à 868 millions d'euros** grâce à une discipline stricte en matière d'investissements industriels et de maîtrise du besoin en fonds de roulement tout en conservant 362 millions d'euros d'investissements discrétionnaires (en hausse de +17,1 % vs 2018) destinés à alimenter la croissance future ;
- **une baisse de l'endettement financier net à 10 680 millions d'euros** (dont 1 731 millions d'euros de dettes de location liée à l'application de la norme IFRS 16) avec un ratio d'endettement financier net/EBITDA de 2,66 (*versus* 3,01 au 31 décembre 2018 retraité).

(1) À change constant.

3.1.2 ÉVOLUTIONS AU SEIN DU GROUPE

Développements commerciaux et acquisitions

Dans la continuité du dynamisme commercial du Groupe en 2018, les développements commerciaux se sont poursuivis sur l'année 2019 :

- dans l'eau municipale, la conquête du marché d'eau potable de la ville de Nîmes en France (contrat de 185 millions d'euros sur 8 ans) et le redémarrage des activités de dessalement à Sydney en Australie (pour un chiffre d'affaires annuel estimé à 23 millions d'euros). Par ailleurs, le Groupe a renouvelé son contrat d'exploitation de l'usine de traitement des eaux usées de la ville de Wellington et l'installation de plusieurs usines aux alentours de la capitale néo-zélandaise (contrat de 170 millions de dollars néo-zélandais) ;
- dans ses activités technologies et réseau, le gain des contrats de construction des usines de dessalement Umm Al Quwain, Rabigh 3 et Al Dur au Moyen-Orient par Veolia Water Technologies – qui poursuit parallèlement sa politique de recentrage de son activité ;
- dans le cadre de ses activités de production de chaleur, de froid et d'électricité (boucles locales d'énergie), l'acquisition fin 2018 par le Groupe de deux unités de cogénération en Slovaquie représentant un chiffre d'affaires de 52 millions d'euros sur 2019, a été complétée en 2019 par le rachat de sociétés assurant la production de chaleur au gaz en cogénération à Levice (Slovaquie), pour un montant de 71 millions d'euros ⁽¹⁾ et un revenu de 32 millions d'euros sur l'année 2019, à Hong Kong de la société Southa, pour un montant de 29 millions d'euros⁽¹⁾ et un revenu estimé de 80 millions d'euros en année pleine, et en Belgique de la société Actility pour un montant de 21 millions d'euros. Par ailleurs, le Groupe au travers de sa filiale BS Energy a pu renouveler le 17 octobre 2019 les concessions des réseaux électriques et gaziers de la ville de Braunschweig en Allemagne (contrat de 2,6 milliards d'euros sur 20 ans).

Le Groupe Veolia a également développé au cours de l'année 2019 ses activités dans les secteurs suivants :

- déchets dangereux : construction en cours de quatre fours d'incinération en Chine et création au sein des Activités mondiales d'une structure commune entre EDF et Veolia destinée à répondre aux enjeux de démantèlement des réacteurs nucléaires de technologie graphite. Par ailleurs, le 20 décembre 2019, le Groupe a annoncé avoir signé au travers de sa filiale Veolia North America un accord pour la reprise du site de traitement des déchets dangereux d'Alcoa USA Corporation situé à Gum Springs dans l'Arkansas (États-Unis) complétant ainsi le dispositif d'exutoires de déchets dangereux du Groupe dans la zone. L'opération a été finalisée le 31 janvier 2020 pour un montant de 250 millions de dollars américains.
- activité recyclage de déchets :
 - le Groupe a conclu des accords de coopération avec le groupe Nestlé à l'échelle mondiale et a par ailleurs signé un accord de partenariat portant sur la construction et l'exploitation d'une unité de recyclage chez l'industriel Danone Nutricia aux Pays-Bas,

- signature d'un partenariat entre le Groupe et Reckitt Benckiser en vue de favoriser la transition vers une économie circulaire du plastique,
- au travers de sa filiale Veolia China Holding Ltd le Groupe a procédé le 28 janvier 2019 à l'acquisition pour un prix de 22 millions d'euros ⁽¹⁾ de 66 % des titres de la société Huafei en Chine spécialisée dans le recyclage plastique et disposant de quatre sites de production ;
- en France, la métropole de Bordeaux a choisi le Groupe comme attributaire du contrat de délégation de service public de valorisation et de traitement des déchets ménagers et assimilés du territoire métropolitain pour une durée de 7 ans et 10 mois à compter du 20 février 2020. Veolia sera l'opérateur d'une filière totalement intégrée des 3 unités de valorisation et recyclage pour répondre aux grands enjeux de Bordeaux Métropole, avec un chiffre d'affaires cumulé estimé à 405 millions d'euros,
- le Groupe a procédé à l'acquisition au premier trimestre 2019 de Renascimento, une entreprise de traitement et de recyclage des déchets au Portugal, pour un montant de 39 millions d'euros ⁽¹⁾ et au troisième trimestre de Gadere en Équateur pour un montant de 15 millions d'euros ⁽¹⁾ ;
- services aux industriels : signature d'un contrat de valorisation du Lithium au Japon (contrat de 66 millions d'euros) ; signature de contrats de performance énergétique en Colombie (Coca-Cola Femsa, contrat de 29 millions d'euros) ; signature d'un contrat d'exploitation et maintenance des stations de traitement d'eau de mine au Ghana (contrat AngloGold Ashanti). Par ailleurs, Koweït Integrated Petroleum Industries Company (KIPIC) a confié le 24 juillet 2019 l'exploitation et l'entretien de sa station de traitement des eaux usées de la raffinerie d'Al Zour (contrat de 63 millions de dollars sur 7 ans) avec un objectif de zéro rejet liquide.

Cessions

Actifs Énergie TNAI (États-Unis)

Dans le cadre de sa revue régulière de son portefeuille d'actifs et de l'annonce de son programme stratégique 2020-2023, le Groupe au travers de sa filiale Veolia Energy North America Holdings Inc. a finalisé la cession de ses réseaux de chaleur et de froid le 30 décembre 2019 pour un montant brut de 1,25 milliard de dollars américains à Antin Infrastructures Partners générant une plus-value nette d'impôt et de frais de cession de 170 millions d'euros. Il s'agit d'un portefeuille de centrales de production, notamment en cogénération, de vapeur, froid et électricité et de 13 réseaux desservant 10 villes américaines.

Transdev Group

Le 9 janvier 2019, Veolia Environnement a finalisé la cession au groupe allemand Rethmann de sa participation résiduelle de 30 % dans Transdev Group, pour un montant net de frais de cession de 334 millions d'euros pour une plus-value de 33 millions d'euros, marquant ainsi la fin de son processus de désengagement de l'activité Transport.

(1) Acquisition de titres et dettes des entités entrantes.

Foshan (Chine)

Dans le cadre de sa politique de rotation d'actifs, le Groupe au travers sa filiale Veolia Environmental Services China Ltd a procédé à la cession de l'intégralité de sa participation dans la société Foshan (centre d'enfouissement) pour un montant de 49 millions d'euros générant une plus-value de cession de 37 millions d'euros.

Ainsi, au total, le Groupe au travers de ses filiales a procédé à des investissements financiers sur l'année 2019 à hauteur de 619 millions d'euros et des cessions à hauteur de 1 490 millions d'euros.

Règlement favorable du litige fiscal américain

En 2006, Veolia, au travers de sa filiale VENA0, avait sollicité une déduction fiscale en application des dispositions du droit fiscal

américain appelées « Worthless Stock deduction » (« WSD ») pour un montant de 4,5 milliards de dollars (en base) dans le cadre de la réorganisation de l'ancienne US Filter (acquise en 1999). Après un long contrôle fiscal, l'administration fiscale américaine (« IRS ») a émis le 6 novembre 2018 une notification de redressement définitive (« Revenue Agent's Report »), qui rejetait cette déduction et était assortie de pénalités. Veolia a répondu de manière circonstanciée le 21 décembre 2018 (« Protest ») en contestant le bien-fondé des arguments de l'IRS. L'IRS a informé Veolia qu'elle ne conteste plus la déduction fiscale de la « Worthless Stock Deduction » et a adressé le 30 avril 2019 une notification de redressement définitive (« Revenue Agent's Report ») révisée qui reflète cette décision. Le Groupe dispose, à fin 2019, d'un stock de 2,0 milliards de dollars de déficits en base, non reconnu et à utiliser avant fin 2026.

3.1.3 FINANCEMENT DU GROUPE

En 2019, le Groupe a mené une gestion active de sa dette en bénéficiant des conditions de marché incluant des opérations de refinancement, conduisant à une baisse du taux de financement.

Évolution des emprunts obligataires

Le 14 janvier 2019, Veolia Environnement a émis avec succès 750 millions d'euros d'obligations au pair à échéance le 14 janvier 2024 (soit 5 ans) portant un coupon de 0,892 %. Ce placement a été exécuté auprès d'une large base d'investisseurs présents en Europe et en Asie. Les produits de cette émission ont servi aux besoins de financement généraux de la Société, notamment au refinancement de dettes échues.

Veolia Environnement a remboursé à l'échéance le 24 avril 2019, une souche obligataire euro pour un montant nominal de 462 millions d'euros.

En lien avec les opérations de cession des réseaux de chaleur et de froid aux États-Unis, Veolia Environnement a procédé en date du 23 décembre 2019 au rachat de ses obligations libellées en dollar portant intérêt au taux de 6,75 % à échéance 2038 pour un montant partiel de 100 millions de dollars.

Émission d'un Panda Bond

Le 17 décembre 2019, Veolia Environnement a émis avec succès une obligation d'un milliard et demi de renminbi (192 millions d'euros équivalents) sur le marché domestique chinois (« Panda Bond »). Cette obligation a été émise dans le cadre d'un placement privé et porte un coupon de 3,70 %, pour une maturité de 1 an. Le placement a été réalisé auprès d'investisseurs chinois et internationaux. Le produit de cette émission est utilisé pour financer les projets du Groupe en Chine continentale. Les conditions obtenues et le taux de souscription de 1,7 fois témoignent de la perception très

favorable de la signature de Veolia, ainsi que de la confiance des investisseurs dans le développement du Groupe en Chine.

Émission d'OCEANE

Veolia Environnement a placé le 12 septembre 2019 environ 700 millions d'obligations en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) et a racheté concomitamment les OCEANE existantes à échéance le 15 mars 2021 dans le cadre d'une procédure de construction d'un livre d'ordres inversé.

Ces obligations ne porteront pas intérêt et ont été émises à un prix de 103,25 % du pair, correspondant à un taux de rendement actuariel de -0,60 %. La valeur nominale d'exercice unitaire de ces obligations est de 30,41 euros, ce qui fait apparaître une prime de 35 % par rapport au cours de référence de l'action le jour de l'émission sur le marché réglementé d'Euronext à Paris.

Confirmation de la perspective de crédit

En février 2020, Moody's a confirmé la notation de crédit de Veolia Environnement, P-2/Baa1 à perspective stable.

De son côté, S&P a confirmé fin janvier 2019, la notation de crédit de Veolia, à savoir A-2/BBB avec une perspective stable.

Paiement du dividende

L'assemblée générale mixte des actionnaires de Veolia Environnement du 18 avril 2019 a accepté au titre de l'exercice 2018 le paiement d'un dividende à 0,92 euro par action, soit une augmentation de +10 % par rapport à 2017, mis en paiement le 16 mai 2019. Le montant du dividende s'est ainsi élevé à 509 millions d'euros.

Mise en œuvre d'un nouveau contrat de liquidité

Veolia environnement et la société Rothschild & Cie Banque ont mis fin au contrat de liquidité du 30 septembre 2014. Le 28 mai

2019, Veolia Environnement a conclu un nouveau contrat de liquidité conforme aux dispositions du cadre juridique en vigueur avec Kepler Chevreux prenant effet au 1^{er} juin 2019, pour une période initiale s'achevant le 31 décembre 2019, puis renouvelable tacitement pour des périodes d'un an.

3.1.4 ASSOCIATION DES SALARIÉS À LA PERFORMANCE DU GROUPE

À l'occasion de l'assemblée générale mixte des actionnaires de Veolia Environnement le 18 avril 2019, la Société a réaffirmé sa volonté d'associer les collaborateurs du Groupe au développement et à la performance du Groupe en lançant une nouvelle opération d'actionnariat des salariés dans 30 pays, soit environ cent quatorze mille salariés du Groupe et dont le taux de souscription global a dépassé les 32 %, se traduisant par une augmentation de capital de 7 millions d'euros (soit 1 440 918 nouvelles actions émises).

Également, dans le cadre de la politique de rémunération du Groupe et de l'autorisation de l'assemblée générale mixte des actionnaires, le conseil d'administration a décidé le 30 avril 2019 sur proposition de son comité de rémunération d'attribuer à environ 450 bénéficiaires incluant des cadres dirigeants, des collaborateurs à haut potentiel et des contributeurs clé du Groupe, des actions de performance (jusqu'à 0,04 % du capital). L'acquisition définitive de ces actions est soumise à une condition de présence et de performance, détaillée chapitre 4, section 6.2.2.2 *infra*.

3.1.5 LA RAISON D'ÊTRE DE VEOLIA

À l'occasion de l'assemblée générale mixte des actionnaires de Veolia Environnement le 18 avril 2019, le Groupe a annoncé se doter d'une Raison d'être. Fruit de 160 ans d'histoire, la Raison d'être de Veolia s'inscrit dans sa mission « Ressourcer le monde » et contribuer au progrès humain en s'inscrivant résolument dans les Objectifs de développement durable définis par l'ONU pour parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. Indiquant le sens fondamental de l'action du Groupe, elle est à la fois le cap qu'il vise et un moyen d'ancrer davantage ses actions dans la durée. Elaborée en concertation avec ses différentes parties prenantes et validée par le conseil d'administration de Veolia Environnement, la Raison

d'être exprime à la fois pourquoi Veolia existe, ce qu'elle fait, et comment, au profit de toutes ses parties prenantes (employés, clients, fournisseurs, actionnaires, partenaires ou régions où elle opère).

Le Groupe rendra compte annuellement de sa performance multi-dimensionnelle à travers un tableau de bord qui rassemble des indicateurs pertinents sur la durabilité de son modèle, ces indicateurs permettant d'estimer la performance économique et financière, environnementale, sociale ainsi que la performance en matière de satisfaction des clients et en matière d'éthique et de conformité.

3.2 Informations comptables et financières

3.2.1 PRÉAMBULE

Évolution des normes sur les locations

À compter du 1^{er} janvier 2019, le Groupe applique la nouvelle norme IFRS 16 sur les locations. L'application de cette norme est réalisée selon la méthode rétrospective complète (recalcul de la valeur de l'actif et de la dette comme si la norme avait été appliquée depuis l'origine des contrats).

Au compte de résultat, les retraitements liés à l'application de cette norme conduisent à des impacts significatifs avec une hausse de l'EBITDA *via* annulation de la charge locative, compensée par une hausse des amortissements dans l'EBIT courant et des charges d'intérêt.

L'application de la norme IFRS 16 entraîne un effet dilutif sur le ROCE après impôt ainsi que sur le levier EFN/EBITDA (*cf. infra*).

(en millions d'euros)	Déc 2018 pro forma hors IFRS 16	Impact IFRS 16	Déc 2018 incl. IFRS 16	Déc 2019 pro forma hors IFRS 16	Impact IFRS 16	Déc 2019 incl. IFRS 16
Chiffre d'affaires	25 951	0	25 951	27 189	0	27 189
EBITDA	3 395	448	3 843	3 537	485	4 022
EBIT courant	1 600	44	1 644	1 685	45	1 730
Résultat Net part du Groupe	439	1	441	616	9	625
Investissements bruts	-1 812	-456	-2 268	-1 966	-398	-2 364
Cessions	60	19	79	99	64	163
CAPEX nets ⁽¹⁾	-1 753	-437	-2 189	-1 868	-334	-2 201
Intérêts sur droit d'usage	0	-45	-45	0	-41	-41
Free cash-flow	569	-33	536	755	113	868
EFN	9 748	1 816	11 564	8 949	1 731	10 680
Ratio d'EFN	2,87		3,01	2,53		2,66
ROCE après impôts	8,8 %		8,2 %	9,0 %		8,4 %

(1) Les CAPEX nets en IFRS 16 représentent les futurs loyers (valeur actualisée) des nouveaux contrats signés au cours de la période.

Gabon

Le 18 février 2019, le Gabon et Veolia Africa ont signé un protocole transactionnel qui prévoit le transfert de 51 % des actions de la SEEG détenues par Veolia Africa, à la Société de Patrimoine du Service public de l'eau potable, de l'énergie électrique et de l'assainissement, propriété du Gabon, pour un prix de 45 millions d'euros. Sous réserve de réalisation de conditions suspensives, et de la signature du protocole par la SEEG, l'État Gabonais et le Groupe Veolia se désisteront de l'arbitrage pendant devant le CIRDI et renonceront réciproquement et définitivement à toute demande et action concernant la convention de concession résiliée par le Gabon.

Le 29 mars 2019, le CIRDI a constaté par sa sentence la fin de la procédure d'arbitrage entre le Groupe et l'État Gabonais permettant ainsi la réalisation du protocole transactionnel.

Au 31 décembre 2019, le Groupe a comptabilisé en résultat des activités abandonnées le produit de l'indemnité perçue pour sa totalité au cours de l'année 2019.

Lituanie

Les activités lituaniennes étaient comptabilisées en activités abandonnées (contrat de Vilnius) et destinées à la vente (contrat de Litesko) dans le cadre de la clôture au 31 décembre 2018. Les derniers échanges intervenus au cours du 1^{er} trimestre 2019 n'ont pas permis de concrétiser un processus engageant de cession de ces activités du Groupe. Par conséquent, au 31 décembre 2019, les actifs et passifs de Litesko et le compte de résultat de Vilnius et de Litesko ont été reclassés en activités poursuivies. Ce reclassement a fait l'objet d'une publication de comptes retraités de décembre 2018 afin d'assurer la comparabilité des périodes.

Arrêt des activités EPC

Confronté à l'érosion des marges et au ralentissement de son activité EPC (*Engineering, Procurement, Construction*), VWT (Veolia Water Technologies) avait initié depuis plusieurs années une réflexion sur ses activités la conduisant à réorienter sa stratégie de développement dans les domaines des Technologies et des Services et ainsi de réduire son exposition au métier « historique » de la construction.

Début 2019, VWT a choisi d'accélérer sa transformation en arrêtant l'activité EPC dans l'ensemble des géographies pour privilégier les contrats dits d'EP (*Engineering/Design et Procurement* à l'exclusion du génie civil ou de l'assemblage électrique et mécanique).

En pratique, l'abandon de cette activité EPC a nécessité un long processus de revue détaillée des modalités de sortie de chacun des contrats existants (y compris appréciation des garanties de fin de chantier) afin de piloter au mieux la fin des activités et de minimiser l'exposition financière du Groupe. À cet effet, une *Business Unit* spécifique a été créée avec un management et des ressources

propres. Le processus de revue contractuelle a été finalisé sur le dernier trimestre 2019.

Compte tenu des caractéristiques de ce plan de sortie de l'activité EPC, le Groupe a considéré la BU spécifique comme répondant aux critères de la norme IFRS 5 sur les activités abandonnées et a comptabilisé un résultat de -145,2 millions d'euros présenté sur la ligne « résultat des activités abandonnées ». Les résultats 2018 de l'activité EPC n'étant pas significatifs au titre des activités poursuivies, aucun reclassement n'a été opéré sur le compte de résultat consolidé de la période comparative présentée.

3.2.2 CHIFFRES CLÉS

(en millions d'euros)	31 décembre 2018 publié	31 décembre 2018 retraité ⁽¹⁾	31 décembre 2019	Variations 2018 / 2019		
				en courant	à change constant	à périmètre et change constants
Chiffre d'affaires	25 911,1	25 951,1	27 188,7	4,8 %	4,3 %	3,2 %
EBITDA	3 392,0	3 842,9	4 021,8	4,7 %	4,5 %	4,8 %
Marge d'EBITDA	13,1 %	14,8 %	14,8 %			
EBIT courant ⁽²⁾	1 604,0	1 643,7	1 730,4	5,3 %	5,0 %	8,9 %
Résultat net courant – part du Groupe	674,9	672,0	759,8	13,1 %	13,5 %	
Résultat Net part du Groupe	439,3	440,6	624,9	41,8 %		
Résultat net courant – part du Groupe – par action (non dilué) ⁽²⁾	1,22	1,22	1,37			
Résultat net courant – part du Groupe – par action (dilué) ⁽²⁾	1,17	1,17	1,31			
Investissements industriels	-1 811	-2 268	-2 364			
Free cash-flow net ⁽³⁾	568	536	868			
Endettement financier net (incl. Hybride et dette de location IFRS 16)	-9 749	-11 564	-10 680			
Ratio d'EFN	2,87x	3,01x	2,66x			

(1) Les retraitements au 31 décembre 2018 concernent l'application de la norme IFRS 16 et la réintégration des comptes de la Lituanie présentés en Résultat des activités non poursuivies en 2018.

(2) Y compris la quote-part de résultat net courant des co-entreprises dans le prolongement des activités du Groupe et entreprises associées.

(3) Les définitions des indicateurs sont données dans la section 3.10.3.

Les principaux impacts de change sont les suivants :

Impacts de change au 31 décembre 2019 (vs 31 décembre 2018 retraité)	%	(en millions d'euros)
Chiffre d'affaires	0,5 %	122
EBITDA	0,2 %	6
EBIT courant	0,3 %	5
Résultat net courant	-0,3 %	-3
Endettement financier net	-0,6 %	-64

Chiffre d'affaires consolidé du Groupe

Par segment, l'évolution du chiffre d'affaires, par rapport au 31 décembre 2018 retraité, se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2019	Variations 2018/2019		
			en courant	à change constant	à périmètre et change constants
France	5 499,3	5 611,5	2,0 %	2,0 %	1,8 %
Europe, hors France	9 136,1	9 501,1	4,0 %	4,1 %	3,4 %
Reste du monde	6 619,7	7 303,5	10,3 %	8,7 %	5,8 %
Activités mondiales	4 665,5	4 733,8	1,5 %	0,9 %	0,8 %
Autres	30,7	38,8	26,4 %	26,4 %	26,1 %
GROUPE	25 951,3	27 188,7	4,8 %	4,3 %	3,2 %

- chiffre d'affaires en hausse en **France** de +2,0 % à change constant par rapport au 31 décembre 2018 retraité : à change constant, l'Eau est en progression de +2,1 % et les Déchets de +2,0 % :
 - le chiffre d'affaires de l'Eau est en hausse de +2,1 % par rapport au 31 décembre 2018 retraité, sous l'effet de la progression des volumes de +0,7 % (-0,7 % en 2018), une indexation tarifaire en hausse (+1,4 % en 2019 contre +0,7 % en 2018) et une hausse de l'activité travaux,
 - l'activité Déchets est en augmentation de +2,0 % à change constant au 31 décembre 2019 par rapport au 31 décembre 2018 retraité : la baisse du prix des papiers recyclés (-32 millions d'euros) est compensée par la progression de l'activité construction et la dynamique commerciale ;
- **l'Europe hors France** est en progression de +4,1 % à change constant par rapport au 31 décembre 2018 retraité, et affiche une bonne dynamique dans la plupart des régions :
 - dans la zone Royaume-Uni/Irlande, le chiffre d'affaires de 2 297,7 millions d'euros est en hausse de +4,0 % à change constant, grâce à une hausse des volumes de déchets (+1,6 %) et à la poursuite d'un bon dynamisme commercial ; on observe dans la zone le maintien d'un bon taux de disponibilité des PFI (93,8 % en 2019 contre 94,6 % en 2018), ainsi qu'une bonne performance de l'activité de déchets toxiques, de recyclage des plastiques et de stockage,
 - en Europe centrale et orientale, le chiffre d'affaires s'établit à 3 296,4 millions d'euros et croît de +4,5 % à change constant par rapport au 31 décembre 2018 retraité et de 8,6 % à change constant retraité de l'évolution contractuelle dans l'eau en République tchèque (SCVK), malgré un impact défavorable du climat (-29 millions d'euros), grâce à :
 - dans l'Énergie : des hausses des tarifs (+107 millions d'euros),
 - dans l'Eau : une progression des volumes d'eau facturés (+3,6 %), des hausses de tarifs dans la plupart des géographies de la zone et une activité Travaux en progression en Hongrie et en Roumanie,
 - en Europe du Nord, le chiffre d'affaires de 2 737,8 millions d'euros progresse de +1,1 % à change constant par rapport au 31 décembre 2018 retraité. La croissance est principalement portée au Benelux par la contribution de nouvelles acquisitions dans les services industriels et le recyclage des plastiques. L'Allemagne, principal pays contributeur au chiffre d'affaires (1 879 millions d'euros) affiche une progression de son chiffre d'affaires de +1,1 % : des hausses tarifaires ayant permis de compenser la baisse du prix de vente des papiers pour l'activité propreté, mais l'énergie est en recul, pénalisée par l'effet climat (-19,5 millions d'euros) ;
- forte progression dans **le Reste du monde** de 8,7 % à change constant par rapport au 31 décembre 2018 retraité :
 - le chiffre d'affaires de la zone Asie est en nette progression de +16,2 % à change constant, notamment grâce à la poursuite de la forte croissance de la région Chine, Hong Kong et Taïwan, dont le chiffre d'affaires croît de +25,5 % à change constant à 1 215 millions d'euros, porté :
 - à Hong Kong par l'intégration des activités de Southa (activité de services énergétiques aux bâtiments +53 millions d'euros) et à la construction de l'extension du site de Greenvalley (+43 millions d'euros),
 - en Chine par les bonnes performances des Déchets (incinération de déchets dangereux, recyclage de plastiques avec l'intégration des outils industriels de Huafei) qui compensent l'impact des cessions dans les décharges ; dans l'énergie par la hausse des ventes de chaleur liée à l'extension du réseau de Harbin et les acquisitions 2018 et 2019 (notamment Das Linkin, Binzhou et Kedong Heating) ainsi que par les bonnes performances dans l'eau industrielle,
 - à Taïwan par l'acquisition d'Apollo (assainissement des sols +16 millions d'euros).
 - à noter au Japon (+9 %), la forte croissance organique des activités dans l'eau municipale (+24 millions d'euros) et de nombreux développements dans l'industrie (démarrage du projet Lithium +15 millions d'euros),

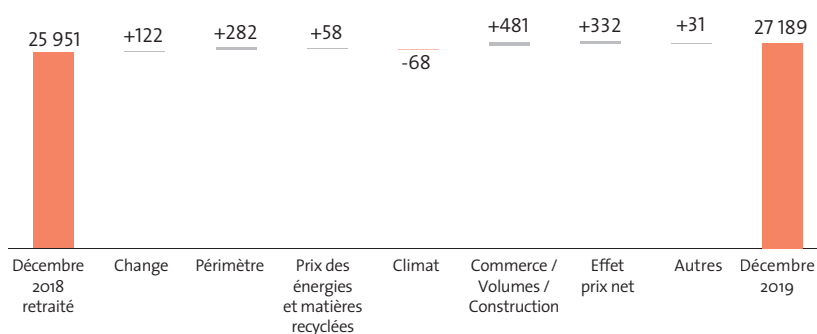
- le chiffre d'affaires en Amérique du Nord s'établit à 2 168 millions d'euros soit une hausse de +1,2 % à change constant. La bonne performance des déchets dangereux avec de bonnes disponibilités des outils de traitement (90 % contre 87 % en 2018), une progression des volumes et une hausse des prix compensent la baisse du chiffre d'affaire dans l'énergie pénalisé par un début et une fin d'année très doux,
- le chiffre d'affaires de la zone Pacifique est en progression de +7,9 % à change constant au 31 décembre 2019 porté par une hausse des volumes collectés dans les déchets et le redémarrage de l'usine de traitement d'eau de Sydney,
- forte progression du chiffre d'affaires en Amérique latine (+16,0 % à change constant), portée principalement par les hausses tarifaires en Argentine (liées à l'inflation) et l'acquisition de Grupo Sala en Colombie, intégrée depuis le 1er mai 2018 (impact de 42 millions d'euros) ; la baisse de chiffre d'affaires liée à la fin de certains contrats d'eau en Argentine et Colombie, et de propreté au Mexique est compensée par des impacts volumes favorables au Brésil (propreté) et en Équateur (eau), ainsi que des gains de nouveaux contrats au Chili et au Pérou,
- l'Afrique/Moyen-Orient est en hausse de +5,5 % à change constant grâce au développement commercial au Moyen-

Orient dans les services énergétiques et, au Maroc, à une progression des volumes vendus, l'augmentation des tarifs compensant la baisse de l'activité travaux ;

- **Activités mondiales** : le chiffre d'affaires est en progression de +0,9 % à change constant par rapport au 31 décembre 2018 retraité :
 - l'activité Déchets dangereux en Europe affiche une forte croissance de +4,6 % à change constant grâce aux hausses de prix sur les incinérateurs (+5 %) et à une progression des volumes traités(+2,8 %),
 - l'activité de Veolia Water Technologies est en retrait de -7,6 % à change constant par rapport à l'année 2018 suite au recentrage de ses activités. Le montant de prise de commandes de Veolia Water Technologies enregistré en 2019 (2 149 millions d'euros) progresse de +25 % par rapport au 31 décembre 2018 (1 721 millions d'euros) grâce aux projets d'unités de dessalement au Moyen-Orient (Umm Al Quwain, Rabig et Al Durr). La Sade est en hausse de +7,1 % à change constant avec une activité qui reste bien orientée dans les Travaux en France et dans les Télécoms (déploiement de la fibre par les principaux opérateurs) et un recentrage à l'international qui se poursuit.

3

L'évolution du chiffre d'affaires entre 2018 et 2019 peut s'analyser comme suit **par principaux effets** :



L'**effet change** de +122 millions d'euros (0,5 % du chiffre d'affaires) reflète principalement la variation du dollar américain (+127 millions d'euros), du yen japonais (+35 millions d'euros), du dirham marocain (+20 millions d'euros), de la livre sterling (+19 millions d'euros), du peso argentin (-78 millions d'euros) et du dollar australien (-20 millions d'euros).

L'**effet périmètre** de +282 millions d'euros s'explique par :

- des opérations réalisées en 2018 : intégration de Grupo Sala en Colombie +42 millions d'euros, HCI en Belgique +37 millions d'euros, actifs industriels de PPC en Slovaquie +31 millions d'euros, 3 centrales de cogénération en Hongrie +22 millions d'euros ; cession des services industriels aux États-Unis en février 2018 -11 millions d'euros, cession de ScVK en République tchèque et intégration de SCS dans le cadre de ce nouveau contrat d'eau pour un montant net de -130 millions d'euros ;

- des opérations réalisées en 2019 dont l'acquisition de Southa à Hong Kong pour un montant de 53 millions d'euros, de Huafei en Chine +50 millions d'euros, de Levice en Slovaquie +35 millions d'euros, de Renascimento au Portugal +23 millions d'euros et de Apollo à Taiwan +16 millions d'euros.

L'impact **du prix des énergies et des matières recyclées** s'élève à +58 millions d'euros avec notamment une augmentation du prix des énergies de +134 millions d'euros (principalement en Europe du Nord et Europe centrale et orientale) compensée par une baisse des prix des matières recyclées (-76 millions d'euros d'impact global sur les matières recyclées dont -67 millions d'euros sur le papier, -13 million d'euros sur les métaux et +21 millions d'euros sur le plastique).

La dynamique commerciale connaît une amélioration significative (**effet Commerce/Volumes**) à +481 millions d'euros avec notamment :

- une hausse des volumes de +269 millions d'euros, en lien avec la croissance des volumes de déchets (France, Royaume-Uni, Amérique du Nord, Pacifique) et dans l'Énergie en Asie (extension réseaux chaleur). Dans l'Eau, la hausse des volumes (+0,6 %) particulièrement dans le Pacifique (redémarrage de l'usine de Sydney) et au Maroc (2,5 %) est compensée par une baisse en Europe du Nord (-4,8 %) ;
- un effet commerce de +111 millions d'euros, avec dans l'eau de nombreux gains de contrats en Asie (dont Chine dans l'eau industrielle et l'énergie industrielle et Japon dans l'eau municipale) dans les déchets en Amérique du Nord (déchets dangereux) et dans l'énergie en Italie, Ibérie et au Moyen-Orient ;
- une contribution des activités de construction à hauteur de +101 millions d'euros avec une hausse des travaux sur les outils de traitement en France (eau et déchets), en Europe centrale et

orientale et en Asie qui compense la baisse de l'activité travaux chez VWT ;

- impact du climat dans l'Énergie de -68 millions d'euros (impact défavorable en Europe du Nord, en Europe centrale et en Amérique du Nord).

Les **effets prix** favorables (+332 millions d'euros) sont liés principalement à des indexations tarifaires positives dans l'eau en France et en Europe centrale et orientale ainsi que dans les déchets en France, au Royaume-Uni, en Europe du Nord et en Amérique latine.

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'élève à 27 188,7 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 25 951,3 millions d'euros au 31 décembre 2018 retraité, **soit une progression de +4,3 % à change constant et +3,2 % en organique**. Hors activité Travaux ⁽¹⁾ et hors impact du prix des énergies, le chiffre d'affaires progresse de +3,4 % (+2,1 % au quatrième trimestre, après +3,7 % au troisième trimestre, +4,4 % au second trimestre et +3,6 % au premier trimestre).

L'évolution du chiffre d'affaires par trimestre s'établit de la façon suivante :

Variation à change constant	1 ^{er} trimestre 2019	2 ^e trimestre 2019	3 ^e trimestre 2019	4 ^e trimestre 2019
France	2,8 %	5,0 %	0,5 %	0,1 %
Europe, hors France	4,7 %	7,2 %	4,1 %	1,1 %
Reste du monde	6,6 %	9,0 %	9,0 %	10,1 %
Activités mondiales	4,7 %	2,6 %	-0,2 %	-2,6 %
GROUPE	4,8 %	6,3 %	3,8 %	2,6 %

Le quatrième trimestre est marqué par une croissance du chiffre d'affaires qui s'établit à +2,6 % à change constant et +1,7 % en croissance organique. En France, l'activité Eau est marquée par une hausse des volumes de 0,7 % et une hausse des prix de 1,4 %, le ralentissement de la croissance en France s'explique donc par l'activité Propreté avec une poursuite de la baisse des prix des matières recyclées. En Europe hors France, le Royaume-Uni et l'Europe du Sud conservent une bonne dynamique contrairement à l'Europe centrale et orientale dont la croissance plus modérée est

due à un effet climat défavorable dans l'activité Énergie. En Europe du Nord, on note l'effet négatif du climat doux ainsi que la baisse du prix du papier. La croissance reste très soutenue dans le Reste du monde (+10 %, notamment en Asie et dans le Pacifique avec des taux de croissance respectifs de +24,9 % et +14,5 % à change constant). Le repli de l'activité Travaux explique le ralentissement des Activités mondiales au quatrième trimestre malgré la poursuite d'une forte croissance des déchets toxiques.

(1) Les Travaux concernent les activités ingénierie et construction du Groupe (principalement chez Veolia Water Technologies et la SADE), ainsi que les travaux réalisés dans le cadre des contrats d'exploitation.

EBITDA

Au 31 décembre 2019, l'EBITDA consolidé du Groupe s'élève à 4 021,8 millions d'euros, soit une augmentation de +4,5 % à change constant par rapport au 31 décembre 2018 retraité. Le taux de marge reste stable à 14,8 % en décembre 2019.

L'évolution de l'EBITDA est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2019	Variations 2018/2019	
			en courant	à change constant
France	899,5	899,7	0,0 %	0,0 %
<i>Taux de marge EBITDA</i>	16,4 %	16,0 %		
Europe, hors France	1 471,8	1 501,2	2,0 %	2,1 %
<i>Taux de marge EBITDA</i>	16,1 %	15,8 %		
Reste du monde	1 062,4	1 160,5	9,2 %	8,2 %
<i>Taux de marge EBITDA</i>	16,0 %	15,9 %		
Activités mondiales	360,9	396,2	9,8 %	10,6 %
<i>Taux de marge EBITDA</i>	7,7 %	8,4 %		
Autres	48,3	64,2		
Groupe	3 842,9	4 021,8	4,7 %	4,5 %
TAUX DE MARGE EBITDA	14,8 %	14,8 %		

■ **En France**, l'EBITDA est stable :

- dans les métiers de l'Eau, bonne progression de l'EBITDA, supérieure à celle du chiffre d'affaires, grâce à des effets volumes favorables et des gains d'efficacité accrus et en particulier à l'impact en année pleine du plan de départ initié l'an dernier, qui compensent le pincement de prix,
- dans les Déchets, baisse de l'EBITDA consécutive à la poursuite de la baisse des cours des papiers recyclés (baisse du prix moyen de vente des papiers, cartons recyclés de -19 %), à des surcoûts d'assurance et de maintenance que compense partiellement la hausse des prix dans la collecte de déchets industriels ;

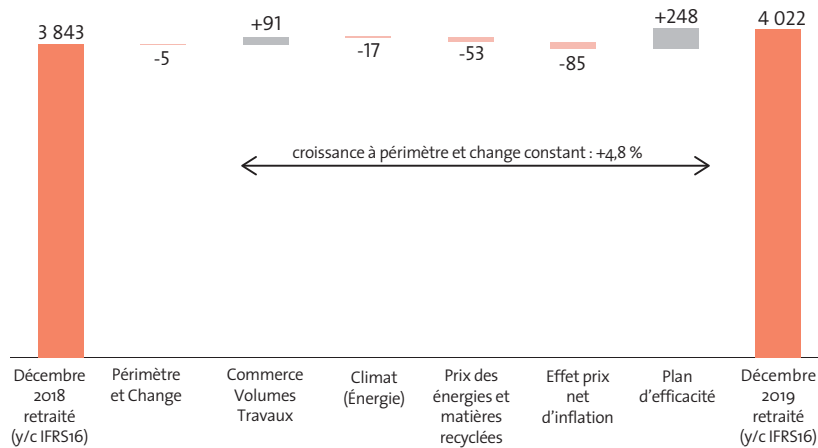
■ La progression de l'EBITDA **en Europe hors France** s'explique par la combinaison de plusieurs effets :

- en Europe centrale et orientale, hausse de l'EBITDA (hors effet de l'évolution contractuelle ScvK) portée par des hausses tarifaires et les actions de performance,
- très bonne performance opérationnelle et commerciale au Royaume-Uni,
- la progression de l'EBITDA de l'Europe du Nord est liée à la poursuite des petites opérations de périmètre dans la Propreté, à la bonne tenue des activités de déchets en Allemagne, à la poursuite de gains d'efficacité opérationnelle, partiellement compensés par des difficultés opérationnelles au Pays-Bas (incendie survenu dans un centre de tri) ;

■ Forte croissance de l'EBITDA dans **le Reste du monde** :

- baisse de l'EBITDA en Amérique du Nord : essentiellement liée à la baisse des prix et un climat moins favorable (hiver 2018 excessivement froid) dans l'Énergie, partiellement compensé par une progression des activités toxiques (en volume et en prix),
 - progression de l'EBITDA en Amérique latine, notamment grâce à l'impact dans les déchets de Grupo Sala en Colombie (intégrée depuis le 1er mai 2018) et Gadere en Équateur et aux augmentations tarifaires en Argentine et Colombie,
 - forte croissance de l'EBITDA en Asie liée à la forte progression du chiffre d'affaires, en particulier en Chine, porté par la montée en puissance des installations de traitement de déchets toxiques et de bonnes performances dans l'Énergie et l'Eau industrielle, et l'acquisition d'activité de déchets dangereux en Inde,
 - croissance également en Australie, qui bénéficie notamment du redémarrage de la station de traitement des eaux usées de Sydney ;
- Bonne progression de l'EBITDA dans le segment **Activités mondiales** :
- poursuite de la très bonne performance des déchets dangereux en Europe,
 - amélioration de la rentabilité de la Sade liée à des gains d'efficacité opérationnelle et à une progression de la marge sur l'activité travaux en France et dans les Télécoms et le redressement des activités internationales.

Par effet, l'évolution de l'EBITDA entre 2018 et 2019 peut s'analyser comme suit :



L'**impact change** sur l'EBITDA est positif et s'élève à +6 millions d'euros. Il reflète principalement les variations du dollar américain (+14 millions d'euros), de la livre sterling (+3 millions d'euros), du dirham marocain (+2 millions d'euros), du peso argentin (-11 millions d'euros) et du dollar australien (-3 millions d'euros).

L'**effet périmètre** de -12 millions d'euros concerne principalement les développements réalisés en 2019, notamment l'intégration des actifs industriels de Levice, de Rnascimento au Portugal, de Southa à Hong Kong et des actifs industriels d'Apollo à Taïwan et les acquisitions de 2018 en Colombie (Grupo Sala), en Belgique (HCI), en Slovaquie (PPC) et en Hongrie (centrales de cogénération) ; ces montants sont compensés par la cession de Scvk en République tchèque et l'intégration de Scs dans le cadre de ce nouveau contrat d'eau.

Les effets **commerce et volumes** sont favorables à hauteur de +91 millions d'euros en raison d'un bon dynamisme commercial sur toutes les activités.

L'impact **climat énergie** de -17 millions d'euros (-29 millions d'euros au 31 décembre 2018) se détériore sur le quatrième trimestre

notamment par un effet très défavorable en Europe centrale et orientale.

Les **prix des énergies et des matières recyclées** ont un impact défavorable sur l'EBITDA : -53 millions d'euros (contre -69 millions d'euros au 31 décembre 2018) dont -23 millions d'euros dans l'Énergie, avec une répercussion progressive des coûts des combustibles et du CO₂ dans le prix des énergies vendues, et -30 millions d'euros (contre -16 millions d'euros au 31 décembre 2018) dans les déchets avec des prix des papiers recyclés toujours en baisse en Europe.

L'impact **pincement de prix** est de -85 millions d'euros, en amélioration par rapport au 31 décembre 2018 (-130 millions) grâce à des indexations tarifaires en augmentation dans l'Eau et les Déchets.

La **contribution des plans d'économies de coûts** s'élève à +248 millions d'euros, en avance par rapport à la prévision annuelle de 220 millions d'euros. Elle porte principalement sur l'efficacité opérationnelle (à hauteur de 57 %), et les achats (29 %), et concerne l'ensemble des géographies : la France (28 %), l'Europe hors France (30 %), le Reste du monde (29 %), les Activités mondiales (11 %) et le Siège (2 %).

Gains d'efficacité

Impact EBITDA
(en millions d'euros)

Gains bruts

Objectif 2019

Plus de 220

Réalisation
Déc. 2019

248

EBIT courant

L'EBIT courant consolidé du Groupe au 31 décembre 2019 s'établit à 1 730,4 millions d'euros, en progression de +5,0 % à change constant par rapport au 31 décembre 2018 retraité.

Les éléments de passage de l'EBITDA à l'EBIT courant au 31 décembre 2019 *versus* 31 décembre 2018 retraité sont les suivants :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2019
EBITDA	3 842,9	4 021,8
Dépenses de renouvellement	-279,8	-280,3
Amortissements *	-2 116,9	-2 192,7
Provisions, juste valeur et autres	81,9	51,8
Quote-part du résultat net courant des co-entreprises et entreprises associées	115,6	129,8
EBIT courant	1 643,7	1 730,4

* Y compris remboursement des actifs financiers opérationnels (AFO).

L'amélioration de l'EBIT courant à change constant est le reflet :

- de la croissance de l'EBITDA ;
- d'un niveau de charges d'amortissement de 2 057 millions d'euros en hausse de +3,5 % à change constant liées en particulier aux petites acquisitions réalisées ;
- d'une progression de la contribution des entités mises en équivalence notamment en Asie (Chine +21 % à change constant) et en Europe du Nord (démarrage de l'usine de Kilpilahti en Finlande).

L'effet change sur l'EBIT courant est positif de +5 millions d'euros et reflète principalement la variation du dollar américain (+8 millions d'euros), du renminbi chinois (+2 millions d'euros) et de la livre sterling (+2 millions d'euros) que compense la variation défavorable du peso argentin (-7 millions d'euros).

L'évolution de l'EBIT courant est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2019	Variations 2018/2019	
			en courant	à change constant
France	121,4	164,9	35,8 %	35,8 %
Europe, hors France	736,0	694,2	-5,7 %	-5,5 %
Reste du monde	638,0	695,8	9,1 %	7,7 %
Activités mondiales	151,6	193,5	27,6 %	29,4 %
Autres	-3,3	-18,0	n/a	n/a
GROUPE	1 643,7	1 730,4	5,3 %	5,0 %

Résultat financier courant

(en millions d'euros)	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2019
Coût de l'endettement financier net (1)	-413,9	-440,5
Gains nets/Pertes nettes sur les prêts et créances	14,0	13,1
Résultat sur actifs disponibles à la vente	4,6	3,4
Actifs et passifs évalués à la juste valeur par le résultat	-0,1	0,3
Résultat de change	-10,6	-4,4
Désactualisation des provisions	-30,4	-31,3
Intérêts sur passif du domaine concédé	-94,2	-81,3
Intérêts sur dettes locatives IFRS 16	-45,5	-40,8
Autres	-33,5	-38,0
Autres revenus et charges financiers courants (2)	-195,7	-179,0
Plus ou moins-value de cessions financières *	3,6	23,9
RÉSULTAT FINANCIER COURANT (1)+(2)	-606,0	-595,8

* Y compris frais de cessions financières.

Coût de l'endettement financier net

Le coût de l'endettement financier net hors intérêts IFRS 16 s'établit à -440,5 millions d'euros au 31 décembre 2019, *versus* -413,9 millions d'euros au 31 décembre 2018 retraité, en augmentation dû notamment à une hausse du coût de la dette en devise suite à un écartement du différentiel euro-devise (-19 millions d'euros) et une hausse du volume de la dette (-8 millions d'euros), ainsi qu'à la gestion de la dette obligataire Euro (-6 millions d'euros), partiellement compensée par une gestion active du portefeuille de placement (+7 millions d'euros).

Le taux de financement hors impact IFRS 16 s'établit ainsi à 4,19 % au 31 décembre 2019 contre 4,18 % au 31 décembre 2018 retraité, malgré

la baisse du taux de financement de la dette obligataire Euro, passant de 2,65 % au 31 décembre 2018 à 2,49 % au 31 décembre 2019.

Autres revenus et charges financiers

Les autres revenus et charges financiers courants s'élèvent à -179,0 millions d'euros au 31 décembre 2019, contre -195,7 millions d'euros au 31 décembre 2018 retraité.

Ils incluent les intérêts sur passifs du domaine concédé (IFRIC 12) pour -81,3 millions d'euros, les effets de désactualisation des provisions pour -31,3 millions d'euros, les intérêts sur dettes locatives IFRS 16 pour -40,8 millions d'euros.

Charge d'impôt courante

La charge d'impôt courante s'élève à -227,6 millions d'euros au 31 décembre 2019, contre -203,6 millions d'euros au 31 décembre 2018 retraité.

Le taux d'impôt courant au 31 décembre 2019 est stable à 22,6 % (*versus* 22,1 % au 31 décembre 2018 retraité ⁽¹⁾) après retraitement des éléments non courants du résultat des entités contrôlées.

(en millions d'euros)	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2019
Résultat avant impôt – Éléments courants (a)	1 037,7	1 134,7
Dont quote-part de résultat net des co-entreprises et entreprises associées (b)	115,6	129,8
Résultat avant impôt retraité – Éléments courants : (c) = (a)-(b)	922,1	1 004,9
Charge d'impôt courante (d)	-203,6	-227,6
TAUX D'IMPÔT COURANT SUR LES ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT (D)/(C)	22,1 %	22,6 %

(1) Taux d'impôt 2018 publié 22,1 %.

Résultat net courant

Le résultat net courant attribuable aux propriétaires de la société mère s'établit à 760 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 672 millions d'euros au 31 décembre 2018 retraité soit une hausse de 13,5 % à change constant. Hors plus ou moins-values de cessions financières nettes d'impôts et minoritaires, le résultat net courant attribuable aux propriétaires de la société mère est en augmentation de 8,8 % à change constant, à 734,2 millions d'euros contre 676,5 millions d'euros au 31 décembre 2018 retraité.

Financement

Le free cash-flow net est positif et s'élève à 868,4 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 536,4 millions d'euros au 31 décembre 2018 retraité.

L'évolution du free cash-flow net par rapport au 31 décembre 2019 retraité reflète :

- une progression de l'EBITDA ;
- une augmentation des investissements industriels nets en hausse de +0,5 % à 201 millions d'euros, comprenant :
 - des investissements de maintenance à hauteur de 1 273 millions d'euros (soit 5 % du chiffre d'affaires), ces investissements comprennent 400 millions d'euros à titre de droit d'usage IFRS 16,
 - des investissements de croissance sur le portefeuille existant de 729 millions d'euros (contre 706 millions au 31 décembre 2018 retraité),

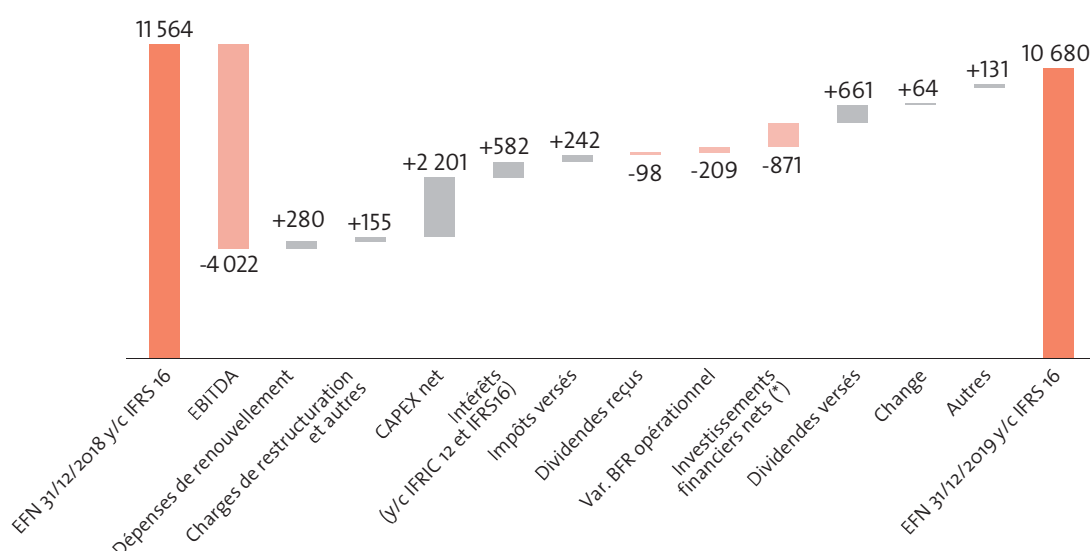
- une hausse des investissements discrétionnaires qui s'élèvent à 362 millions d'euros en augmentation de +53 millions d'euros versus 2018 en lien avec une forte croissance des projets de développement en Asie ;

- une nouvelle réduction du BFR opérationnel de -209 millions d'euros (en dépit de la hausse du chiffre d'affaires) après une baisse de -60 millions d'euros en 2018 ;
- une diminution des autres charges de restructuration et non courantes de 155 millions d'euros principalement liée aux coûts de départ en 2018 dans l'Eau France.

Au global, l'endettement financier net s'établit à 10 680 millions d'euros, contre 11 564 millions d'euros au 31 décembre 2018 (incluant un remboursement de l'hybride en avril 2018 de 1 452 millions d'euros).

Outre l'évolution du free cash-flow net, l'endettement financier net comprend 619 millions d'investissements financiers (y compris frais d'acquisition et endettement entrant) et incluent notamment les impacts des acquisitions de la société Levice en Slovaquie (71 millions d'euros), Renascimento au Portugal (39 millions d'euros), Huafei en Chine (28 millions d'euros), Southa à Hong Kong, R&E en Corée (29 millions d'euros chacun) et Stericycle au Chili (30 millions d'euros) et la cession financière des réseaux de chaleur et de froid aux États-Unis pour un montant de 1,25 milliard de dollars américains.

L'endettement financier net est par ailleurs impacté par un effet de change défavorable de -64 millions d'euros au 31 décembre 2019 par rapport au 31 décembre 2018.



* Montant net : 871 millions d'euros (Investissements financiers : -619 millions d'euros ; Cessions financières 1 490 millions d'euros).

3.2.3 CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MÉTIER

(en millions d'euros)	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2019	Variations 2018/2019		
			en courant	à change constant	à périmètre et change constants
Eau	10 894,1	11 142,1	2,3 %	1,3 %	2,2 %
Dont Eau exploitation	8 053,3	8 319,7	3,3 %	2,2 %	3,4 %
Dont Technologies et Construction	2 840,8	2 822,4	-0,6 %	-1,2 %	-1,2 %
Déchets	9 598,6	10 166,7	5,9 %	5,9 %	3,7 %
Énergie	5 458,6	5 879,9	7,7 %	7,5 %	4,3 %
GROUPE	25 951,3	27 188,7	4,8 %	4,3 %	3,2 %

Eau

Le chiffre d'affaires de l'Eau exploitation est en progression à +2,2 % à change constant, et de +3,4 % à périmètre et change constants par rapport au 31 décembre 2018 retraité. Cette évolution s'explique par :

- un impact volume/développement commercial favorable (+0,7 %), dû aux développements commerciaux dans le Reste du monde (principalement en Asie), une hausse des volumes en France (+0,7 %) et dans le Pacifique (Usine de Sydney) et en Afrique Moyen-Orient (Maroc) ;
- un effet prix positif de +0,9 % lié aux hausses de tarifs notamment en Europe centrale, en Amérique latine, en Afrique et Moyen-Orient (Maroc) ainsi qu'à de meilleures indexations tarifaires en France (+1,4 % contre +0,7 % au 31 décembre 2018).

Le chiffre d'affaires Technologie et Construction est en baisse de -1,2 % à change constant par rapport au 31 décembre 2018 retraité. Cette diminution est expliquée par :

- un chiffre d'affaires de VWT de 1 501 millions d'euros en diminution de -7,6 % à change constant ;
- une hausse des activités de SADE de +7,1 % à change constant avec un chiffre d'affaires de 1 322 millions d'euros, expliquée par un bon niveau d'activité en France dans les travaux et les Télécoms.

Déchets

Le chiffre d'affaires de l'activité Déchets est en progression de +5,9 % à change constant par rapport au 31 décembre 2018 retraité (+3,7 % à périmètre et change constants) en lien avec :

- un impact périmètre (+2,2 %) lié aux acquisitions en Europe du Nord, en Asie (Chine) et en Amérique latine (Colombie et Équateur) ;

- un effet commerce et volumes de +1,5 %, lié à la hausse des volumes traités notamment au Royaume-Uni, en Allemagne, en Amérique du Nord, en Australie, à la forte croissance des volumes de déchets dangereux traités (+4,9 %), ainsi qu'à un niveau élevé de taux de renouvellement de contrats ;
- un effet prix positif de +2,4 % (notamment en France, au Royaume-Uni, en Allemagne, en Amérique du Nord, en Amérique latine et dans les déchets dangereux) ;
- l'impact négatif (-76 millions d'euros) des prix des matières recyclées, le recul des prix du papier en Europe étant partiellement compensé par les hausses de prix du plastique.

Énergie

Le chiffre d'affaires de l'activité Énergie est en hausse de +7,5 % à change constant par rapport au 31 décembre 2018 retraité (+4,3 % à périmètre et change constants). Cette évolution s'explique essentiellement par :

- un effet prix en hausse (+1,6 %) avec une forte hausse des prix de vente de chaleur et d'électricité en Europe centrale principalement ;
- la progression des volumes d'énergie vendue et les gains de contrats notamment d'efficacité énergétique en Europe du Sud, aux États-Unis, en Chine ;
- un effet climat légèrement négatif (soit -0,9 %) en Europe centrale et orientale et aux États-Unis.

3.2.4 AUTRES ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT

Coûts commerciaux, généraux et administratifs

Les coûts commerciaux, généraux et administratifs impactant l'EBIT courant passent de 2 759 millions au 31 décembre 2018 retraité à 2 769 millions d'euros au 31 décembre 2019, soit une hausse de +0,4 % en courant (-0,3 % à change constant). Le ratio coûts commerciaux, généraux et administratifs sur le chiffre d'affaires est en forte diminution et passe de 10,6 % au 31 décembre 2018 retraité à 10,2 % au 31 décembre 2019. Cette baisse constatée est le reflet de la poursuite du plan de réduction des coûts et de ses impacts sur les coûts de structure du Groupe.

Résultat net courant/Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère

La part du résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle représente 135,7 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 167,3 millions d'euros au 31 décembre 2018 retraité.

Le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère est de 625 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 441 millions d'euros au 31 décembre 2018 retraité.

Le résultat net courant attribuable aux propriétaires de la société mère est de 760 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 672 millions d'euros au 31 décembre 2018 retraité.

Compte tenu du nombre moyen pondéré d'actions en circulation au 31 décembre 2019 qui s'élève à 553,4 millions en non dilué, et 578,5 millions en dilué, *versus* 551,1 millions en non dilué, et 575,9 millions en dilué au 31 décembre 2018, le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère par action au 31 décembre 2019 ressort à 1,12 euro en non dilué et 1,07 euro en dilué, contre 0,68 euro en non dilué et 0,65 euro en dilué au 31 décembre 2018 retraité. Le résultat net courant par action attribuable aux propriétaires de la société mère au 31 décembre 2019 ressort à 1,37 euros en non dilué et 1,31 euros en dilué, contre 1,22 euros en non dilué et 1,17 euros en dilué au 31 décembre 2018 retraité.

L'effet dilutif pris en compte dans le calcul du résultat net par action concerne les obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes émises en septembre 2019 à échéance 1^{er} janvier 2025, ainsi que les programmes de Plan d'Attribution d'Actions de Performance et Plan d'Attribution Gratuite d'Actions mis en place respectivement au 1^{er} juillet 2018 à échéance mai 2021 et au 24 juillet 2019 à échéance avril 2022.

Au 31 décembre 2019, la formation du résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère est la suivante :

(en millions d'euros)	Courant	Non courant	Total
EBIT	1 730,4	-265,6	1 464,8
Coût de l'endettement financier net	-440,5	-	-440,5
Autres revenus et charges financiers	-155,2	301,9	146,8
Résultat avant impôts	1 134,7	36,3	1 171,0
Charge d'impôts sur les sociétés	-227,6	-70,9	-298,5
Résultat net des autres sociétés mises en équivalence	-	-	-
Résultat net des activités non poursuivies	-	-111,9	-111,9
Part des participations ne donnant pas le contrôle	-147,3	11,6	-135,7
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	759,8	-134,9	624,9

Les autres revenus et charges financiers non courants comprennent à fin décembre 2019 les plus-values nettes de frais de cession avant impôt liées aux ventes de la participation résiduelle de 30 % dans Transdev Group et des réseaux de chaleur et de froid du Groupe aux États-Unis.

La charge d'impôt sur les sociétés non courante comprend les impôts liés aux charges et aux plus-values financières non courantes.

Le résultat net des activités non poursuivies comprend à fin décembre 2019 l'impact en résultat de la sortie du Gabon pour 33,4 millions d'euros ainsi que l'arrêt des activités EPC à l'international de Veolia Water Technologies pour -145,2 millions d'euros.

Au 31 décembre 2018 retraité, le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère s'établissait de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Courant	Non courant	Total
EBIT	1 643,7	-184,5	1 459,2
Coût de l'endettement financier net	-413,9	-	-413,9
Autres revenus et charges financiers	-192,1	-	-192,1
Résultat avant impôts	1 037,7	-184,5	853,2
Charge d'impôts sur les sociétés	-203,6	4,7	-198,9
Résultat net des autres sociétés mises en équivalence	-	-	-
Résultat net des activités non poursuivies	-	-46,4	-46,4
Part des participations ne donnant pas le contrôle	-162,1	-5,2	-167,3
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	672,0	-231,4	440,6

Le tableau de passage de l'EBIT courant au résultat opérationnel tel qu'il figure au compte de résultat est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2019
EBIT courant	1 643,7	1 730,4
Charges de restructuration	-120,5	-126,9
Dépréciations, charges et autres provisions non courantes	-35,8	-105,2
Frais de personnel – paiements en actions	-17,4	-21,4
Coûts d'acquisition de titres avec ou sans prise de contrôle	-10,8	-12,1
Total des éléments non courants	-184,5	-265,6
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL APRÈS QPRN DES ENTITÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	1 459,2	1 464,8

Les charges de restructuration au 31 décembre 2019 sont liées principalement aux coûts de restructuration des Activités mondiales (-62,5 millions d'euros). Par ailleurs, l'application de la norme IFRS 2

conduit à reconnaître une charge de -21,4 millions au titre des coûts générés par la politique d'association des salariés à la performance du Groupe.

3.3 Financement

3.3.1 ÉVOLUTION DU FREE CASH-FLOW NET ET DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET

Le tableau ci-après récapitule la variation de l'endettement financier net et du free cash-flow net :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2019
EBITDA	3 842,9	4 021,8
Investissements industriels nets de cession	-2 189,5	-2 201,4
Variation BFR opérationnel	60,1	208,9
Dividendes reçus des entités mises en équivalence et des co-entreprises	115,0	97,9
Dépenses de renouvellement	-279,8	-280,3
Autres charges non courantes et charges de restructuration	-262,6	-154,8
Intérêts sur passifs du domaine concédé (I12)	-94,2	-81,3
Intérêts sur droit d'usage (IFRS 16)	-45,5	-40,8
Éléments financiers (intérêts versés courants et capacité d'autofinancement financière)	-417,3	-459,8
Impôts payés	-192,7	-241,8
Free cash-flow net, avant versement du dividende, investissements financiers et cessions financières	536,4	868,4
Dividendes versés	-659,7	-661,1
Investissements financiers nets	-286,4	871,0
Variation des créances et autres actifs financiers	-20,2	-27,1
Émissions/remboursement de titres super-subordonnés	0,0	-5,5
Augmentation de capital	11,3	17,8
Free cash-flow	-418,7	1 063,7
Effets de change et autres variations	-67,8	-180,1
Remboursement Hybride	-1 452,0	0,0
Variation	-1 938,5	883,6
Endettement Financier Net à l'ouverture	-9 625,5	-11 564,0
ENDETTEMENT FINANCIER NET À LA CLÔTURE	-11 564,0	-10 680,4

Le free cash-flow net avant versement de dividendes et investissements financiers nets s'établit à 868,4 millions d'euros au 31 décembre 2019 (versus 536,4 millions d'euros au 31 décembre 2018 retraité).

L'évolution du free cash-flow net par rapport au 31 décembre 2018 retraité reflète essentiellement une amélioration de l'EBITDA avec une variation favorable du besoin en fonds de roulement opérationnel, des investissements nets en diminution (cession des réseaux de chaleur et de froid aux États-Unis) et une diminution des charges de restructuration.

3.3.2 INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS ET FINANCIERS

3.3.2.1 Investissements industriels

Le volume total des investissements industriels bruts, y compris nouveaux actifs financiers opérationnels, réalisés par le Groupe s'est élevé à -2 364 millions d'euros au 31 décembre 2019, contre -2 268 millions d'euros au 31 décembre 2018 retraité.

Les investissements industriels par segment, hors activités non poursuivies, varient de la façon suivante :

31 décembre 2019 (en millions d'euros)	Maintenance et défense du portefeuille ⁽¹⁾	Croissance discrétionnaire	Total investissements industriels bruts ⁽²⁾	Cessions industrielles	Total investissements industriels nets
France	468	15	483	-46	437
Europe, hors France	708	102	810	-60	749
Reste du monde	532	231	763	-35	727
Activités mondiales	268	15	283	-21	262
Autres	26	0	26	0	26
GROUPE	2 002	362	2 364	-163	2 201

(1) Dont investissements de maintenance à hauteur de 1 273 millions d'euros (y compris location IFRS 16 de 400 millions d'euros), et investissements de défense du portefeuille à hauteur de 729 millions d'euros.

(2) Dont nouveaux actifs financiers opérationnels à hauteur de -178 millions d'euros.

31 décembre 2018 retraité (en millions d'euros)	Maintenance et défense du portefeuille ⁽¹⁾	Croissance discrétionnaire	Total investissements industriels bruts ⁽²⁾	Cessions industrielles	Total investissements industriels nets
France	434	34	468	-31	437
Europe, hors France	788	58	846	-19	828
Reste du monde	492	207	699	-10	689
Activités mondiales	221	10	231	-19	211
Autres	24	0	24	0	24
GROUPE	1 959	309	2 268	-79	2 189

(1) Dont investissements de maintenance à hauteur de 1 253 millions d'euros, et investissements de défense du portefeuille à hauteur de 706 millions d'euros.

(2) Dont nouveaux AFO à hauteur de -159 millions d'euros.

À change constant, les investissements industriels bruts sont stables par rapport au 31 décembre 2018 retraité, malgré l'accélération des investissements industriels de croissance discrétionnaires par rapport au 31 décembre 2018 retraité (+17 %). Ces investissements concernent principalement :

- en France, des investissements discrétionnaires pour 15 millions d'euros dans les Déchets (modernisation de centre de tri et outils de traitement) ;
- 68 millions d'euros de nouveaux raccordements des réseaux d'eau et de chaleur et extension de réseaux d'eau en Europe centrale ;
- 30 millions d'euros en Europe du Nord notamment dans les déchets en Allemagne ;
- dans le Reste du monde 206 millions d'euros couvrant la construction de huit unités de traitement de déchets toxiques en Chine et à Singapour, l'extension de réseaux de chaleur dans l'Énergie en Chine, l'amélioration de l'usine d'Ankleshwar en Inde ainsi que des investissements au titre d'un contrat industriel en Corée.

3.3.2.2 Investissements et cessions financiers

Les investissements financiers s'élevèrent à 619 millions d'euros au 31 décembre 2019 (y compris frais d'acquisition et endettement entrant) et incluent notamment les impacts des acquisitions de la société Levice en Slovaquie (71 millions d'euros), Renascimento au Portugal (39 millions d'euros), Huafei en Chine (28 millions d'euros). Ces investissements intègrent également le rachat de la part minoritaire d'un des actifs du réseau de chaleur et de froid aux États-Unis (114 millions d'euros) cédé en fin d'année (cf. *infra*). Au 31 décembre 2018 retraité, les investissements financiers (786 millions d'euros, y compris endettement financier net des entités entrantes) concernaient principalement les impacts des acquisitions de Grupo Sala en Colombie (168 millions d'euros), du groupe PPC en Slovaquie (135 millions d'euros), de minoritaires de la société Veolia Énergie Ceska Republika a.s. en République tchèque (85 millions d'euros) et de la société HCI en Belgique (43 millions d'euros).

Les cessions financières s'élevaient à 1 490 millions d'euros au 31 décembre 2019 (y compris frais de cession) et comprennent notamment la cession des réseaux de chaleur et de froid aux États-Unis pour un montant de 1,1 milliard d'euros, la cession de Transdev Group pour 334 millions d'euros et la cession de la participation dans la société Foshan (centre d'enfouissement en Chine) pour un montant de 49 millions d'euros. Au 31 décembre 2018, les cessions

financières (479 millions d'euros) comprenaient essentiellement les cessions d'activités de services industriels aux États-Unis (96 millions d'euros), la cession de 25 % de la participation dans la société BVAG (146 millions d'euros) et les cessions partielles ou totales des sociétés PVK (69 millions d'euros) et ScvK (75 millions d'euros) en République tchèque.

3.3.3 PRÊTS AUX CO-ENTREPRISES

Les prêts consentis aux co-entreprises, comptabilisés sur la ligne « Variation des créances et autres actifs financiers » s'élevaient à 159,5 millions d'euros au 31 décembre 2019 (contre 132 millions au 31 décembre 2018 retraité). Ils comprennent les prêts aux concessions chinoises pour 99,5 millions d'euros en hausse de

22,4 millions d'euros par comparaison à 77,1 millions au 31 décembre 2018 retraité. Les autres créances concernent principalement le prêt octroyé par Veolia Énergie à la joint-venture Kihpihlati pour un montant de 29,8 millions d'euros.

3.3.4 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT OPÉRATIONNEL

La variation du besoin en fonds de roulement opérationnel (hors activités non poursuivies) s'élève à 209 millions d'euros au 31 décembre 2019, contre 60,1 millions d'euros au 31 décembre 2018 retraité. En 2019, le programme d'affacturage du Groupe a conduit ce dernier à monétiser 795 millions d'euros de créances, contre 640 millions d'euros en 2018.

Le BFR opérationnel constitue au 31 décembre 2019 une ressource de 1 179 millions d'euros (+294 millions d'euros d'augmentation par rapport au 31 décembre 2018 retraité).

Se référer à la note 5.3 des états financiers consolidés au 31 décembre 2019.

3.3.5 FINANCEMENT EXTERNE

3.3.5.1 Structure de l'endettement financier net

(en millions d'euros)	Notes annexes aux comptes consolidés	Au 31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019
Dettes financières non courantes	8.1.1	11 074	10 785
Dettes financières courantes	8.1.1	5 019	5 910
Trésorerie passive	8.1.3	216	302
Sous-total dettes financières		16 308	16 996
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8.1.3	-4 557	-5 843
Imputation de la juste valeur des dérivés de couverture	8.3.1	6	-4
Actifs liquides et actifs financiers liés au financement	8.1.2	-193	-468
ENDETTEMENT FINANCIER NET		11 564	10 680

L'endettement financier net après couverture au 31 décembre 2019 est à taux fixe à hauteur de 96 % et à taux variable à hauteur de 4 %. La maturité moyenne de l'endettement financier net s'établit à 6,9 ans au 31 décembre 2019 contre 7,5 ans au 31 décembre 2018.

3.3.5.2 Position de liquidité du Groupe

Le détail des liquidités dont le Groupe dispose au 31 décembre 2019 est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2019
Veolia Environnement :		
Crédit syndiqué non tiré	3 000,0	3 000,0
Lignes de crédit bilatérales MT non tirées	925,0	1 000,0
Lignes de crédit bilatérales CT non tirées	-	100,0
Ligne de lettres de crédit	64,7	86,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie ⁽¹⁾	3 510,6	4 635,5
Filiales :		
Trésorerie et équivalents de trésorerie ⁽¹⁾	1 238,7	1 675,5
Total des liquidités	8 739,0	10 497,8
Dettes courantes et trésorerie passive		
Dettes courantes	5 018,8	5 909,5
Trésorerie passive	215,7	302,2
Total des dettes courantes et trésorerie passive	5 234,5	6 211,7
TOTAL DES LIQUIDITÉS NETTES DES DETTES COURANTES ET TRÉSORERIE PASSIVE	3 504,5	4 286,1

(1) Y compris les actifs liquides et les actifs liés au financement inclus dans l'endettement financier net.

La hausse des liquidités reflète notamment la cession des réseaux de chaleur aux États-Unis pour un prix de vente de 1 245 millions de dollars (soit 1 112 millions d'euros équivalents), partiellement compensée par l'arrivée à maturité en 2020 de souches obligataires Euro.

Veolia Environnement peut tirer à tout instant sur le crédit syndiqué multi-devises et sur l'ensemble des lignes de crédit.

Le 6 novembre 2015, Veolia Environnement a signé un nouveau crédit syndiqué multi-devises pour un montant de 3 milliards d'euros, à échéance initiale 2020, étendu à 2022 en octobre 2017 avec une possibilité de tirage en devises d'Europe de l'Est et en renminbi.

Ce crédit syndiqué n'est pas tiré au 31 décembre 2019.

Veolia Environnement a à sa disposition des lignes de crédit bilatérales pour un montant total non tiré au 31 décembre 2019 de 1,1 milliard d'euros.

Au 31 décembre 2019, les lignes de lettres de crédit bilatérales en dollars américains tirables en cash s'élèvent à 97,5 millions de dollars américains (soit 86,8 millions d'euros équivalents), non utilisées à ce jour.

3.3.5.3 Covenants bancaires

Se référer à la note 8.3.2.3 des états financiers consolidés au 31 décembre 2019.

3.4 Rendement des capitaux employés (ROCE)

ROCE APRÈS IMPÔTS

(en millions d'euros)	hors IFRS 16		y/c IFRS 16	
	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2019	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2019
EBIT courant *	1 600	1 685	1 644	1 730
• Charge d'impôt courante sur les sociétés	-204	-231	-204	-228
EBIT courant après impôts	1 396	1 454	1 440	1 502

* Y compris quote-part de résultat net des co-entreprises et des entreprises associées.

Les capitaux employés de l'année sont calculés de la manière suivante :

(en millions d'euros)	hors IFRS 16		y/c IFRS 16	
	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2019	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2019
Actifs corporels et incorporels nets	12 348	12 560	12 399	12 528
Droits d'Usage			1 699	1 665
Écarts d'acquisition nets de pertes de valeur	5 149	5 170	5 149	5 170
Participations dans les co-entreprises et les entreprises associées	1 887	1 886	1 881	1 880
Actifs financiers opérationnels	1 479	1 520	1 486	1 517
Besoin en fonds de roulement d'exploitation et hors exploitation net	-2 634	-3 191	-2 628	-3 184
Instruments dérivés nets et autres	0	-104	0	-104
Provisions	-2 230	-2 283	-2 238	-2 292
Capitaux employés	15 999	15 558	17 748	17 180
Impacts des activités discontinues et autres retraitements ⁽¹⁾	189	731	189	731
Capitaux employés	16 188	16 289	17 937	17 911

(1) Les retraitements en 2019 incluent la réintégration des capitaux employés de TNAI cédé au 30 décembre 2019. En 2018 ont été retraités les capitaux employés des sociétés cédées ayant donné lieu à un reclassement IFRS 5 sur les années 2017 / 2018 (dont ScvK).

Le rendement des capitaux employés (ROCE) après impôts du Groupe est le suivant :

(en millions d'euros)	EBIT courant après impôts	Capitaux employés moyens de l'année	ROCE après impôts
2018 (hors IFRS 16)	1 396	15 830	8,8 %
2019 (hors IFRS 16)	1 454	16 239	9,0 %
2018 (IFRS 16 inclus)	1 440	17 546	8,2 %
2019 (IFRS 16 inclus)	1 502	17 924	8,4 %

3.5 Opérations avec les parties liées

Le Groupe identifie les parties qui lui sont liées conformément aux dispositions du paragraphe 9 de la norme IAS 24 révisée « Information relative aux parties liées » (se référer à la note 13 des états financiers consolidés) au 31 décembre 2019.

3.6 Honoraires des commissaires aux comptes

(en millions d'euros)	KPMG SA				Ernst & Young			
	Montants		Pourcentage		Montants		Pourcentage	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité annuel								
Veolia Environnement	1,5	1,5	11,7 %	12,1 %	1,7	1,8	11,1 %	12,2 %
Entités contrôlées	9,1	9,0	71,1 %	72,6 %	10,4	10,3	68,0 %	69,8 %
Sous-total (a)	10,6	10,5	82,8 %	84,7 %	12,1	12,1	79,1 %	82,0 %
Services autres que la certification des comptes requis par les textes légaux et réglementaires								
Veolia Environnement	0,1	0,0	0,8 %	0,0 %	0,1	0,1	0,7 %	0,3 %
Entités contrôlées	0,1	0,2	0,8 %	1,6 %	0,2	0,1	1,3 %	0,7 %
Sous-total (b)	0,2	0,2	1,6 %	1,6 %	0,3	0,2	2,0 %	1,0 %
Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité								
Veolia Environnement	0,1	0,2	0,8 %	1,6 %	0,3	0,1	2,0 %	0,3 %
Entités contrôlées	1,9	1,5	14,8 %	12,1 %	2,6	2,4	17,0 %	16,2 %
Sous-total (c)	2,0	1,7	15,6 %	13,7 %	2,9	2,5	19,6 %	16,6 %
Services autres que la certification des comptes ⁽¹⁾								
Sous-total (d) = (b) + (c)	2,2	1,9	17,2 %	15,3 %	3,2	2,7	20,9 %	18,2 %
TOTAL (E) = (A) + (D)	12,8	12,4	100,0 %	100,0 %	15,3	14,8	100,0 %	100,0 %

(1) Les services autres que la certification des comptes incluent les services fournis à la demande de l'entité consolidante ou des entités contrôlées (audits contractuels, attestations, procédures convenues, consultations de nature comptable, revue de système d'information en place ou en projet, diligences dans le cadre d'acquisition et de cession, rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales et services fiscaux n'affectant pas l'indépendance des commissaires aux comptes).

3.7 Événements postérieurs à la clôture

ÉMISSION D'UN EMPRUNT OBLIGATAIRE

Le 8 janvier 2020, Veolia Environnement a émis une obligation de 500 millions d'euros à 11 ans. Cette obligation a été émise au pair et porte un coupon de 0,664 % de maturité janvier 2031. Les produits de cette émission serviront aux besoins de financement généraux de la Société et notamment à l'anticipation des tombées

obligataires de fin 2020. Le niveau élevé de sursouscription, la qualité des investisseurs, leur diversité (plus de 160 ordres en provenance d'Europe et d'Asie) et les bonnes conditions obtenues témoignent de la perception très positive de la signature de Veolia et de sa solidité financière.

CAPITAL MARKET DAY

Le 28 février 2020 à Paris, le Groupe a présenté lors de la journée « investisseurs » le nouveau programme stratégique de Veolia construit dans le cadre de sa raison d'être publiée l'an dernier.

En résumé, les principaux éléments de ce nouveau programme stratégique sont les suivants :

- le nouveau programme stratégique de Veolia est lancé dans un contexte particulier : jamais la priorité environnementale n'a été aussi forte ;
- il affiche une ambition élevée : faire de Veolia l'entreprise de référence pour la transformation écologique ;
- il fixe une priorité : la recherche pour chacune de nos activités de l'impact maximum, que cet impact soit environnemental, sociétal ou financier ;
- il emporte une conséquence : des priorités et des choix particulièrement marqués parmi les activités du Groupe, avec

une rotation de 20% des capitaux employés et avec une forte accélération des activités les plus impactantes au bénéfice de la planète ;

- il invente l'avenir : des moyens humains et financiers accrus pour réinventer et renforcer les métiers traditionnels et pour créer les solutions qui manquent encore pour les nouveaux enjeux environnementaux du monde d'aujourd'hui et de demain ;
- il repose sur une grande rigueur d'exécution : un plan d'économies de coûts de 250 millions d'euros chaque année, et un endettement financier net ne dépassant jamais le niveau de trois fois l'EBITDA tout au long du plan.
- il prouve ses engagements : un ensemble de performances chiffrées au profit de chacune des parties prenantes du Groupe sera défini, sur la base desquelles seront rémunérés les cadres supérieurs de Veolia.

3

IMPACT DU CORONAVIRUS (COVID-19)

En date du 10 mars 2020, compte tenu de ses activités de services, le Groupe ayant une chaîne de valeur et d'approvisionnement locale, l'impact du Coronavirus (Covid-19) est limité principalement au territoire chinois.

En effet, le Groupe note une baisse en Chine des volumes traités dans ses activités de déchets, provenant notamment de la clientèle industrielle locale, et s'attend à des retards, pouvant aller de quelques semaines à quelques mois, sur les chantiers en cours de construction d'infrastructures de traitement de déchets dangereux (sept chantiers en cours).

Les opérations en Chine (y compris Hong Kong) représentent environ 4 % du chiffre d'affaires et 6 % de l'EBITDA du Groupe en 2019.

Concernant les autres pays aujourd'hui concernés par la pandémie, l'impact du Coronavirus sur les résultats du Groupe est considéré à la date du 10 mars 2020 comme peu significatif.

Au total, et dans un contexte d'incertitude sur la durée, l'ampleur et la localisation de la crise sanitaire, le Groupe estime au 10 mars 2020, le risque sur son EBITDA 2020 à moins de 1 %, risque intégré dans ses perspectives 2020. Ce risque prend en compte une amélioration de la situation sanitaire en Chine à partir de fin avril et une reprise correspondante progressive des activités économiques. À la date du dépôt de ce document d'enregistrement universel et compte tenu des conditions très récentes et très évolutives des mesures de confinement de la population au sein de la plupart des pays dans lesquels Veolia opère, il n'est pas possible de donner une estimation plus précise des impacts du Covid-19.

Compte tenu de la grande incertitude sur les évolutions de la pandémie et des mesures de confinement prises, le Groupe continuera d'informer le marché sur les impacts économiques qui pourraient en découler.

3.8 Facteurs de risques

Les principaux facteurs de risques auxquels le Groupe pourrait être confronté sont détaillés dans le chapitre 5 du Document d'enregistrement universel 2019.

3.9 Perspectives

Les perspectives 2020 ainsi que les objectifs 2023 sont les suivants :

- **Perspectives 2020** ^{(1) (2)} :
 - chiffre d'affaires : croissance organique solide,
 - réduction des coûts : au moins 250 millions d'euros,
 - EBITDA : environ 4,1 milliards d'euros,
 - dividende en croissance sur la trajectoire du plan 2020-2023 ;

- **Objectifs 2023** ^{(1) (2)} :

- poursuite de la croissance solide du chiffre d'affaires,
- économies de coûts d'un milliard d'euros sur la période 2020-2023,
- EBITDA compris entre 4,7 milliards et 4,9 milliards d'euros,
- résultat net courant part du groupe d'environ 1 milliard d'euros en 2023,
- *leverage ratio* inférieur à 3x durant le plan,
- dividende : 1,30 euros par action en 2023.

(1) Ces objectifs s'entendent à change constant base fin 2019 et reposent sur :

- des normes comptables constantes ;
- un environnement macroéconomique sans changement substantiel par rapport à 2019 ;
- des hypothèses de températures moyennes dans nos activités d'eau et d'énergie ;
- des hypothèses de prix et de matières recyclées fondées sur les conditions de marché à fin décembre 2019.

(2) Ces objectifs sont établis et élaborés sur une base comparable aux informations financières historiques et conforme aux méthodes comptables de l'émetteur.

3.10 Annexes

3.10.1 RÉCONCILIATION DES INDICATEURS GAAP ET DES INDICATEURS UTILISÉS PAR LE GROUPE

Le tableau de passage de l'EBIT courant au résultat opérationnel tel qu'il figure au compte de résultat est présenté dans la section 3.2.4.2. De la même façon, le tableau de passage du résultat net courant au résultat net part du Groupe tel qu'il figure au compte de résultat est présenté dans la section 3.2.4.2.

Le tableau de passage de la capacité d'autofinancement à l'EBITDA est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2019
Capacité d'autofinancement	3 123,0	3 255,1
Dont capacité d'autofinancement financière	-22,8	-34,1
Dont capacité d'autofinancement opérationnelle	3 145,8	3 289,2
Exclusion :		
Dépenses de renouvellement	279,8	280,3
Pertes de valeur BFR non courantes	-0,7	1,2
Charges de restructuration cash	205,3	109,9
Coûts d'acquisitions et frais de cessions sur titres	19,5	90,7
Autres charge non courantes	58,0	88,8
Intégration :		
Remboursement des actifs financiers opérationnels	135,1	161,8
EBITDA	3 842,8	4 021,8

Le tableau de passage des flux nets de trésorerie générés par l'activité des activités poursuivies (inclus dans l'État consolidé des flux de trésorerie) au free cash-flow net est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2019
Flux nets de trésorerie générés par l'activité des activités poursuivies		2 843,2	3 118,5
Intégration :			
Investissements industriels nets de subvention		-1 491,7	-1 676,0
Cessions d'actifs industriels		78,6	162,8
Nouveaux actifs financiers opérationnels		-159,3	-177,9
Remboursement des actifs financiers opérationnels		135,1	161,8
Nouvelles dettes de location financement		-469,8	-406,6
Dividendes reçus	Note 5.2.2	115,0	97,9
Intérêts financiers nets		-546,0	-549,6
Exclusion :			
Coûts d'acquisition et frais de cession sur titres, et autres		31,3	137,5
Free cash-flow net		536,4	868,4

Le tableau de passage des investissements industriels nets de subvention (inclus dans l'État consolidé des flux de trésorerie) aux investissements industriels est le suivant :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2019
Investissements industriels nets de subvention	-1 491,7	-1 676,0
Nouvelles dettes de location financement	-469,8	-406,6
Variation du besoin en fonds de roulement du domaine concédé	-147,1	-103,6
Nouveaux actifs financiers opérationnels	-159,3	-177,9
Investissements industriels	-2 267,9	-2 364,1

3

3.10.2 RÉCONCILIATION DES DONNÉES PUBLIÉES EN 2018 AVEC LES DONNÉES RETRAITÉES 2018

(en millions d'euros)	31 décembre 2018 publié	Retraitement IFRS 5 ⁽²⁾	Retraitement IFRS 9	31 décembre 2018 retraité
Chiffre d'affaires	25 911,1	40,1	0,0	25 951,3
EBITDA	3 392,0	3,0	447,8	3 842,9
EBIT courant ⁽¹⁾	1 604,0	-3,9	43,7	1 643,7
Résultat financier	-561,6	-1,1	-43,3	-606,0
Résultat opérationnel	1 419,6	-3,9	43,7	1 459,3
Résultat net courant – part du Groupe	674,9	-4,2	1,3	672,0
Résultat net – part du Groupe	439,3	0,0	1,3	440,6
Investissements industriels bruts	-1 811	-1	-456	-2 268
Free cash-flow net	568	1	-33	537
Endettement financier net	-9 750	2	-1 816	-11 564

(1) Y compris quote-part de résultat net courant des co-entreprises et entreprises associées au 31 décembre 2018 retraité.

(2) Les comptes de décembre 2018 ont été retraités, afin d'assurer la comparabilité des périodes, du reclassement en « Résultat net des activités non poursuivies » des activités du Groupe en Lituanie conformément à la norme IFRS 5.

(en millions d'euros)	31 décembre 2018 publié	Retraitement IFRS 5	Retraitement IFRS 9	31 décembre 2018 retraité
France	5 499,3	0,0	0,0	5 499,3
Europe hors France	9 096,0	40,1	0,0	9 136,1
Reste du monde	6 619,7	0,0	0,0	6 619,7
Activités mondiales	4 665,5	0,0	0,0	4 665,5
Autres	30,7	0,0	0,0	30,7
CHIFFRE D'AFFAIRES	25 911,1	40,1	0,0	25 951,3

(en millions d'euros)	31 décembre 2018 publié	Retraitement IFRS 5	Retraitement IFRS 9	31 décembre 2018 retraité
France	802,0	0,0	97,6	899,5
Europe hors France	1 354,1	3,0	114,6	1 471,8
Reste du monde	952,6	0,0	109,8	1 062,4
Activités mondiales	272,6	0,0	88,3	360,9
Autres	10,7	0,0	37,6	48,3
EBITDA	3 392,0	3,0	447,8	3 842,9

(en millions d'euros)	31 décembre 2018 publié	Retraitement IFRS 5	Retraitement IFRS 9	31 décembre 2018 retraité
France	115,1	0,0	6,4	121,4
Europe hors France	726,9	-3,9	13,0	736,0
Reste du monde	623,1	0,0	15,0	638,0
Activités mondiales	145,3	0,0	6,2	151,6
Autres	-6,3	0,0	3,1	-3,3
EBIT COURANT	1 604,0	-3,9	43,7	1 643,7

3.10.3 DÉFINITIONS

Indicateurs strictement comptables (« GAAP » : IFRS)

Le **coût de l'endettement financier net** représente le coût de l'endettement financier brut hors intérêts financiers IFRS 16 classés en autres charges financières et y compris les résultats de couverture de taux et de change y afférent, diminué du résultat de la trésorerie nette.

La **capacité d'autofinancement totale** telle qu'indiquée dans le tableau des flux de trésorerie est composée de trois éléments : la capacité d'autofinancement opérationnelle intégrant les charges et produits opérationnels encaissés et décaissés (« cash »), la capacité d'autofinancement financière incluant les éléments financiers cash des autres revenus et charges financiers, et la capacité d'autofinancement des activités non poursuivies intégrant les charges et produits opérationnels et financiers cash reclassés en résultat net des activités non poursuivies en application de la norme IFRS 5. La capacité d'autofinancement opérationnelle n'inclut pas la quote-part des sociétés mises en équivalence.

Le **résultat net des activités non poursuivies** est l'ensemble des charges et produits nets d'impôt rattachés aux activités cédées ou en cours de cession, conformément à la norme IFRS 5.

Indicateurs non strictement comptables (« non GAAP »)

Le terme « **variation à change constant** » recouvre la variation résultant de l'application des taux de change de la période précédente sur l'exercice actuel, toutes choses restant égales par ailleurs.

Le **secteur municipal** se réfère aux prestations des métiers de l'Eau, des Déchets et de l'Énergie à destination des usagers, réalisées dans le cadre de contrats avec des autorités publiques comme des communes, des groupements de communes, des régions ou des États.

Le **secteur industriel** englobe la gestion des services de l'Eau, des Déchets et de l'Énergie à destination des clients industriels ou tertiaires.

L'indicateur **EBITDA** consiste en la somme de l'ensemble des produits et charges opérationnels encaissés et décaissés (à l'exclusion des charges de restructuration, des pertes de valeur BFR non courantes, des dépenses de renouvellement et des coûts d'acquisition et frais de cession sur titres) et des remboursements d'actifs financiers opérationnels.

La **marge d'EBITDA** est définie comme étant le ratio EBITDA/Chiffre d'affaires.

Pour obtenir l'**EBIT courant**, sont exclus du Résultat Opérationnel les éléments suivants :

- les dépréciations de goodwill des filiales contrôlées et des entités mises en équivalence ;
- les charges de restructuration ;
- les provisions et pertes de valeur non courantes ;
- les dépréciations non courantes et/ou significatives d'actifs immobilisés (corporels, incorporels et actifs financiers opérationnels) ;

- les impacts liés à l'application de la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » ;
- les coûts d'acquisitions de titres.

Le résultat net courant part du Groupe résulte de la somme des éléments suivants :

- l'EBIT courant ;
- le résultat financier courant, qui comprend les éléments courants du coût de l'endettement financier net, et les autres revenus et charges financiers courants y compris les plus ou moins-values de cessions financières (dont les plus ou moins-values incluses dans les quotes-parts de résultat net des entités mises en équivalence) ;
- les éléments courants de l'impôt ;
- la part des minoritaires (à l'exclusion de la part des minoritaires relative aux éléments non courants du compte de résultat).

Le résultat net courant part du Groupe par action est calculé en divisant le résultat net courant part du Groupe de l'exercice (non retraité du montant du coupon attribuable aux porteurs de titres super-subordonnés) par le nombre moyen pondéré d'actions composant le capital en circulation pendant l'exercice.

Les investissements industriels nets tels que pris en compte dans le tableau de variation de l'EFN incluent les investissements industriels (acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles, et nouveaux actifs financiers opérationnels), nets des cessions industrielles.

Le Groupe dissocie dans ses investissements :

- les investissements de maintenance qui correspondent aux investissements de renouvellement de matériels et d'installations exploitées par le Groupe ;
- les investissements de croissance qui correspondent globalement aux investissements embarqués au sein de nos contrats existants et de défense de portefeuille ;
- enfin les investissements dits de croissance discrétionnaires consécutifs généralement à un nouveau contrat ou projet ou encore à une extension significative d'un contrat ou d'un projet existant.

Ces dernières catégories correspondant à des investissements de croissance.

Les investissements financiers nets tels que pris en compte dans le tableau de variation de l'EFN correspondent aux investissements financiers diminués des cessions financières.

Les investissements financiers comprennent les acquisitions d'actifs financiers y compris l'endettement net des sociétés entrantes, et les acquisitions partielles résultant des transactions entre actionnaires ne modifiant pas le contrôle.

Les cessions financières incluent les cessions d'actifs financiers y compris l'endettement net des sociétés sortantes, les cessions partielles résultant des transactions entre actionnaires ne modifiant pas le contrôle, ainsi que les augmentations de capital souscrites par les minoritaires.

Le free cash-flow net correspond au free cash-flow des activités poursuivies i.e. somme de l'EBITDA, des dividendes reçus, de la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel, de la

capacité d'autofinancement financière, moins les frais financiers nets, les investissements industriels nets, les impôts versés, les dépenses de renouvellement, les charges de restructuration et les autres charges non courantes.

L'endettement financier net (EFN) représente la dette financière brute (dettes financières non courantes, courantes et trésorerie passive) qui inclut la dette locative IFRS 16, nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie, des actifs liquides et des actifs liés au financement et y compris réévaluation des dérivés de couverture de la dette. Les actifs liquides sont des actifs financiers composés de fonds ou de titres de maturité initiale supérieure à trois mois, facilement convertibles en trésorerie, et gérés dans le cadre d'un objectif de liquidité tout en conservant un faible risque en capital.

Le leverage ratio rapporte l'endettement financier y compris IFRS 16 net de clôture à l'EBITDA y compris IFRS 16.

Le taux de financement est défini comme étant le coût de l'endettement financier net hors dette de location IFRS16 et hors variation de juste valeur des instruments non qualifiés de couverture, rapporté à la moyenne de l'endettement financier net mensuel de la période, y compris coût de l'endettement financier des activités non poursuivies.

Le rendement des capitaux employés (ROCE) avant impôts est défini par le rapport entre :

- l'EBIT courant avant quotes-parts de résultat net dans les entités mises en équivalence ;
- les capitaux employés moyens de l'année, y compris actifs financiers opérationnels et hors participations dans les co-entreprises et les entreprises associées.

Les capitaux employés retenus dans le calcul du ROCE avant impôts sont donc définis comme la somme des actifs corporels et incorporels nets, des écarts d'acquisitions nets des pertes de valeur, des actifs financiers opérationnels, du besoin en fonds de roulement d'exploitation et hors exploitation net, et des instruments dérivés nets diminués des provisions. Ils comprennent également les capitaux employés des activités classées en actifs et passifs destinés à la vente, hors activités abandonnées.

Le rendement des capitaux employés (ROCE) après impôts est défini par le rapport entre :

- l'EBIT courant y compris quotes-parts de résultat net dans les entités mises en équivalence et après impôts. Il est calculé en soustrayant la charge d'impôt courante de l'EBIT courant y compris quotes-parts de résultat net dans les entités mises en équivalence. La charge d'impôt courante est la charge d'impôts du compte de résultat retraitée des effets d'impôt sur les éléments non courants ;
- les capitaux employés moyens de l'année, y compris actifs financiers opérationnels et participations dans les co-entreprises et les entreprises associées. Les capitaux employés retenus dans le calcul du ROCE après impôts sont donc définis comme la somme des actifs corporels et incorporels nets, des écarts d'acquisitions nets des pertes de valeur, des participations dans les co-entreprises et les entreprises associées, des actifs financiers opérationnels, du besoin en fonds de roulement d'exploitation et hors exploitation net, et des instruments dérivés nets diminués des provisions. Ils comprennent également les capitaux employés des activités classées en actifs et passifs destinés à la vente, hors activités abandonnées.

4

ÉTATS FINANCIERS

4.1	COMPTES CONSOLIDÉS	RFA	108
4.1.1	État de la situation financière consolidée		108
4.1.2	Compte de résultat consolidé		110
4.1.3	État consolidé du résultat global		111
4.1.4	État consolidé des flux de trésorerie		112
4.1.5	État de variation des capitaux propres		114
4.1.6	Notes annexes aux comptes consolidés		116
4.1.7	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés		217
4.2	COMPTES SOCIAUX	RFA	221
4.2.1	Bilan au 31 décembre 2019		221
4.2.2	Compte de résultat au 31 décembre 2019		225
4.2.3	Projet d'affectation du résultat 2019		227
4.2.4	Tableau de financement		228
4.2.5	Notes annexes aux comptes sociaux		229
4.2.6	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels		258
4.2.7	Tableau des résultats des cinq derniers exercices et autres informations		261

Les éléments du rapport financier annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

4.1 Comptes consolidés RFA

4.1.1 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

État de la situation financière consolidée actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Au 1 ^{er} janvier 2018 retraité*	Au 31 décembre 2018 publié	Au 31 décembre 2018 retraité*	Au 31 décembre 2019
Goodwill	Note 7.1	4 915,7	5 107,7	5 107,7	5 128,0
Actifs incorporels du domaine concédé	Note 7.2.1	3 475,3	3 467,3	3 467,3	3 517,4
Autres actifs incorporels	Note 7.2.2	1 017,1	1 116,3	1 116,3	1 372,6
Actifs corporels	Note 7.3	7 294,4	7 856,8	7 856,8	7 679,8
Droits d'usage (nets)	Note 7.4	1 679,5	-	1 698,5	1 664,6
Participations dans les co-entreprises	Note 5.2	1 500,3	1 517,1	1 511,1	1 497,7
Participations dans les entreprises associées	Note 5.2	607,8	370,2	370,2	382,5
Titres de participation non consolidés		70,6	44,3	44,3	52,4
Actifs financiers opérationnels non courants	Note 5.4	1 416,8	1 387,1	1 387,1	1 431,2
Instruments dérivés non courants – Actif	Note 8.3	27,1	31,6	31,6	39,0
Autres actifs financiers non courants	Note 8.1.2	348,6	332,8	332,8	374,6
Impôts différés actifs	Note 11.2	995,1	1 028,2	1 043,4	952,9
Actifs non courants		23 348,3	22 259,5	23 967,1	24 092,7
Stocks et travaux en cours	Note 5.3	721,6	818,0	818,0	792,0
Créances d'exploitation	Note 5.3	8 482,7	9 016,3	9 010,1	9 341,7
Actifs financiers opérationnels courants	Note 5.4	197,3	99,3	99,3	86,0
Autres actifs financiers courants	Note 8.1.2	404,6	432,2	432,2	738,5
Instruments dérivés courants – Actif	Note 8.3	70,1	69,2	69,2	91,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 8.1.3	6 263,9	4 556,5	4 556,5	5 843,3
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	Note 3.3	486,9	341,8	341,8	33,3
Actifs courants		16 627,1	15 333,3	15 327,1	16 926,3
TOTAL ACTIF		39 975,4	37 592,8	39 294,2	41 019,0

* Les retraitements sur l'exercice 2018 concernent l'application de la norme IFRS 16 (cf. note 1.2.2 « Nouvelles normes et interprétations »).

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

État de la situation financière consolidée passif

(en millions d'euros)	Notes	Au 1 ^{er} janvier 2018 retraité*	Au 31 décembre 2018 publié	Au 31 décembre 2018 retraité*	Au 31 décembre 2019
Capital	Note 9.2	2 816,8	2 828,0	2 828,0	2 836,3
Primes		7 161,2	7 182,5	7 182,5	7 197,9
Réserves et résultat part du Groupe		-2 601,8	-4 025,1	-4 140,9	-4 100,5
Total des capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère	Note 9.2	7 376,2	5 985,4	5 869,6	5 933,7
Total des capitaux propres attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	Note 9.3	1 147,9	1 158,9	1 151,7	1 144,7
Capitaux propres		8 524,1	7 144,3	7 021,3	7 078,4
Provisions non courantes	Note 10	1 937,8	1 790,3	1 782,6	1 848,7
Dettes financières non courantes	Note 8.1.1	9 321,8	9 655,5	9 517,6	9 366,8
Dettes locatives IFRS 16 non courantes	Note 8.1.2	1 530,3	-	1 556,0	1 417,9
Instruments dérivés non courants – Passif	Note 8.3	108,4	55,8	55,8	52,4
Passifs du domaine concédé – part non courante	Note 5.5	1 281,2	1 350,4	1 350,4	1 421,7
Impôts différés passifs	Note 11.2	970,1	1 042,6	1 042,6	984,4
Passifs non courants		15 149,6	13 894,6	15 305,0	15 091,9
Dettes d'exploitation	Note 5.3	10 161,6	10 964,9	10 999,4	11 753,6
Passifs du domaine concédé – part courante	Note 5.5	85,8	117,9	118,0	128,3
Provisions courantes	Note 10	551,6	530,1	513,2	539,1
Dettes financières courantes	Note 8.1.1	4 571,1	4 622,5	4 593,6	5 443,7
Dettes locatives IFRS 16 courantes	Note 8.1.1	433,5	-	425,2	465,7
Instruments dérivés courants – Passif	Note 8.3	49,1	83,7	83,7	197,8
Trésorerie passive	Note 8.1.3	208,9	215,7	215,7	302,2
Passifs classés comme détenus en vue de la vente	Note 3.3	240,1	19,1	19,1	18,3
Passifs courants		16 301,7	16 553,8	16 967,9	18 848,7
TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES		39 975,4	37 592,8	39 294,2	41 019,0

* Les retraitements sur l'exercice 2018 concernent l'application de la norme IFRS 16 (cf. note 1.2.2 – nouvelles normes et interprétations).

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

4.1.2 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2018 publié	Au 31 décembre 2018 retraité*	Au 31 décembre 2019
Chiffre d'affaires	Note 5.1	25 911,1	25 951,3	27 188,7
Coûts des ventes	Note 5.2	-21 671,7	-21 663,4	-22 827,7
Coûts commerciaux	Note 5.2	-610,3	-610,9	-610,6
Coûts généraux et administratifs	Note 5.2	-2 141,6	-2 149,4	-2 157,4
Autres charges et produits opérationnels	Note 5.2	-183,8	-183,9	-258,0
Résultat opérationnel avant quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence	Note 5.2	1 303,7	1 343,7	1 335,0
Quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence		115,9	115,6	129,8
Dont quote-part de résultat net des co-entreprises	Note 5.2.4	71,7	71,4	89,3
Dont quote-part de résultat net des entreprises associées	Note 5.2.4	44,2	44,2	40,5
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence		1 419,6	1 459,3	1 464,8
Coût de l'endettement financier	Note 8.4.1	-413,8	-413,9	-440,5
Autres revenus et charges financiers	Note 8.4.2	-147,8	-192,1	146,7
Résultat avant impôts		858,0	853,3	1 171,0
Impôts sur le résultat	Note 11.1	-200,3	-199,0	-298,5
Quote-part de résultat net des autres entités mises en équivalence	Note 5.2.4	-	-	-
Résultat net des activités poursuivies		657,7	654,3	872,5
Résultat net des activités non poursuivies	Note 3.3.2	-50,6	-46,4	-111,9
Résultat net		607,1	607,9	760,6
Part des propriétaires de la société mère		439,3	440,6	624,9
Part des participations ne donnant pas le contrôle (en euros)	Note 9.2	167,8	167,3	135,7
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE PAR ACTION				
Non dilué	Note 9.5	0,68	0,68	1,12
Dilué	Note 9.5	0,65	0,65	1,07
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES PAR ACTION				
Non dilué	Note 8.4	0,77	0,76	1,32
Dilué	Note 8.4	0,74	0,73	1,26
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DES ACTIVITÉS NON POURSUIVIES PAR ACTION				
Non dilué	Note 8.4	-0,09	-0,08	-0,20
Dilué	Note 8.4	-0,09	-0,08	-0,19

* Les retraitements sur l'exercice 2018 concernent l'application de la norme IFRS 16 (voir note 1.2.2 « Nouvelles normes et interprétations ») et la réintégration des comptes de la Lituanie historiquement présentés en « Résultat des activités non poursuivies ».

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

4.1.3 ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2018 publié	Au 31 décembre 2018 retraité ⁽¹⁾	Au 31 décembre 2019
Résultat net	607,1	607,9	760,6
Écarts actuariels sur engagements de retraite	-0,5	-0,5	-53,5
Impôts	0,5	0,5	0,7
Montant net d'impôts	-	-	-52,8
Autres éléments du résultat global non reclassés ultérieurement en résultat net	-	-	-52,8
<i>Dont part des co-entreprises</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-0,2</i>
<i>Dont part des entreprises associées</i>	<i>-0,2</i>	<i>-0,2</i>	<i>-0,1</i>
Ajustements de valeur sur actifs disponibles à la vente détenus et évalués à la juste valeur par capitaux propres non recyclables	-5,8	-5,8	5,2
Impôts	1,2	1,2	-1,5
Montant net d'impôts	-4,6	-4,6	3,7
Ajustements de valeur sur dérivés de couverture de flux de trésorerie	0,7	0,7	-0,7
Impôts	-1,2	-1,2	0,7
Montant net d'impôts	-0,5	-0,5	-
Écarts de conversion :			
• sur les filiales dont les comptes sont établis en devises étrangères	-114,1	-113,1	-109,0
Montant net d'impôts	-114,1	-113,1	-109,0
• sur le financement net des investissements à l'étranger	-25,1	-25,1	112,3
• impôts	-	-	-
Montant net d'impôts	-25,1	-25,1	112,3
Autres éléments du résultat global reclassés ultérieurement en résultat net	-144,3	-143,3	7,0
<i>Dont part des co-entreprises</i> ⁽²⁾	<i>-5,7</i>	<i>-5,7</i>	<i>-4,6</i>
<i>Dont part des entreprises associées</i>	<i>-1,6</i>	<i>-1,6</i>	<i>2,2</i>
Total Autres éléments du résultat global	-144,3	-143,3	-45,8
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL DE LA PÉRIODE	462,8	464,6	714,8
dont quote-part des propriétaires de la société mère	300,8	303,1	589,5
dont quote-part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	162,0	161,5	125,3

(1) Les retraitements sur l'exercice 2018 concernent l'application de la norme IFRS 16 (voir note 1.2.2 « Nouvelles normes et interprétations ») et la réintégration des comptes de la Lituanie historiquement présentés en « Résultat des activités non poursuivies ».

(2) La part des co-entreprises concerne principalement la variation des écarts de conversion des concessions chinoises (-7,3 M€ au 31 décembre 2019 contre -12,8 M€ au 31 décembre 2018 retraité).

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

4.1.4 ÉTAT CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2018 publié	Au 31 décembre 2018 retraité ⁽⁴⁾	Au 31 décembre 2019
Résultat net		607,1	607,9	760,6
Résultat net des activités poursuivies		657,7	654,3	872,5
Résultat net des activités non poursuivies		-50,6	-46,4	-111,9
Amortissements, provisions et pertes de valeurs opérationnels		1 399,4	1 810,5	2 028,1
Amortissements et pertes de valeurs financiers		6,4	6,4	0,7
Plus ou moins-values de cessions d'actifs opérationnels		-10,9	-11,2	12,5
Plus ou moins-values de cessions d'actifs financiers		-13,1	-12,3	-403,0
Quote-part de résultat net des co-entreprises	Note 5.2.4	-71,7	-71,4	-89,3
Quote-part de résultat net des entreprises associées	Note 5.2.4	-44,2	-44,2	-40,5
Dividendes reçus	Note 8.4.2	-4,4	-4,4	-3,4
Coût de l'endettement financier net	Note 8.4.1	413,9	414,0	440,5
Impôts	Note 11	200,2	198,9	298,5
Autres éléments		136,8	182,3	138,4
Capacité d'autofinancement		2 670,1	3 122,9	3 255,0
Variation du besoin en fonds de roulement opérationnel		61,8	60,1	208,9
Variation du besoin en fonds de roulement du domaine concédé		-147,1	-147,1	-103,6
Impôts versés		-193,7	-192,7	-241,8
Flux nets de trésorerie générés par l'activité des activités poursuivies		2 391,1	2 843,2	3 118,5
Flux nets de trésorerie générés par l'activité des activités non poursuivies		-0,1	-2,9	-30,7
Flux nets de trésorerie générés par l'activité		2 391,0	2 840,3	3 087,8
Investissements industriels nets de subvention		-1 490,4	-1 483,7	-1 676,0
Cessions d'actifs industriels		59,2	78,5	162,8
Investissements financiers	Note 3.2	-458,8	-458,8	-321,6
Cessions d'actifs financiers	Note 3.2	245,1	245,1	1 524,8
Actifs financiers opérationnels		-	-	-
Nouveaux actifs financiers opérationnels	Note 5.4	-159,3	-159,3	-177,9
Remboursements d'actifs financiers opérationnels	Note 5.4	135,1	135,1	161,8
Dividendes reçus (incluant les dividendes reçus des co-entreprises et des entreprises associées)		115,0	115,0	97,9
Créances financières non courantes décaissées		-678,6	-678,6	-208,3
Créances financières non courantes remboursées		675,7	675,7	167,2
Variation des créances financières courantes		-17,4	-17,4	14,0
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités poursuivies		-1 574,4	-1 548,4	-255,3
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités non poursuivies		-3,2	-2,0	-
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		-1 577,6	-1 550,4	-255,3
Variation des dettes financières courantes	Note 8.1.1	-980,3	-956,4	-465,0

(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2018 publié	Au 31 décembre 2018 retraité ⁽¹⁾	Au 31 décembre 2019
Remboursement des dettes locatives courantes IFRS 16	Note 8.1.1	-	-425,8	-470,9
Remboursement dette hybride	Note 8.1.1	-1 452,1	-1 452,1	-
Autres variations des dettes locatives IFRS 16 non courantes	Note 8.1.1	-	-38,8	-76,3
Nouveaux emprunts et autres dettes non courantes	Note 8.1.1	1 100,0	1 100,0	1 824,4
Remboursements d'emprunts et autres dettes non courantes	Note 8.1.1	-157,5	-147,7	-850,0
Variation des actifs liquides et des actifs financiers liés au financement	Note 8.1.2	-17,4	-17,4	-274,7
Augmentation de capital	Note 9.2	43,8	43,8	16,7
Réduction de capital		-	-	-
Transactions entre actionnaires : acquisitions partielles		-109,8	-109,8	-127,8
Transactions entre actionnaires : cessions partielles		229,9	229,9	10,2
Émission de titres super-subordonnés		-	-	-5,5
Coupons sur les titres super-subordonnés	Note 8.3	-66,4	-66,4	-
Mouvements sur actions propres		-10,5	-10,5	1,2
Dividendes versés		-592,4	-592,4	-661,0
Intérêts financiers versés	Note 8.4.1	-406,2	-406,6	-427,5
Intérêts sur actifs opérationnels IFRIC 12		-94,2	-94,2	-81,3
Intérêts sur dettes locatives IFRS 16 ⁽²⁾		-	-45,5	-40,8
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement des activités poursuivies		-2 513,1	-2 989,9	-1 628,3
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement des activités non poursuivies		-0,2	-	-
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		-2 513,3	-2 989,9	-1 628,3
Effets de change et divers		-15,7	-16,2	-3,9
Variation de la trésorerie externe des activités non poursuivies		1,5	2,0	-
TRÉSORERIE D'OUVERTURE		6 055,0	6 055,0	4 340,8
TRÉSORERIE DE CLÔTURE		4 340,8	4 340,8	5 541,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 8.1.3	4 556,5	4 556,5	5 843,3
Trésorerie passive	Note 8.1.3	215,7	215,7	302,2
TRÉSORERIE DE CLÔTURE		4 340,8	4 340,8	5 541,1

(1) Les retraitements sur l'exercice 2018 concernent l'application de la norme IFRS 16 (cf. note 1.1.2 « Nouvelles normes et interprétations ») qui impacte essentiellement la ligne CAF pour un montant de 453 M€ et les remboursements des dettes locatives IFRS 16 courantes et non courantes.

(2) Les intérêts liés à la dette locative IFRS 16 ne sont pas incluses dans le coût de l'endettement financier mais dans les autres revenus et charges financiers cf. note 8.4 supra.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

4.1.5 ÉTAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	Nombre de titres en circulation	Capital	Prime d'émission	Titres super-subordonnés et OCEANE	Titres d'auto-contrôle	Réserves de consolidation et résultat	Réserves de conversion	Réserves de juste valeur	Total attribuable aux propriétaires de la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des Capitaux Propres
Montant au 1^{er} janvier 2018 publié	563 364 823	2 816,8	7 161,2	1 195,1	-434,1	-3 231,2	28,7	-56,3	7 480,2	1 153,7	8 633,9
Impacts IFRS 16	0	-	-	-	-	-104,0	-	-	-104,0	-5,8	-109,8
Montant au 1^{er} janvier 2018 retraité	563 364 823	2 816,8	7 161,2	1 195,1	-434,1	-3 335,2	28,7	-56,3	7 376,2	1 147,9	8 524,1
Augmentation du capital de la société mère	2 228 518	11,2	21,3	-	-	-10,8	-	-	21,7	-	21,7
Reclassement dette hybride titres super subordonnés	-	-	-	-1 470,2	-	18,1	-	-	-1 452,1	-	-1 452,1
Composante capitaux propres de l'OCEANE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reclassement coupons payés sur hybride/titres super-subordonnés	-	-	-	359,1	-	-359,1	-	-	-	-	-
Coupon des titres super-subordonnés	-	-	-	-66,4	-	-	-	-	-66,4	-	-66,4
Distribution de dividendes de la société mère	-	-	-	-	-	-462,6	-	-	-462,6	-	-462,6
Mouvements des titres d'autocontrôle	-	-	-	-	-10,0	-0,5	-	-	-10,5	-	-10,5
Paiement fondé sur des actions	-	-	-	-	-	17,4	-	-	17,4	-	17,4
Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	22,1	22,1
Part des tiers dans les distributions de dividendes des filiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-129,8	-129,8
Transactions entre actionnaires	-	-	-	-	-	152,8	-	-	152,8	-27,3	125,5
Total des transactions entre actionnaires	2 228 518	11,2	21,3	-1 177,5	-10,0	-644,7	-	-	-1 799,7	-135,0	-1 934,7
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	-	-0,5	-130,8	-6,2	-137,5	-5,8	-143,3
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	-	440,6	-	-	440,6	167,3	607,9
Résultat global total de la période	-	-	-	-	-	440,1	-130,8	-6,2	303,1	161,5	464,6
Autres variations	-	-	-	-	-	-10,0	-	-	-10,0	-22,7	-32,7
Montant au 31 décembre 2018 retraité	565 593 341	2 828,0	7 182,5	17,6	-444,1	-3 549,8	-102,1	-62,5	5 869,6	1 151,7	7 021,3

(en millions d'euros)	Nombre de titres en circulation	Capital	Prime d'émission	Titres super-subordonnés et OCEANE	Titres d'auto-contrôle	Réserves de consolidation et résultat	Réserves de conversion	Réserves de juste valeur	Total attribuable aux propriétaires de la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des Capitaux Propres
Montant au 31 décembre 2018 publié	565 593 341	2 828,0	7 182,5	17,6	-444,1	-3 433,0	-103,1	-62,5	5 985,4	1 158,9	7 144,3
Impact IFRS 16	0	-	-	-	-	-116,8	1	-	-115,8	-7,2	-123,0
Montant au 31 décembre retraité	565 593 341	2 828,0	7 182,5	17,6	-444,1	-3 549,8	-102,1	-62,5	5 869,6	1 151,7	7 021,3
Augmentation du capital de la société mère	1 673 198	8,3	15,4	-	-	-7,0	-	-	16,7	-	16,7
Remboursements dans le cadre des obligations OCEANE	-	-	-	-5,5	-	-	-	-	-5,5	-	-5,5
Composante capitaux propres de l'OCEANE	-	-	-	-12,1	-	12,1	-	-	-	-	-
Reclassement coupons payés sur hybride/titres super-subordonnés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Coupons titres super-subordonnés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Distribution de dividendes de la société mère	-	-	-	-	-	-509,1	-	-	-509,1	-	-509,1
Mouvements des titres d'auto-contrôle	-	-	-	-	1,7	-0,5	-	-	1,2	-	1,2
Paiement fondé sur des actions	-	-	-	-	-	21,4	-	-	21,4	-	21,4
Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-7,4	-7,4
Part des tiers dans les distributions de dividendes des filiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-151,9	-151,9
Transactions entre actionnaires	-	-	-	-	-	-86,5	-	-	-86,5	4,4	-82,1
Total des transactions entre actionnaires	1 673 198	8,3	15,4	-17,6	1,7	-569,6	-	-	-561,8	-154,9	-716,7
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	-	-50,3	9,5	5,4	-35,4	-10,4	-45,8
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	0	624,9	-	-	624,9	135,7	760,6
Résultat global total de la période	-	-	-	-	-	574,6	9,5	5,4	589,5	125,3	714,8
Autres variations*	-	-	-	-	-	36,4	-	-	36,4	22,6	59,0
Montant au 31 décembre 2019	567 266 539	2 836,3	7 197,9	-	-442,4	-3 508,4	-92,6	-57,1	5 933,7	1 144,7	7 078,4

* Les autres variations sont principalement relatives à l'hyperinflation en Argentine.

Le montant du dividende distribué par action ressort à 0,92 euro au cours de l'exercice 2019 et 0,84 euro au cours de l'exercice 2018.

Le montant du dividende distribuable qui sera proposé à l'assemblée générale du 22 avril 2020 s'élève à 1,0 euro par action.

Au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018 le montant total des dividendes versés, qui s'élève respectivement à 661 millions d'euros et 592 millions d'euros dans le tableau des flux de trésorerie, se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2019
Distribution de dividendes de la société mère	-462,6	-509,1
Part des tiers dans les distributions de dividendes des filiales	-129,8	-151,9
Paiement du dividende pour partie en action	-	-
MONTANT TOTAL DES DIVIDENDES VERSÉS	-592,4	-661,0

4.1.6 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Sommaire
détaillé

NOTE 1	PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES	117	NOTE 10	PROVISIONS	199
NOTE 2	RECOURS À DES APPRÉCIATIONS DU MANAGEMENT DANS L'APPLICATION DES NORMES COMPTABLES GROUPE	121	NOTE 11	IMPÔTS	202
NOTE 3	PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	122	NOTE 12	ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS	206
NOTE 4	INFORMATIONS PAR SEGMENT OPÉRATIONNEL	127	NOTE 13	OPÉRATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES	209
NOTE 5	ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	130	NOTE 14	ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE	210
NOTE 6	CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL	150	NOTE 15	LISTE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES DANS LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	210
NOTE 7	GOODWILLS, ACTIFS INCORPORELS ET CORPORELS	158	NOTE 16	HONORAIRES FACTURES AU TITRE DE LA MISSION DE CONTRÔLE DES COMPTES	216
NOTE 8	FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS	168			
NOTE 9	CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT NET PAR ACTION	195			

NOTE 1

PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

1.1 Principes généraux d'établissement des états financiers

Les méthodes comptables exposées dans cette annexe ont été appliquées d'une façon permanente à l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers consolidés.

Les états financiers sont présentés sur la base du coût historique à l'exception des actifs et passifs destinés à la vente qui sont évalués selon IFRS 5, et des actifs et passifs suivants évalués à la juste valeur : instruments financiers dérivés, instruments financiers détenus à des fins de transaction, instruments financiers à la juste valeur (conformément à la norme IFRS 9).

Les comptes consolidés de Veolia Environnement au 31 décembre 2019 ont été arrêtés par le conseil d'administration qui s'est tenu le 26 février 2020 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 22 avril 2020.

1.2 Référentiel

1.2.1 Base de préparation de l'information financière

En application du règlement n° 1606/2002 du 19 juillet 2002 modifié par le règlement européen n° 297/2008 du 11 mars 2008, les états financiers du Groupe sont établis conformément aux normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) telles qu'adoptées par l'Union européenne. Ces normes sont disponibles sur le site internet de l'Union européenne à l'adresse : http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm.

En cas d'absence de normes ou d'interprétations IFRS et conformément à la norme IAS 8 « Principes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs », Veolia se réfère à d'autres normes IFRS traitant de problématiques similaires ou liées et au cadre conceptuel.

Les états financiers consolidés sont présentés en millions d'euros sauf mention contraire.

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers de Veolia Environnement, des entités qu'elle contrôle (ses filiales) et des entités mises en équivalence. Les états financiers des filiales sont préparés sur la même période de référence que ceux de la société mère, du 1^{er} janvier au 31 décembre 2019, sur la base de méthodes comptables homogènes.

1.2.2 Normes, amendements de normes et interprétations applicables à partir de l'exercice 2019

Les méthodes comptables et règles d'évaluation appliquées par le Groupe dans les états financiers consolidés au 31 décembre 2019

sont identiques à celles utilisées par le Groupe au 31 décembre 2018, à l'exception de :

■ IFRS 16 « Locations » :

Depuis le 1^{er} janvier 2019, le Groupe applique la nouvelle norme sur les Contrats de location (IFRS 16) qui remplace la norme IAS 17 ainsi que les interprétations associées IFRIC 4 (relatif aux accords contenant un contrat de location), et SIC 15/SIC 27 (interprétations traitant d'une part des locations simples et d'autre part des contrats de location en substance).

L'application de cette nouvelle norme, conduit à reconnaître au bilan tous les engagements de location au sens de la nouvelle norme, sans distinction entre les contrats de location opérationnelle, jusqu'à présent reconnus en engagements hors bilan, et les contrats de location financement.

En pratique, au bilan, cette nouvelle norme implique la reconnaissance :

- d'un nouvel actif appelé Droit d'Usage qui représente le droit d'utiliser l'actif loué pendant la durée du contrat de location,
- d'une dette dénommée Dette locative IFRS 16 représentant l'engagement de paiement des loyers.

Au compte de résultat consolidé, en contrepartie de l'annulation de la charge de loyer, les impacts suivants sont constatés :

- amortissement du droit d'usage en résultat opérationnel,
- intérêts sur la dette locative IFRS 16 en résultat financier.

Au Tableau des Flux de Trésorerie, le remboursement du principal de la dette locative et les intérêts associés affectent les flux liés aux opérations de financement.

Enfin, la dette locative IFRS 16 est incluse dans l'agrégat endettement financier net du Groupe (voir note 8.3.2.1).

Afin de permettre le calcul des impacts et le suivi opérationnel des contrats de location, le Groupe a mis en place une solution informatique dédiée permettant :

- la saisie des contrats de location (en date de transition, le nombre des contrats était de l'ordre de 45 000),
- la mise à jour périodique des informations (nouveaux contrats, modifications de contrats existants),
- la génération des écritures comptables et des rapports de synthèse et de suivi des contrats.

Principes et méthodes comptables retenus

Le Groupe a choisi d'appliquer la norme IFRS 16 selon la méthode rétrospective complète au 1^{er} janvier 2019, conduisant à comptabiliser les impacts dans le bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2018.

En application des dispositions d'IFRS 16 pour la transition, le Groupe n'a pas ré-apprécié les contrats identifiés comme contenant ou ne contenant pas de contrats de location au regard de l'ancienne norme IAS 17/IFRIC 4. Les exemptions de comptabilisation prévues par la norme pour les contrats de courte durée (durée inférieure ou égale à 12 mois), et les contrats portant sur des actifs de faible valeur, ont été appliquées. Pour ces derniers,

le seuil retenu par le Groupe est 5000 dollars. Les loyers des contrats exemptés ainsi que les paiements variables demeurent comptabilisés directement en charges opérationnelles. Parmi les points structurants de cette nouvelle norme, le Groupe accorde une attention particulière aux durées de location, aux options existantes au sein des accords contractuels et aux taux d'actualisation à retenir.

- s'agissant des durées de location, le Groupe analyse chaque contrat individuellement et, en présence d'option de renouvellement ou d'option de résiliation anticipée prévues au contrat, prend en compte celles qui ont un caractère raisonnablement certain. La durée de location est également appréciée en tenant compte de la durée et des caractéristiques des contrats clients associés,
- concernant le taux d'actualisation, le Groupe n'a pas choisi d'appliquer un taux implicite par contrat mais a développé une méthodologie de calcul d'un taux d'intérêt incrémental qui s'appliquerait au financement de nos actifs loués.

Il s'agit d'un taux d'actualisation calculé par devise et maturité, s'appuyant sur les paramètres suivants : taux de référence de la devise concernée et spread de crédit Veolia, le Groupe assurant, au travers de son accès au marché obligataire, l'essentiel des besoins de financement des filiales.

Le Groupe a reconnu des impôts différés sur la position nette des différences temporelles liées aux actifs et passifs issus de l'application de la norme IFRS 16.

Le Groupe reste attentif aux discussions en cours au titre des locations au sein du comité d'interprétation de l'IFRIC afin le cas échéant d'ajuster les méthodes comptables retenues.

■ **Interprétation IFRIC 23 « Incertitudes relatives aux traitements fiscaux »**

Le Groupe a procédé à la revue de ses positions fiscales incertaines et n'a pas identifié d'impact sur l'évaluation des impôts sur les résultats. Les passifs d'impôts incertains ont été reclassés pour 34,4 millions d'euros de la ligne « provisions pour litiges fiscaux » à la ligne « dettes fiscales » dans l'état de la situation financière consolidée.

- **Amendement à la norme IFRS 9 « Instruments financiers »**, relatif aux clauses de remboursement anticipé dites « symétriques ».
- **Amendement à la norme IAS 28**, relatif aux intérêts à long terme dans les entreprises associées et aux co-entreprises.
- **Amendements résultant des processus d'améliorations annuelles des normes IFRS 2015-2017.**
- **Amendement relatif à la norme IAS 19, relatif aux modifications, réductions ou liquidations de régime.**

Les impacts de la nouvelle norme sur les contrats de location et les incertitudes relatives aux traitements fiscaux se présentent comme suit sur les principaux agrégats de l'État de la Situation Financière consolidée et du Compte de résultat consolidé :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 publié	Impacts IFRS 16	Impacts IFRIC 23	Au 31 décembre 2018 retraité
Actifs incorporels et écarts d'acquisition	9 691,3	-		9 691,3
Actifs corporels	7 856,8	-		7 856,8
Droits d'usage (nets)	-	1 698,5		1 698,5
Autres actifs non courants	3 683,2	-6,1		3 677,1
Impôts différés actifs	1 028,2	15,2		1 043,4
Actifs nets non courants	22 259,5	1 707,6	-	23 967,1
Actif courant	15 333,3	-6,2	-	15 327,1
TOTAL ACTIF	37 592,8	1 701,4	-	39 294,2
Capitaux propres	7 144,3	-123,0		7 021,3
Dettes financières non courantes	9 655,5	1 418,1	-	11 073,6
Provisions non courantes	1 790,3	10,2	-18,0	1 782,5
Autres passifs non courants	2 448,8	-	-	2 448,8
Passifs non courants	13 894,6	1 428,3	-18,0	15 304,9
Dettes d'exploitation	10 964,9	0,2	34,4	10 999,5
Provisions courantes	530,1	-0,5	-16,4	513,2
Autres passifs courants	436,4			436,4
Dettes financières courantes	4 622,5	396,4		5 018,9
Passifs courants	16 553,9	396,1	18,0	16 968,0
TOTAL PASSIF	37 592,8	1 701,4	-	39 294,2

(en millions d'euros)	Décembre 2018 publié	IFRS 5	Impacts IFRS 16	Impacts IFRIC 23	Décembre 2018 retraité
Chiffre d'affaires	25 911,1	40,1	-	-	25 951,2
Résultat opérationnel	1 419,6	-3,9	43,7	-	1 459,4
Résultat financier	-561,6	-1,1	-43,3		-606,0
Résultat net part du Groupe	439,3	-	1,3		440,6

À l'exception des impacts chiffrés dans les tableaux ci-dessus, la première application des autres textes n'entraîne pas d'impact significatif pour le Groupe.

1.2.3 Textes d'application obligatoire postérieurement au 31 décembre 2019 et non appliqués par anticipation

- **IFRS 17 « Contrats d'assurance ».**
- **Amendements aux normes IAS 1 et IAS 8**, relatifs à la définition de la notion de matérialité.
- **Amendement à la norme IFRS 3**, relatif à la définition d'une activité (« business »).
- **Amendements à la norme IAS 1** relatifs au classement courant et non courant des passifs.
- **Amendements des références au cadre conceptuel dans les normes IFRS**

Ces textes ont été adoptés ou sont en cours d'adoption par l'Union européenne. Sous réserve de leur adoption définitive, ces normes et amendements de normes sont d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2020 ou ultérieurement. Le Groupe est actuellement en cours d'appréciation des éventuels effets induits par la première application de ces textes.

- **Amendements aux normes IFRS 9 et IFRS 7**, en lien avec la réforme des taux interbancaires de référence ;

Le Groupe considère que :

- la réforme des indices ne modifie pas le taux de référence sur lequel sont indexés les flux de trésorerie contractuels des éléments couverts et des instruments de couverture et ne remet pas en cause l'efficacité prospective des relations de couverture concernant le montant des cash-flows issus des éléments couverts, des instruments de couverture ainsi que la chronologie de ces flux de trésorerie,

- des incertitudes subsisteront au sujet de l'échéance et du montant des flux de trésorerie futurs des éléments couverts et des instruments de couverture, tant que les taux de référence alternatifs et la date de remplacement ne seront pas connus.

Toutefois, la plupart des contrats Groupe qui font référence à l'IBOR comportent des clauses qui décrivent les mesures de détermination d'un indice de référence de substitution en cas d'indisponibilité temporaire de l'indice, le secteur financier n'ayant pas encore trouvé de consensus sur les modalités définitives de remplacement de l'IBOR, à la disparition de cet indice.

4

1.3 Conversion des états financiers des sociétés à l'étranger

1.3.1 Taux de conversion

Les états de la situation financière, comptes de résultat et tableaux des flux de trésorerie de certaines filiales dont la devise de fonctionnement est différente de la monnaie de présentation des comptes de la maison mère ont été convertis dans la devise de présentation des comptes consolidés, au cours de change de la date de clôture pour l'état de la situation financière et au cours de change moyen de l'exercice pour le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie. Les écarts de conversion sont comptabilisés en autres éléments du résultat global dans les capitaux propres. Les cours de change des monnaies des pays non-membres de la zone euro utilisés pour établir les états financiers consolidés sont principalement les suivants :

Cours de change de clôture (une devise étrangère = xx euro)	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2019
Dollar américain	0,8734	0,8902
Livre sterling	1,1179	1,1754
Renminbi chinois	0,1268	0,1283
Dollar australien	0,6165	0,6252
Zloty polonais	0,2325	0,2349
Peso argentin	0,0232	0,0149
Peso mexicain	0,0445	0,0471
Real brésilien	0,2250	0,2214
Couronne tchèque	0,0389	0,0394

Cours de change moyen (une devise étrangère = xx euro)	2018	2019
Dollar américain	0,8465	0,8932
Livre sterling	1,1304	1,1398
Renminbi chinois	0,1281	0,1292
Dollar australien	0,6328	0,6210
Zloty polonais	0,2347	0,2327
Peso argentin	0,0304	0,0185
Peso mexicain	0,0440	0,0464
Real brésilien	0,2322	0,2266
Couronne tchèque	0,0390	0,0390

1.3.2 Hyperinflation

Selon un consensus de place, l'Argentine est considérée comme une économie en hyperinflation à compter du 1^{er} juillet 2018. Toutefois, les dispositions de la norme IAS 29 doivent s'appliquer au début de l'exercice au cours duquel le pays est considéré en hyperinflation (IAS 29.4). Ainsi, au 31 décembre 2019, le Groupe a appliqué les dispositions de la norme IAS 29 à compter du 1^{er} janvier 2018.

1.4 Opérations en devises

Les opérations en devises étrangères sont converties en euro au taux de change en vigueur à la date d'opération. À la date de clôture, les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont convertis au cours de change de clôture. Les résultats de change en découlant sont reconnus sur le résultat de la période.

Un prêt auprès d'une filiale à l'étranger dont le règlement n'est ni planifié ni probable dans un avenir prévisible constitue en substance

une part de l'investissement net du Groupe dans cette activité à l'étranger. Les écarts de conversion provenant d'un élément monétaire faisant partie d'un investissement net sont enregistrés directement en autres éléments du résultat global dans la rubrique « réserve de conversion » et comptabilisés en résultat lors de la sortie de l'investissement net.

Les gains et pertes de change sur les emprunts libellés en devises étrangères ou sur les dérivés de change utilisés à des fins de couverture des investissements nets dans des filiales étrangères, sont enregistrés dans les écarts de conversion imputés en autres éléments du résultat global. Les montants enregistrés en autres éléments du résultat global sont reclassés en résultat à la date de cession de l'investissement concerné.

Les actifs et passifs non monétaires libellés en monnaie étrangère qui sont évalués au coût historique sont convertis en utilisant le cours de change à la date de transaction. Les actifs et passifs non monétaires libellés en monnaie étrangère qui sont évalués à la juste valeur sont convertis en utilisant le cours de change de la date à laquelle la juste valeur a été déterminée.

NOTE 2

RECOURS À DES APPRÉCIATIONS DU MANAGEMENT DANS L'APPLICATION DES NORMES COMPTABLES GROUPE

Veolia peut être amené à procéder à des estimations et à retenir des hypothèses qui affectent la valeur comptable des éléments d'actif et de passif, des produits et des charges ainsi que les informations relatives aux éléments d'actif et de passif latents. Les résultats réels futurs sont susceptibles de diverger sensiblement par rapport à ces estimations.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réalisées à partir de l'expérience passée et d'autres facteurs considérés comme raisonnables au vu des circonstances. Elles servent ainsi de base à l'exercice du jugement rendu nécessaire à la détermination des valeurs comptables d'actifs et de passifs, qui ne peuvent être obtenues directement à partir d'autres sources. Les valeurs réelles peuvent être différentes des valeurs estimées.

L'ensemble de ces estimations repose sur un processus organisé de collecte d'informations prévisionnelles sur les flux futurs validés par les responsables opérationnels, ainsi que sur des anticipations de données de marchés fondées sur des indicateurs externes et utilisées selon des méthodologies constantes et formalisées.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réexaminées de façon continue. L'impact des changements d'estimation comptable est comptabilisé au cours de la période du changement s'il n'affecte que cette période ou au cours de la période du changement et des périodes antérieures si celles-ci sont également affectées par le changement.

Le Royaume-Uni est sorti de l'Union européenne le 31 janvier 2020. Au-delà des conséquences macro-économiques qui restent incertaines, l'exposition du Groupe au risque de change transactionnel est limitée au 31 décembre 2019 dans la mesure où les activités du Groupe sont réalisées par des filiales qui opèrent dans leur propre pays et leur propre devise. Concernant le risque de change patrimonial, la politique du Groupe étant d'adosser des financements en devise ou des dérivés de change à des investissements nets à l'étranger, le Groupe ne dispose pas de position de change significative susceptible d'entraîner une forte volatilité du résultat de change. Concernant le risque de conversion, celui-ci est détaillé en 8.3.1.2.

Les estimations réalisées par le Groupe pour l'établissement de ses états financiers consolidés portent principalement sur :

- la détermination de la valeur recouvrable des goodwill, actifs incorporels et corporels : les notes 5.2 et 7 présentent les hypothèses de flux futurs et de taux d'actualisation utilisés dans le cadre de l'évaluation des valeurs recouvrables de ces actifs. Des calculs de sensibilité ont également été réalisés sur les UGT-goodwill et sont restitués dans la note évoquée ;
- l'évaluation des provisions et engagements sociaux d'une part, et des actifs et passifs éventuels d'autre part (notes 6, 10 et 12) :

dans la détermination de ces provisions, Veolia a pris en compte la meilleure estimation de ces engagements ;

- pour la détermination de la juste valeur des instruments financiers (note 8.3) incluant les dérivés, Veolia a procédé à l'évaluation de ces instruments dérivés et aux tests d'efficacité nécessaires ;
- les montants d'impôts différés actifs et passifs ainsi que la charge fiscale comptabilisés (note 11.2) : ces soldes restituent la situation fiscale du Groupe et reposent notamment aux États-Unis et en France sur la base de la meilleure estimation qu'a le Groupe de l'évolution des contrôles fiscaux en cours et des résultats fiscaux futurs ;
- les modalités de détermination des valeurs des actifs et passifs identifiables acquis dans le cadre des regroupements d'entreprise.

Par ailleurs, conformément aux dispositions de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », le Groupe est amené à exercer son jugement pour déterminer si les critères permettant d'identifier un actif ou un groupe d'actifs comme détenu en vue de la vente sont satisfaits. De même, les activités abandonnées sont identifiées au regard des critères également définis par la norme IFRS 5. Ces appréciations sont revues dans le cadre de chaque arrêté au vu de l'évolution des faits et circonstances.

Enfin, Veolia doit faire appel à des hypothèses et jugements pour évaluer le niveau de contrôle de certaines participations notamment pour la définition des activités pertinentes et l'identification des droits substantiels. Ces jugements sont revus si les faits et circonstances évoluent.

Dans le cadre de ces estimations, le Groupe a retenu la méthodologie de calcul des taux d'actualisation suivante :

- application d'IAS 36 « Dépréciation d'actifs » : conformément aux pratiques du Groupe, les taux d'actualisation utilisés correspondent au Coût Moyen Pondéré du Capital calculé annuellement. Une prime de risque spécifique est intégrée dans le calcul du coût moyen pondéré du capital des entités situées dans les pays hors zone euro, ainsi que dans les pays de la zone euro suivants : Espagne, Italie, Portugal ;
- application d'IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels » : les taux retenus sont composés de taux sans risque et de prime de risque spécifique aux actifs et passifs sous-jacents ;
- application d'IAS 19 révisée « Avantages au personnel » : les engagements sont mesurés en utilisant une fourchette d'indices du marché et en particulier l'iboxx, ainsi que des données fournies par les actuaires. La méthode utilisée reste constante par rapport à l'exercice précédent.

NOTE 3

PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

3.1 Principes comptables liés au périmètre de consolidation

3.1.1 Méthodes de consolidation

Entités contrôlées

Veolia Environnement consolide par intégration globale les entités dont elle détient le contrôle.

Définition du contrôle

Le contrôle existe lorsque le Groupe (i) détient le pouvoir sur une entité, (ii) est exposé ou a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité et (iii) a la capacité d'exercer son pouvoir sur l'entité de manière à influencer sur le montant des rendements qu'il obtient.

Le Groupe apprécie le contrôle exercé sur une entité chaque fois que des faits et circonstances indiquent qu'un élément d'appréciation du contrôle est modifié.

Méthode de l'intégration globale

L'intégration d'une filiale dans les comptes consolidés du Groupe intervient à la date à laquelle le Groupe prend le contrôle et cesse le jour où le Groupe perd le contrôle de cette entité.

La part d'intérêt qui n'est pas attribuable directement ou indirectement au Groupe est comptabilisée en participations ne donnant pas le contrôle.

Les résultats et chacune des composantes des autres éléments du résultat global d'une filiale sont répartis entre le Groupe et les participations ne donnant pas le contrôle, y compris lorsque cette répartition aboutit à l'attribution d'une perte aux participations ne donnant pas le contrôle.

Modification de pourcentages d'intérêt au sein de filiales consolidées

Les modifications de pourcentage d'intérêt dans les filiales qui n'entraînent pas de changement de mode de contrôle sont appréhendées comme des transactions portant sur les capitaux propres, s'agissant de transactions effectuées avec des actionnaires agissant en cette qualité.

Les effets de ces transactions sont comptabilisés en capitaux propres pour leur montant net d'impôt et n'ont donc pas d'impact sur le compte de résultat consolidé du Groupe.

Ces transactions sont par ailleurs présentées dans le tableau de flux de trésorerie en activités de financement.

Participations dans les entreprises associées et des co-entreprises

Définition

Une entreprise associée est une entité dans laquelle le Groupe exerce une influence notable. L'influence notable se caractérise par le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques

financière et opérationnelle de l'entité, sans toutefois contrôler ou contrôler conjointement ces politiques.

Une co-entreprise est un partenariat dans lequel les parties qui exercent un contrôle conjoint ont des droits sur l'actif net de celle-ci.

Le contrôle conjoint s'entend du partage contractuellement convenu du contrôle exercé sur une entité, qui n'existe que dans les cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle.

Mode de comptabilisation des co-entreprises et entreprises associées

Les résultats, les actifs et les passifs des participations dans des entreprises associées ou des co-entreprises sont intégrés dans les comptes consolidés du Groupe selon la méthode de la mise en équivalence, sauf lorsque la participation est classée comme détenue en vue de la vente. Elle est alors comptabilisée selon les dispositions prévues par la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ».

La méthode de la mise en équivalence prévoit que la participation dans une entreprise associée ou dans une co-entreprise soit initialement comptabilisée au coût d'acquisition, puis ajustée ultérieurement de la part du Groupe dans le résultat et les autres éléments du résultat global de l'entreprise associée ou de la co-entreprise.

Lorsqu'une entité du Groupe réalise une transaction avec une co-entreprise ou une entreprise associée du Groupe, les profits et pertes résultant de cette transaction avec la co-entreprise ou l'entreprise associée sont comptabilisés dans les comptes consolidés du Groupe, seulement à hauteur des intérêts détenus par des tiers dans l'entreprise associée ou la co-entreprise.

Les quotes-parts de résultat net des entités mises en équivalence sont intégrées dans le compte de résultat consolidé du Groupe. En application de la recommandation n° 2013-01 émise par l'Autorité des normes comptables le 4 avril 2013, les quotes-parts de résultat net des entités mises en équivalence sont soit intégrées dans la ligne « Résultat opérationnel après quotes-parts de résultat net des entités mises en équivalence », soit présentées sur la ligne « Quotes-parts de résultat net des autres entités mises en équivalence » selon que leurs activités s'inscrivent ou non dans le prolongement des activités du Groupe.

Tests de dépréciation

Les tests de valeur de ces participations dans les entreprises associées et les co-entreprises (y compris goodwill) sont réalisés en cas d'indice de pertes de valeur conformément aux dispositions prévues par la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs ».

Perte de l'influence notable ou du contrôle conjoint

Dès lors que la participation ne constitue plus une entreprise associée ou une co-entreprise, la méthode de la mise en équivalence n'est plus appliquée. Si le Groupe conserve un intérêt résiduel dans l'entité et que cet intérêt constitue un actif financier, cet actif financier est évalué à la juste valeur à la date où la participation cesse d'être une entreprise associée ou une co-entreprise.

Dans les cas où une participation dans une entreprise associée devient une participation dans une co-entreprise et inversement, la méthode de la mise en équivalence continue d'être appliquée et ces changements d'intérêts ne donnent pas lieu à une réévaluation à la juste valeur.

Participations dans les activités conjointes

Définition

Une activité conjointe est un partenariat dans lequel les parties qui exercent un contrôle conjoint sur l'entité ont des droits directs sur les actifs, et des obligations au titre des passifs, relatifs à celle-ci.

Mode de comptabilisation des activités conjointes

Le Groupe, en tant que coparticipant à une activité conjointe comptabilise les éléments suivants concernant ses intérêts dans l'activité conjointe :

- ses actifs, y compris sa quote-part des actifs détenus conjointement le cas échéant ;
- ses passifs, y compris sa quote-part des passifs assumés conjointement le cas échéant ;
- les produits qu'il a tirés de la vente de sa quote-part de la production générée par l'activité conjointe ;
- les charges qu'il a engagées, y compris sa quote-part des charges engagées conjointement le cas échéant.

3.1.2 Opérations sur le périmètre

Regroupement d'entreprises et goodwill

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition telle que définie dans la norme IFRS 3 révisée.

En application de cette méthode, les actifs identifiables acquis, les passifs et passifs éventuels repris de l'entreprise acquise doivent être comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition.

Le goodwill résultant du regroupement d'entreprises est évalué comme étant l'excédent du montant total de la contrepartie transférée, du montant de toute participation ne donnant pas le contrôle et le cas échéant de la juste valeur de la participation antérieurement détenue par rapport au solde net des montants, à la date d'acquisition, des actifs identifiables acquis comme des passifs et passifs éventuels repris.

Ce goodwill est évalué dans la monnaie fonctionnelle de l'entité acquise et est inscrit à l'actif de l'état de la situation financière.

Le Groupe a la possibilité d'opter, transaction par transaction, à la date d'acquisition, pour une évaluation des participations ne donnant pas le contrôle soit à la juste valeur (« goodwill complet ») soit à la quote-part dans la juste valeur de l'actif net identifiable de l'entreprise acquise (« goodwill partiel »).

En application des normes IFRS, les goodwills ne sont pas amortissables mais font l'objet au minimum d'un test de perte de valeur annuel, et le cas échéant dès l'apparition d'indices susceptibles de remettre en cause la valeur comptabilisée à l'actif de l'état de la situation financière.

Lorsque le regroupement d'entreprises s'effectue à des conditions avantageuses, un goodwill négatif est identifié. Le profit correspondant est comptabilisé en résultat à la date d'acquisition.

Les frais connexes à une opération d'acquisition sont comptabilisés en résultat des périodes au cours desquelles les coûts sont engagés et les services reçus.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée, le Groupe dispose d'une période d'évaluation pour finaliser la comptabilisation des regroupements d'entreprises, cette période s'achevant dès les dernières informations nécessaires obtenues et au plus tard un an après la date d'acquisition.

Actifs/Passifs classés comme détenus en vue de la vente, activités non poursuivies

La norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » spécifie le traitement comptable applicable aux actifs détenus en vue de la vente, la présentation et les informations à fournir sur les activités abandonnées.

En particulier, elle impose que les actifs détenus en vue de la vente soient présentés séparément dans l'état de la situation financière consolidée pour le montant le plus faible entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente, dès lors que les critères prévus par la norme sont satisfaits.

Lorsque le Groupe est engagé dans un processus de vente impliquant la perte de contrôle d'une filiale, tous les actifs et passifs de cette filiale sont classés comme étant détenus en vue de la vente dès lors que les critères de la norme sont satisfaits, indépendamment du fait que le Groupe conserve ou non un intérêt résiduel dans l'entité cédée après la vente.

En outre, elle impose que les résultats des activités abandonnées (non poursuivies) soient présentés séparément au compte de résultat consolidé, de façon rétrospective sur l'ensemble des périodes présentées.

Une activité abandonnée (non poursuivie) est une composante d'une entité dont l'entité s'est séparée ou bien qui est classée comme détenue en vue de la vente et :

- qui représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte ;
- fait partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer d'une ligne d'activité ou d'une région géographique et distincte ;
- ou est une filiale acquise exclusivement en vue de la vente.

3.2 Principales évolutions de périmètre

3.2.1 Acquisitions principales

Acquisition de Levice (Slovaquie)

Le 22 février 2019, la société Veolia Slovenska a procédé à l'acquisition de 100 % de Levice, société spécialisée dans la production de chaleur au gaz en cogénération en Slovaquie pour un montant de 71 millions d'euros d'investissement financier.

Acquisition de Renascimento (Portugal)

Le 30 janvier 2019, le Groupe a procédé au premier trimestre à l'acquisition de 100 % des titres de Renascimento, une entreprise de traitement et de recyclage des déchets au Portugal, pour un montant de 39 millions d'euros d'investissement financier.

Acquisition de Stericycle (Chili)

La société Veolia Holding Chili a procédé en date du 12 décembre 2019 à l'acquisition de 100 % des titres de Stericycle Chile, groupe de sociétés spécialisées dans le traitement des déchets médicaux au Chili, pour un montant de 27,2 millions d'euros d'investissement financier.

Sur l'année 2019, les sociétés entrantes dans le périmètre de consolidation ont contribué à hauteur de 341,6 millions d'euros du chiffre d'affaires, 9,6 millions d'euros du résultat net et ont représenté 69,2 millions d'euros de trésorerie entrante.

3.2.2 Cessions principales

Cession de Transdev Group

Le 9 janvier 2019, Veolia Environnement a finalisé la cession au groupe allemand Rethmann de sa participation résiduelle de 30 % dans Transdev Group, pour un montant net de frais de cession de 334 millions d'euros générant une plus-value nette de 33 millions d'euros, marquant ainsi la fin de son processus de désengagement de l'activité Transport.

Cession de Foshan (Chine)

Dans le cadre de sa politique de rotation d'actifs, le Groupe au travers sa filiale Veolia Environmental Services China Ltd a procédé au cours du premier trimestre à la cession de l'intégralité de sa participation dans la société Foshan (centre d'enfouissement) pour un montant de 49 millions d'euros générant une plus-value de cession de 37 millions d'euros.

Cession des réseaux de chaleur et de froid aux États-Unis

Le 31 juillet 2019, le Groupe, au travers de sa filiale Veolia Energy North America Holdings, Inc, a cédé ses actifs de réseaux de chaleur et de froid aux États-Unis à Antin Infrastructure Partners. Il s'agit d'un portefeuille de centrales de production, notamment en cogénération, de vapeur, froid et électricité et de 13 réseaux desservant 10 villes américaines, pour 1,25 milliard de dollars, générant une plus-value de cession de 170 millions d'euros nette d'impôt et de frais de cession.

3.2.3 Autres opérations

Gabon

Le 18 février 2019, le Gabon et Veolia Africa ont signé un protocole transactionnel qui prévoit le transfert de 51 % des actions de la SEEG détenues par Veolia Africa, à la Société de Patrimoine du Service public de l'eau potable, de l'énergie électrique et de l'assainissement, propriété du Gabon, pour un prix de 45 millions d'euros. Sous réserve de réalisation de conditions suspensives, et de la signature du protocole par la SEEG, l'État Gabonais et le groupe Veolia se désisteront de l'arbitrage pendant devant le CIRDI et renonceront réciproquement et définitivement à toute demande et action concernant la convention de concession résiliée par le Gabon. Le 29 mars 2019, le CIRDI a constaté par sa sentence la fin de la procédure d'arbitrage entre le Groupe et l'État Gabonais permettant ainsi la réalisation du protocole transactionnel. Un premier paiement d'un montant de 4,5 millions d'euros a été versé à Veolia Africa au moment de la conclusion du protocole transactionnel. Le paiement du solde du montant transactionnel a été divisé en 6 échéances mensuelles (dernière échéance réglée en octobre 2019).

Au 31 décembre 2019, le Groupe a comptabilisé en résultat des activités abandonnées le produit de l'indemnité perçue pour sa totalité.

Lituanie

Les activités lituaniennes étaient comptabilisées en activités abandonnées (contrat de Vilnius) et destinées à la vente (contrat de Litesko) dans le cadre de la clôture au 31 décembre 2018. Les derniers échanges intervenus au cours du 1^{er} trimestre 2019 n'ont pas permis de concrétiser un processus engageant de cession de ces activités du Groupe.

Par conséquent, les actifs et passifs de Litesko et le compte de résultat de Vilnius et de Litesko ont été reclassés en activités poursuivies sur l'ensemble des périodes présentées.

Arrêt de nos activités EPC

Confronté à l'érosion des marges et au ralentissement de son activité EPC (Engineering, Procurement, Construction), VWT avait initié depuis plusieurs années une réflexion sur ses activités la conduisant à réorienter sa stratégie de développement dans les domaines des Technologies et des Services et ainsi de réduire son exposition au métier « historique » de la construction.

Début 2019, VWT a choisi d'accélérer sa transformation en arrêtant l'activité EPC dans l'ensemble des géographies pour privilégier les contrats dits d'EP (Engineering/Design et Procurement à l'exclusion du génie civil ou de l'assemblage électrique et mécanique).

En pratique, l'abandon de cette activité EPC a nécessité un long processus de revue détaillée des modalités de sortie de chacun des contrats existants (y compris appréciation des garanties de fin de chantier) afin de piloter au mieux la fin des activités et de minimiser l'exposition financière du Groupe. À cet effet, une *Business Unit* spécifique a été créée avec un management et des ressources propres. Le processus de revue contractuelle a été finalisé sur le dernier trimestre 2019.

Compte tenu des caractéristiques de ce plan de sortie de l'activité EPC, le Groupe a considéré la BU spécifique comme répondant aux critères de la norme IFRS 5 sur les activités abandonnées et a comptabilisé un résultat de -145,2 millions d'euros, présenté sur la ligne « résultat des activités non poursuivies ». Les résultats 2018 de l'activité EPC n'étant pas significatifs au titre des activités poursuivies, aucun reclassement n'a été opéré sur le compte de résultat consolidé de la période comparative présentée.

3.3 Actifs détenus en vue de la vente, activités non poursuivies ou cédées

3.3.1 Actifs et passifs détenus en vue de la vente

Les actifs et passifs liés aux activités en cours de cession sont présentés séparément sur l'état de la situation financière consolidée du Groupe pour les montants suivants :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019
Actifs destinés à la vente	341,8	33,3
Passifs destinés à la vente	19,1	18,3

Au 31 décembre 2019, les actifs et passifs classés comme destinés à la vente sont les suivants :

(en millions d'euros)	France	Europe hors France	Reste du monde	Activités mondiales	Autres	Total
Actif						
Actifs non courants	-	25,9	-	-	-	25,9
Actifs courants	-	4,4	-	-	-	4,4
Trésorerie et équivalents	-	3,0	-	-	-	3,0
ACTIFS DESTINÉS À LA VENTE	-	33,3	-	-	-	33,3
Passif						
Passifs non courants	-	11,6	-	-	-	11,6
Passifs courants	-	6,7	-	-	-	6,7
PASSIFS DESTINÉS À LA VENTE	-	18,3	-	-	-	18,3

Ils correspondent aux actifs et passifs d'une filiale en Allemagne et ceux de sa filiale détenue à 100 %, classés en actifs et passifs détenus à la vente suite à la levée de l'option d'achat par le partenaire.

Au 31 décembre 2018, les principales catégories d'actifs et de passifs par segment opérationnel, classés en actifs et passifs destinés à la vente étaient les suivants :

(en millions d'euros)	France	Europe hors France	Reste du monde	Activités mondiales	Autres*	Total
Actif						
Actifs non courants	-	20,9	-	-	304,0	324,9
Actifs courants	-	15,1	-	-	-	15,1
Trésorerie et équivalents	-	1,8	-	-	-	1,8
ACTIFS DESTINÉS À LA VENTE	-	37,8	-	-	304,0	341,8
Passif						
Passifs non courants	-	5,1	-	-	-	5,1
Passifs courants	-	14,0	-	-	-	14,0
PASSIFS DESTINÉS À LA VENTE	-	19,1	-	-	-	19,1

* Transdev Group.

3.3.2 Activités non poursuivies

Dans le compte de résultat consolidé présenté en comparatif, les résultats des activités cédées ou en cours de cession, ont été reclassés ligne par ligne sur le poste « Résultat net des activités non poursuivies ».

Sur l'exercice 2019, il s'agit de l'activité EPC (Engineering, Procurement, Construction) de VWT abandonnée dans l'ensemble des géographies à hauteur de -145,2 millions d'euros et le résultat du Gabon à hauteur de 33,3 millions d'euros (voir note 3.2).

3.4 Engagements hors bilan liés au périmètre de consolidation

3.4.1 Engagements donnés

Le détail des engagements hors bilan donnés est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019	Échéance		
			À moins d'1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Garantie de passif	590,7	599,3	48,1	66,8	484,4
Obligation d'achat de titres	186,7	296,0	257,8	38,1	0,1
Obligation de vente	0,3	0,3	0,3	-	-
Autres engagements liés au périmètre	23,0	0,5	-	-	0,5
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS LIÉS AU PÉRIMÈTRE	800,7	896,1	306,2	104,9	485,0

Garanties de passif : elles comprennent notamment :

- celle qui a été donnée dans le cadre de la cession de la participation dans Eaux de Berlin pour 484,0 millions d'euros ;
- celle sur les cessions des activités américaines dans l'Eau intervenues en 2004 pour 66,8 millions d'euros.

Aucune garantie n'a été donnée dans le cadre de la cession des réseaux de chaleur et de froid aux États-Unis, en 2019.

Les **obligations d'achats de titres** sont relatives à des processus d'acquisition en cours, et notamment à la reprise du site de traitement des déchets dangereux d'Alcoa aux États-Unis pour 223,3 millions d'euros, dans le cadre du développement du Groupe dans les déchets dangereux (voir aussi note 14).

Accords avec EDF : Dans le cadre de l'opération de décroisement réalisée le 25 juillet 2014, Veolia Environnement a accordé à EDF une option d'achat portant sur l'intégralité des titres de Dalkia International, rebaptisée Veolia Énergie International, exerçable en cas de prise de contrôle de cette société par un concurrent

d'EDF. Réciproquement, EDF a accordé une option d'achat à Veolia Environnement sur Dalkia, exerçable dans l'hypothèse où celle-ci ferait l'objet d'une prise de contrôle par un concurrent de Veolia Environnement. Cette option d'achat n'est pas incluse dans le tableau ci-dessus. D'une durée de cinq ans, elle a expiré le 25 juillet 2019.

3.4.2 Engagements reçus

Les engagements reçus liés au périmètre s'élèvent à 293,9 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 248,4 millions d'euros au 31 décembre 2018 retraité.

NOTE 4

INFORMATIONS PAR SEGMENT OPÉRATIONNEL

Les segments opérationnels sont des composantes du Groupe qui exercent des activités et dont les résultats opérationnels sont revus par le président-directeur général de Veolia Environnement (principal décideur opérationnel) afin de mesurer les performances de chacun de ces segments et de permettre les prises de décision en matière d'allocation des ressources. Les informations présentées au principal décideur opérationnel sont extraites du reporting interne du Groupe.

Les données financières par segment opérationnel sont établies selon les mêmes règles que celles utilisées pour les états financiers consolidés.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8 sur l'identification des segments opérationnels et après prise en compte des critères de regroupement, les segments présentés sont les suivants :

- France ;
- Europe hors France ;
- Reste du monde ;
- Activités mondiales ;
- Autres, comprenant essentiellement les différentes holdings du Groupe.

Des informations en quote-part sont également présentées pour les concessions chinoises, dans le métier de l'Eau.

L'indicateur EBITDA intègre la somme de l'ensemble des produits et charges opérationnels encaissés et décaissés (à l'exclusion des charges de restructuration, des pertes de valeur non courantes, des dépenses de renouvellement et des coûts d'acquisition et frais de cession sur titres) et des remboursements d'actifs financiers opérationnels.

Les principaux indicateurs financiers des segments opérationnels se présentent comme suit :

2019 (en millions d'euros)	Co-entreprise Données en quote-part						
	France	Europe hors France	Reste du monde	Activités mondiales	Autres	Total comptes consolidés	Concessions Chinoises
Chiffre d'affaires	5 611,5	9 501,1	7 303,5	4 733,8	38,8	27 188,7	867,8
EBITDA	899,7	1 501,2	1 160,5	396,2	64,2	4 021,8	179,2
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net des entités mises en équivalence	139,9	654,0	589,2	129,6	-47,9	1 464,8	109,1
Investissements industriels nets de subventions	-298,5	-559,5	-632,9	-164,2	-20,9	-1 676,0	-135,0

2018 retraité ⁽¹⁾ (en millions d'euros)	Co-entreprise Données en quote-part						
	France	Europe hors France	Reste du monde	Activités mondiales	Autres	Total comptes consolidés	Concessions Chinoises
Chiffre d'affaires	5 499,3	9 136,1	6 619,7	4 665,5	30,7	25 951,3	789,0
EBITDA	899,5	1 471,8	1 062,4	360,9	48,3	3 842,9	163,3
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net des entités mises en équivalence	90,8	725,0	596,0	60,8	-13,3	1 459,3	96,0
Investissements industriels nets de subventions	-306,4	-501,7	-518,1	-138,1	-19,4	-1 483,7	-103,4

(1) Les retraitements sur l'exercice 2018 concernent l'application de la norme IFRS 16 incluse sur la ligne capacité d'autofinancement et la réintégration des comptes de la Lituanie présentés en « Résultat des activités non poursuivies » en 2018.

Les actifs et passifs, par segment opérationnel, se décomposent comme suit :

Au 31 décembre 2019 Actifs par segment opérationnel (en millions d'euros)	Co-entreprise Données en quote-part						
	France	Europe hors France	Reste du monde	Activités mondiales	Autres	Total comptes consolidés	Concessions Chinoises
Goodwills nets	1 233,5	2 333,6	799,9	757,7	3,3	5 128,0	255,1
Actifs corporels et incorporels nets	2 012,3	6 724,2	4 171,6	1 082,4	243,9	14 234,4	1 851,8
Actifs financiers opérationnels	183,6	919,3	404,4	9,9	-	1 517,2	4,7
BFR actif, y compris IDA	2 811,7	3 037,5	2 697,8	2 609,5	-69,9	11 086,6	253,9
Participations dans des co-entreprises	3,8	22,3	1 439,1	31,8	0,7	1 497,7	-
Participations dans des entreprises associées	0,6	181,9	117,4	79,4	3,2	382,5	57,3
TOTAL DES ACTIFS SECTORIELS	6 245,5	13 218,8	9 630,2	4 570,7	181,2	33 846,4	2 422,8
Autres actifs non alloués					7 172,6	7 172,6	-716,0
TOTAL DES ACTIFS						41 019,0	1 706,8

Au 31 décembre 2018 retraité Actifs par segment opérationnel (en millions d'euros)	Co-entreprise Données en quote-part						
	France	Europe hors France	Reste du monde	Activités mondiales	Autres	Total comptes consolidés	Concessions Chinoises
Goodwills nets	1 241,7	2 240,2	875,5	747,3	3,0	5 107,7	260,8
Actifs corporels et incorporels nets	2 114,0	6 409,3	4 299,1	1 031,5	285,0	14 138,9	1 936,2
Actifs financiers opérationnels	122,1	919,4	433,4	11,5	0,0	1 486,4	0,0
BFR actif, y compris IDA	2 833,4	2 748,9	2 476,5	2 664,6	148,0	10 871,5	268,9
Participations dans des co-entreprises	5,0	14,6	1 459,1	31,7	0,7	1 511,1	0,0
Participations dans des entreprises associées	0,3	179,8	110,3	77,0	2,9	370,2	12,3
TOTAL DES ACTIFS SECTORIELS	6 316,5	12 512,2	9 653,9	4 563,6	439,6	33 485,7	2 478,2
Autres actifs non alloués					5 808,5	5 808,5	-702,4
TOTAL DES ACTIFS						39 294,2	1 775,8

Au 31 décembre 2019 Passifs par segment opérationnel (en millions d'euros)	Co-entreprise Données en quote-part						
	France	Europe hors France	Reste du monde	Activités mondiales	Autres	Total comptes consolidés	Concessions Chinoises
Passifs du domaine concédé	76,6	1 454,3	18,9	0,2	-	1 550,0	30,0
Provisions pour risques et charges	633,6	573,5	388,2	446,5	345,9	2 387,7	28,7
Dettes locatives IFRS 16	351,8	568,2	420,0	389,1	154,5	1 883,6	30,7
BFR passif, y compris IDP	3 733,8	3 182,3	2 746,2	2 624,1	451,6	12 738,0	641,3
TOTAL DES PASSIFS SECTORIELS	4 795,8	5 778,3	3 573,3	3 459,9	952,0	18 559,3	730,7
Autres passifs non alloués					22 459,7	22 459,7	976,1
TOTAL DES PASSIFS						41 019,0	1 706,8

Au 31 décembre 2018 retraité* Passifs par segment opérationnel (en millions d'euros)	Co-entreprise Données en quote-part						
	France	Europe hors France	Reste du monde	Activités mondiales	Autres	Total comptes consolidés	Concessions Chinoises
Passifs du domaine concédé	71,6	1 375,3	21,3	0,1	0,1	1 468,4	31,2
Provisions pour risques et charges	620,5	564,0	409,9	421,6	279,8	2 295,8	28,7
Dettes locatives IFRS 16	401,0	539,8	472,4	382,3	185,7	1 981,2	33,6
BFR passif, y compris IDP	3 649,4	2 833,4	2 553,7	2 462,1	543,4	12 042,0	769,7
TOTAL DES PASSIFS SECTORIELS	4 742,5	5 312,5	3 457,3	3 266,1	1 009,0	17 787,4	863,2
Autres passifs non alloués					21 506,8	21 506,8	912,6
TOTAL DES PASSIFS						39 294,2	1 775,8

* Les retraitements sur l'exercice 2018 concernent l'application de la norme IFRS 16 (voir note 1.2.2 « Nouvelles normes et interprétations ») et la réintégration des comptes de la Lituanie historiquement présentés en « Résultat des activités non poursuivies ».

En application de la norme IFRS 8.33, le chiffre d'affaires par destination se répartit comme suit, par géographie :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité	% du CA 2018	Au 31 décembre 2019	% du CA 2019
Chiffre d'affaires	25 951,3	100,0 %	27 188,7	100,0 %
France	7 904,4	30,5 %	8 221,3	30,2 %
Royaume-Uni	2 183,9	8,4 %	2 264,5	8,3 %
États-Unis	2 121,0	8,2 %	2 226,1	8,2 %
Allemagne	1 939,1	7,5 %	1 966,2	7,2 %
République tchèque	1 122,8	4,3 %	1 155,4	4,2 %
Pologne	1 067,6	4,1 %	1 095,3	4,0 %
Australie	1 032,4	4,0 %	1 059,7	3,9 %
Chine	811,9	3,1 %	947,2	3,5 %
Italie	726,9	2,8 %	788,7	2,9 %
Maroc	701,6	2,7 %	731,0	2,7 %
Japon	484,8	1,9 %	568,0	2,1 %
Autres < 500 M€	5 854,9	22,5 %	6 165,3	22,8 %

Le chiffre d'affaires réalisé en France ne peut donc être comparé à celui fourni au titre du segment opérationnel France.

Les éléments permettant de réconcilier l'EBITDA et la capacité d'autofinancement, au titre des exercices 2019 et 2018 sont les suivants :

(en millions d'euros)		2018 retraité ⁽¹⁾	2019
Capacité d'autofinancement	(A)	3 122,9	3 255,1
Dont capacité d'autofinancement financière	(B)	-22,8	-34,1
Dont capacité d'autofinancement opérationnelle	(C)= (A)-(B)	3 145,7	3 289,2
Exclusion :	(D)	-	-
Dépenses de renouvellement		279,8	280,3
Charges de restructuration ⁽²⁾		205,3	109,9
Coûts d'acquisition et frais de cession sur titres		19,5	90,7
Autres éléments		57,4	89,9
Intégration :	(E)		
Remboursement des actifs financiers opérationnels		135,1	161,8
EBITDA	(C)+(D)+(E)	3 842,8	4 021,8

(1) Les retraitements sur l'exercice 2018 concernent l'application de la norme IFRS 16 et la réintégration des comptes de la Lituanie présentés en « Résultat des activités non poursuivies » en 2018.

(2) Les charges de restructuration de l'exercice 2019 concernent principalement le plan de transformation de VWT, à hauteur de -33,7 M€, celui de l'Eau France à hauteur de -14,8 M€ et celui de RVD à hauteur de -13,9 M€. Celles de 2018 concernaient principalement l'Eau France à hauteur de -84,5 M€, VWT à hauteur de -52,3 M€ et la SADE à hauteur de -15,6 M€.

NOTE 5

ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

Les services à l'environnement assurés par Veolia comprennent notamment dans le métier de la gestion :

- de l'Eau : les services de traitement et de distribution d'eau potable, d'assainissement des eaux usées, la vente d'équipements, technologies et ouvrages de traitement d'eau ;
- des Déchets : la collecte des déchets, la valorisation matière et énergétique des déchets (dont vente de produits recyclés), le démantèlement, le traitement des déchets dangereux ;
- de l'Énergie : réseaux de chaleur et de froid, services thermiques et multi techniques, utilités industrielles, installation et maintenance d'équipements de production, services intégrés de gestion globale de bâtiments.

Ils intègrent aussi la conception, la réalisation et, le cas échéant, le financement des installations nécessaires à la fourniture de ces services, qui s'adressent aux entreprises industrielles ou tertiaires, aux collectivités publiques et aux particuliers.

La variété des modèles d'affaires mis en œuvre par le Groupe se traduit par des formes contractuelles diverses, propres aux métiers considérés, adaptées aux juridictions locales, à la nature et aux besoins des clients (publics ou privés).

Le Groupe exerce ses activités au travers notamment des contrats de concession, de construction (hors concession), de location, et d'exploitation pure.

Les contrats de concession (IFRIC 12)

Dans le cadre de ses activités, Veolia est amené à assurer des services d'intérêt collectif (distribution d'eau potable, de chaleur ou service de collecte et/ou de traitement des ordures ménagères...). Ces services sont gérés par Veolia généralement dans le cadre de contrats conclus à la demande des entités publiques qui conservent le contrôle des dits services collectifs.

Les contrats de concession se caractérisent par le transfert du droit d'exploiter pour une durée limitée, sous le contrôle de la collectivité publique, au moyen d'installations dédiées mises en place par Veolia, ou mises, gratuitement ou non, à sa disposition :

- ces contrats prévoient des « obligations de service public » moyennant une rémunération. Elle est fonction des conditions d'exploitation, de la continuité du service, des règles tarifaires, des obligations en matière de maintenance-renouvellement des installations. Le contrat fixe les conditions de transfert des installations à la collectivité ou à un successeur à son expiration ;
- Veolia peut, dans certains cas, avoir la responsabilité d'un tel service en raison de la détention du réseau support du service (réseaux de distribution d'eau, de chaleur, réseau d'assainissement). Ces situations résultent de privatisations partielles ou totales. Des dispositions imposent des obligations de service public et des modalités de reprise de contrôle de la société concessionnaire par la collectivité publique.

Ces contrats comprennent le plus souvent des clauses de révisions tarifaires. Ces clauses sont généralement basées sur l'évolution des coûts, l'inflation, l'évolution législative et/ou fiscale, ou parfois sur les variations des volumes et/ou la prise en compte de la survenance d'événements particuliers modifiant l'économie du contrat.

De même, Veolia est généralement soumis à une obligation contractuelle d'entretien et de réparation des actifs des installations gérées au titre de ces contrats de service public.

La nature et l'étendue des droits acquis et des obligations incombant à Veolia dans ces différents contrats diffèrent en fonction des prestations de services publics qui sont rendues dans les différents métiers du Groupe : Eau, Déchets, Énergie.

Eau

En France, ces services sont assurés principalement dans le cadre de contrats de délégation de service public sous la forme d'affermage ayant une durée de 8 à 20 ans. Ils peuvent utiliser des actifs spécifiques : réseaux de distribution ou d'assainissement, usines d'eau potable ou de traitement des eaux usées qui sont en grande partie mis à disposition par le concédant et lui reviennent toujours en fin de contrat.

À l'étranger, Veolia exécute ses services à travers des contrats dont la forme dépend des spécificités juridiques locales, des contraintes économiques du pays et des besoins d'investissement de chacun des partenaires. Ces contrats ont en général une durée comprise entre 7 et 40 ans. Ils peuvent aussi avoir été conclus avec des entités publiques dans lesquelles Veolia a pu acquérir une participation, lors de leur ouverture à des entreprises privées. L'économie de ces contrats n'est pas fondamentalement différente mais le fonctionnement du contrat résulte alors d'un accord de partenariat avec la collectivité.

Déchets

En France et à l'étranger, les principaux contrats de concession mis en place par Veolia sont des contrats qui concernent le traitement et la valorisation des déchets dans des unités de tri, de stockage ou d'incinération. Ils ont une durée de vie moyenne de 10 à 30 ans.

Énergie

Les principaux contrats concernés ici sont relatifs à la gestion des réseaux de chauffage et de climatisation soit en concession urbaine, soit au profit de collectivités.

Dans les pays de l'Europe de l'Est, Veolia exerce cette activité dans le cadre de privatisations partielles mixtes ou dans le cadre de gestion de services publics conclus entre les filiales locales et les autorités publiques en charge de la production et de la distribution de l'énergie thermique.

Ces contrats présentent des caractéristiques très variables selon les pays ou les activités.

Modèle de l'actif financier

Pour la comptabilisation de ces contrats de concession, le Groupe applique le modèle de l'actif financier lorsque, indépendamment de l'utilisation du service ou de l'infrastructure par les clients,

le concédant lui octroie contractuellement une rémunération garantie, ou lorsqu'il s'engage à compenser la différence entre la rémunération versée par les utilisateurs finaux pour le service fourni et la rémunération définie ou déterminée dans le contrat.

Les actifs financiers résultant de l'application de l'interprétation IFRIC 12 sont inscrits dans l'état de la situation financière consolidée sous une rubrique distincte intitulée « Actifs financiers opérationnels ». Ils sont comptabilisés au coût amorti.

Sans indication contractuelle spécifique, le taux d'intérêt effectif correspond au coût moyen pondéré du capital des entités porteuses des actifs concernés.

Les flux de trésorerie liés à ces actifs financiers opérationnels sont intégrés dans les flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement de l'état consolidé des flux de trésorerie.

En application de la norme IFRS 9, ces actifs sont dépréciés si la valeur comptable est supérieure à la valeur actuelle des flux futurs de trésorerie actualisés au TIE d'origine.

Le chiffre d'affaires associé à ce modèle inclut :

- le chiffre d'affaires à l'avancement dans le cas d'actifs financiers opérationnels en construction (conformément à la norme IFRS 15) ;
- la rémunération de l'actif financier opérationnel inscrite en « Revenus des actifs financiers opérationnels » (à l'exclusion du remboursement du principal) ;
- la rémunération relative à la prestation de services.

Modèle de l'actif incorporel

Le modèle de l'actif incorporel s'applique lorsque le Groupe est rémunéré par les utilisateurs pour le service fourni, sans mécanisme de compensation garantie par le concédant, ou lorsque le Groupe ne bénéficie d'aucune rémunération garantie par le concédant au titre du contrat et ce, indépendamment de l'utilisation du service ou de l'infrastructure par les clients. L'actif incorporel correspond au droit accordé par le concédant à l'opérateur de facturer les utilisateurs du service au public en rémunération des services de construction fournis par l'opérateur dans le cadre du contrat de concession.

Les actifs incorporels résultant de l'application de l'interprétation IFRIC 12 sont inscrits dans l'état de la situation financière consolidée sous une rubrique distincte intitulée « actifs incorporels du domaine concédé », comme précisé en note 7.2.1. Ces actifs sont amortis le plus souvent linéairement sur la durée du contrat.

Les flux de trésorerie sortants, c'est-à-dire les décaissements, liés à la construction des infrastructures dans le cadre des contrats de concession « modèle actif incorporel » sont présentés au sein des flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement de l'état consolidé des flux de trésorerie tandis que les flux de trésorerie entrants sont présentés au sein des flux nets de trésorerie générés par l'activité.

Dans le cadre du modèle de l'actif incorporel, le chiffre d'affaires comprend :

- le chiffre d'affaires à l'avancement des biens ou infrastructures en cours de construction (conformément à la norme IFRS 15) ;
- la rémunération relative à la prestation de service.

Modèle mixte ou bifurcation

Le choix du modèle de l'actif financier ou de l'actif incorporel repose sur l'existence, ou non, d'une rémunération garantie par le concédant, indépendamment de l'utilisation du service ou de l'infrastructure par les clients.

Néanmoins, certains contrats peuvent comprendre un engagement de paiement du concédant couvrant partiellement l'investissement, le solde étant couvert *via* les redevances facturées aux usagers.

Dans ce cas, le montant garanti de l'investissement par le concédant est comptabilisé selon le modèle de l'actif financier et le solde selon le modèle de l'actif incorporel.

Comptabilisation des contrats où les infrastructures existantes sont mises à la disposition du Groupe par l'autorité concédante, moyennant le paiement de redevances.

Lors de la conclusion de certains contrats de concession, les infrastructures nécessaires à la réalisation du contrat sont préexistantes et propriété de l'autorité délégante. Dans ce cas, ces infrastructures sont généralement mises à disposition du délégataire pour la durée du contrat de concession en contrepartie de paiements à l'autorité délégante pour le droit d'utiliser ces infrastructures dans le cadre du contrat.

Le Comité d'Interprétation des normes IFRS a, en juillet 2016, clarifié le traitement qu'il convient de retenir lorsque le délégataire est tenu d'effectuer des paiements fixes à l'autorité délégante pour la mise à disposition des infrastructures préexistantes.

Ces paiements fixes donnent lieu :

- à la comptabilisation d'un passif, pour la valeur actuelle des paiements à effectuer sur la durée de l'accord de concession ;
- pour les contrats de concession relevant du « modèle incorporel », d'un actif incorporel représentatif du droit à facturer les usagers du service public, en contrepartie.

Au sein du Groupe, les paiements répondant à cette définition existent, principalement au sein de contrats de concession relevant du modèle incorporel, en Europe centrale.

Les activités régulées

Veolia fournit des services de production et distribution d'eau potable et de chaleur dans certaines juridictions où les autorités publiques ont procédé à des privatisations. Dans ce cadre, Veolia est propriétaire des actifs de production et/ou distribution, mais reste soumis à une régulation des tarifs par les autorités publiques.

C'est notamment le cas dans les pays de l'Europe de l'Est où Veolia exerce cette activité dans le cadre de privatisations partielles mixtes ou dans le cadre de gestion de services publics conclus entre les filiales locales et les autorités publiques en charge de la production et de la distribution de l'énergie thermique.

Les revenus associés à ces activités sont reconnus conformément à IFRS 15.

Les contrats de construction

Un contrat de construction est un contrat spécifiquement négocié pour la construction d'un actif ou d'un ensemble d'actifs (parties complexes d'installations, d'équipements) qui sont étroitement liés ou interdépendants en termes de conception, de technologie et de fonction, ou de finalité ou d'utilisation.

Cette forme contractuelle est souvent utilisée dans le cadre de contrats de conception et de construction d'infrastructures nécessaires au traitement/distribution d'eau et assainissement. Ces contrats sont conclus avec des autorités locales ou des partenaires privés pour la construction d'infrastructures. Il s'agit, en général, de contrats au forfait.

Le chiffre d'affaires est essentiellement comptabilisé selon la méthode de l'avancement par les coûts.

Le degré d'avancement est déterminé par le rapport entre les coûts encourus à la date de la clôture et les coûts totaux estimés du contrat. Les coûts encourus sont les coûts de revient directement affectables au contrat ainsi que les coûts d'emprunt encourus jusqu'à l'achèvement des travaux. En revanche, les coûts de prospection, les coûts supportés avant la signature des contrats, les frais administratifs et commerciaux sont comptabilisés en charge de la période où ils sont encourus et ne participent donc pas à l'avancement du contrat.

Lorsque le total des coûts du contrat est supérieur au total des produits du contrat, le Groupe comptabilise une perte à terminaison en charge de l'exercice, indépendamment de l'avancement et en fonction de la meilleure estimation des résultats prévisionnels intégrant, le cas échéant, des droits à recettes complémentaires ou à réclamation, dans la mesure où ils sont hautement probables et peuvent être évalués de façon fiable. Les provisions pour pertes à terminaison sont présentées au passif de l'état de la situation financière consolidée.

Le montant du chiffre d'affaires comptabilisé à l'avancement diminué des facturations intermédiaires, est déterminé contrat par contrat. Si ce montant est positif, il est comptabilisé à l'actif en montants dus par les clients pour les travaux des contrats de construction (inclus dans la ligne autres créances d'exploitation en tant qu'actif de contrats). S'il est négatif, il est comptabilisé au passif en montants dus aux clients pour les travaux des contrats de construction (inclus dans la ligne autres dettes d'exploitation en tant que passif de contrats). Toute perte à terminaison est comptabilisée immédiatement en charge par le biais d'une provision.

Les paiements partiels reçus dans le cadre des contrats de construction, avant que les travaux correspondant n'aient été exécutés, sont comptabilisés au passif de l'état de la situation financière consolidée en autres dettes d'exploitation.

Les contrats de services incluant une location d'actif (ex-IFRIC 4 relevant désormais de la norme IFRS 16)

Ces contrats correspondent habituellement à des prestations d'externalisation réalisées pour des clients industriels/privés, soit sous la forme de contrats *Build, Operate, Transfer* (BOT), soit sous la forme de contrats d'incinération ou de cogénération, pour lesquels,

notamment, le risque de demande ou de volume est en substance transféré au donneur d'ordre.

La prestation inclut d'une part, la conception, la construction et le financement de la construction pour le client d'un bien/installation spécifique et, d'autre part, l'exploitation du bien concerné.

La comptabilisation de ces contrats s'effectue en appliquant les règles découlant de la nouvelle norme IFRS 16 (voir note 5.4).

Ainsi, les revenus associés à la construction sont reconnus en appliquant la méthode du pourcentage d'avancement et d'une façon générale les principes édictés par IFRS 15.

La prestation facturée au client inclut d'une part l'exploitation du bien/installation spécifique concernée et d'autre part, le financement de la construction :

- les revenus associés à l'exploitation du bien suivent les modalités de reconnaissance des livraisons de biens ou exécution de service, conformément à IFRS 15 ;
- le financement des constructions implique des frais financiers qui sont facturés au client et reconnus en chiffre d'affaires. Ces

intérêts sont enregistrés en chiffre d'affaires dès le début de la construction ; ils représentent la rémunération du constructeur-prêteur.

Les contrats d'exploitation pure

Les services fournis par Veolia ne nécessitent pas systématiquement la construction ou l'acquisition de nouvelles infrastructures et peuvent être rendus à travers des contrats de formes diverses adaptés aux objectifs et aux choix des clients. Ces services peuvent notamment prendre la forme de contrats de prestations de conduite et/ou maintenance d'installations déjà détenues par le client ou de contrats de prestations visant à améliorer la performance de ces installations.

Veolia exploite ainsi des unités de valorisation énergétique, des installations de production et/ou de distribution d'eau et des réseaux de chaleur *via* ce type de contrats comptabilisés conformément à IFRS 15.

5.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe est comptabilisé pour le montant que le Groupe s'attend à recevoir en contrepartie du transfert du contrôle des biens et des services.

Le tableau ci-après indique la méthode, le rythme de reconnaissance et la mesure du chiffre d'affaires pour les principaux services à l'environnement réalisés par le Groupe :

Nature du service à l'environnement	Contrats					Chiffre d'affaires		
	Concession	Activités régulées	Construction	Services incluant une location d'actif	Exploitation pure	Méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires	Rythme de reconnaissance du chiffre d'affaires	Mesure du chiffre d'affaires
Traitement des déchets, distribution d'eau, exploitation des réseaux, services thermiques	✓	✓		✓	✓	Progressivement	Lorsque le client reçoit les avantages de la prestation	m ³ d'eau, tonnes de déchets traités, Gwh, etc.
Ventes d'équipements, ventes de produits recyclés	✓	✓		✓	✓	À un moment précis	À la livraison physique des biens	Quantité vendue
Conception et construction d'infrastructures	✓		✓		✓	Progressivement	Au fur et à mesure que le client obtient le contrôle de l'actif en construction	Avancement par les coûts

Prestations de maintenance et de renouvellement des infrastructures opérées

Les prestations de maintenance et de renouvellement des installations ne constituent que rarement une obligation de performance distincte. Cependant, dans le cadre de contrats de concession relevant du modèle financier ou de contrats d'exploitation, une obligation de performance distincte relative aux prestations de maintenance peut devoir être identifiée en fonction des obligations contenues dans le contrat et des modalités de rémunérations associées.

Prestations pour compte de tiers

Les activités concernées au sein du Groupe sont limitées et principalement relatives aux prestations combinées d'achat et d'acheminement en énergies.

Dans ce type de contrats, le Groupe détermine s'il est amené à agir pour son propre compte (principal : reconnaissance du chiffre d'affaires brut) ou bien en tant que mandataire (agent : reconnaissance de la marge) en analysant notamment si le Groupe porte la responsabilité principale dans la réalisation de la prestation, s'il peut déterminer librement le tarif au client final.

Rémunérations variables

Les contreparties variables prévues dans les contrats avec les clients peuvent revêtir plusieurs formes : rabais, remise, pénalités, mesures incitatives, primes de performance. Elles sont appréciées dès l'initiation du contrat pour déterminer le montant de chiffre d'affaires qui doit être comptabilisé, en appliquant soit la méthode de la valeur attendue, soit la méthode du montant le plus probable.

Présentation du chiffre d'affaires par métier

Le chiffre d'affaires comme les autres agrégats du compte de résultat n'intègre pas les montants relatifs aux activités non poursuivies, conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ». Les résultats de ces activités ont été regroupés sur une ligne distincte « Résultat net des activités non poursuivies » pour l'exercice 2019 et l'exercice 2018 présenté en comparatif (voir note 3.3).

Le chiffre d'affaires s'analyse comme suit, par métier :

(en millions d'euros)	2018 retraité	2019
Eau	10 894,1	11 142,1
Déchets	9 598,6	10 166,7
Énergie	5 458,6	5 879,9
GROUPE	25 951,3	27 188,7

Le chiffre d'affaires par segment opérationnel et par zone géographique est présenté en note 4.

Carnet de commandes

Le carnet de commandes, tel que requis par IFRS 15, correspond au chiffre d'affaires ferme tel que contractualisé avec les clients et pour lequel les services ou prestations ne sont pas encore, ou sont partiellement, exécutés à la clôture de l'exercice.

Après prise en compte des exceptions prévues par la norme (contrats d'une durée inférieure à un an, contrats de concession et de services...), le carnet de commandes correspond pour l'essentiel au chiffre d'affaires relatif aux projets notamment d'Engineering et Procurement opérés par VWT, dont l'horizon contractuel moyen est de deux à trois ans.

Au 31 décembre 2019, le chiffre d'affaires attendu est le suivant :

(en millions d'euros)	Total	Dont en 2020	Dont en 2021 et au-delà
Carnet de commandes	1 805,0	1 040,3	764,7

5.2 Résultat opérationnel

Les éléments constitutifs du résultat opérationnel sont les suivants :

(en millions d'euros)	2018 retraité	2019
Chiffre d'affaires	25 951,3	27 188,7
Coûts des ventes	-21 663,4	-22 827,7
dont :	-	-
• Dépenses de renouvellement	-279,8	-280,3
Coûts commerciaux	-610,9	-610,6
Coûts généraux et administratifs	-2 149,4	-2 157,4
Autres produits et charges opérationnels	-183,9	-258,0
dont :	-	-
• Restructuration	-120,5	-126,9
• Frais de personnel – paiement en actions	-17,4	-21,4
• Autres charges, pertes de valeur et dotations aux provisions non courantes	-36,0	-96,1
• Coût d'acquisition de titres	-10,8	-12,1
Résultat opérationnel avant quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence	1 343,7	1 335,0
Quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence	115,6	129,8
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence	1 459,3	1 464,8

5.2.1 Détail des provisions et pertes de valeur sur actifs immobilisés

Les valeurs comptables des actifs non financiers, autres que les stocks et les actifs d'impôt différé, sont examinées à chaque date de clôture afin d'apprécier s'il existe un quelconque indice qu'un actif ait subi une perte de valeur (non-exécution d'un contrat significatif de longue durée dans les conditions prévues, problèmes techniques dans l'exploitation, défaillance d'une contrepartie pour les actifs financiers opérationnels...). S'il existe un tel indice, la valeur recouvrable de l'actif ou du groupe d'actifs est estimée.

La nécessité de constater ou non une dépréciation s'apprécie par comparaison entre la valeur comptable de ces actifs et leur valeur recouvrable. Excepté dans les situations où il existe des perspectives de cession de ces actifs, la valeur recouvrable correspond à la valeur d'utilité de ces actifs, généralement déterminée par les flux de trésorerie actualisés associés à cet actif ou ce groupe d'actifs et en tenant compte de leur valeur résiduelle le cas échéant. La méthodologie de détermination des valeurs d'utilité de ces actifs repose sur des hypothèses cohérentes avec celles retenues pour les besoins des tests de dépréciation des goodwill et autres actifs incorporels à durée de vie indéterminée. Voir note 7.1.2.

Les goodwill et les actifs incorporels à durée d'utilité indéterminée sont testés chaque année de manière systématique consécutivement à l'actualisation du plan long terme, et à tout moment dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur.

Dans l'hypothèse où la valeur recouvrable déterminée est inférieure à la valeur nette comptable de l'actif ou du groupe d'actifs, une dépréciation est comptabilisée.

Les dépréciations d'actifs immobilisés sont réversibles, à l'exception de celles relatives au goodwill.

Les autres charges, pertes de valeur et dotations aux provisions non courantes, constatées dans les comptes au **31 décembre 2019**, comprennent principalement :

- les pertes de valeurs sur actifs corporels, incorporels, et actifs financiers opérationnels pour un montant total de -20,4 millions d'euros, notamment dans le segment Reste du monde à hauteur de -26,2 millions d'euros ;
- les autres charges et dotations aux provisions non courantes pour un montant total de -75,7 millions d'euros, notamment dans les segments :
 - Europe hors France, à hauteur de -16,3 millions d'euros,
 - Reste du monde à hauteur de -58,4 millions d'euros.

Les autres charges, pertes de valeur et dotations aux provisions non courantes, constatées dans les comptes au **31 décembre 2018**, comprennent principalement :

- les pertes de valeurs sur actifs corporels, incorporels, et actifs financiers opérationnels pour un montant total de +27,1 millions d'euros, notamment dans les segments :
 - France, à hauteur de -29,8 millions d'euros,
 - Europe hors France, à hauteur de +17,7 millions d'euros,
 - Reste du monde à hauteur de +31,7 millions d'euros ;
- les autres charges et dotations aux provisions non courantes pour un montant total de -63,1 millions d'euros, notamment dans les segments :
 - France, à hauteur de -4,8 millions d'euros,
 - Europe hors France, à hauteur de -8,9 millions d'euros,
 - Activités mondiales, à hauteur de -23,0 millions d'euros,
 - Reste du monde à hauteur de -34,3 millions d'euros.

Plus généralement, le montant des amortissements, provisions et pertes de valeur opérationnels de l'exercice 2019 inclus dans le résultat opérationnel se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	2018 retraité	2019		
	Net	Dotations	Reprises	Net
DOTATIONS NETTES DE REPRISES AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS OPÉRATIONNELLES				
Amortissements	-1 982,0	-2 060,8	-	-2 060,8
Actifs corporels*	-968,7	-990,7	-	-990,7
Actifs incorporels	-608,7	-624,9	-	-624,9
Droits d'usage	-404,6	-445,2	-	-445,2
Pertes de valeur	14,1	-71,2	53,8	-17,4
Actifs corporels	20,6	-39,8	48,6	8,8
Actifs incorporels et Actifs financiers opérationnels	-6,5	-29,6	5,2	-24,4
Droits d'usage	-	-1,8	-	-1,8
Pertes de valeur et effets des cessions sur les goodwill et goodwill négatifs constatés en résultat	0,9	-1,8	0,2	-1,6
Provisions courantes et non courantes opérationnelles	132,0	-610,0	661,7	51,7
Provisions opérationnelles non courantes	-159,8	-310,2	130,4	-179,8
Provisions opérationnelles courantes	291,8	-299,8	531,3	231,5
AMORTISSEMENTS, PROVISIONS ET PERTES DE VALEUR OPÉRATIONNELS	-1 835,0	-2 743,8	715,7	-2 028,1

* Incluant les subventions d'investissement.

5.2.2 Coûts de restructuration

Une restructuration est un programme planifié et contrôlé par le management du Groupe qui modifie de façon significative le champ d'activité du Groupe, ou la manière dont cette activité est gérée. Ainsi, les événements suivants peuvent répondre à la définition d'une restructuration : la vente ou l'arrêt d'une branche d'activité ;

la fermeture de sites d'activité dans un pays ou une région ou la délocalisation d'activités d'un pays dans un autre ou d'une région dans une autre ; les changements apportés à la structure de direction, par exemple la suppression d'un niveau de direction ; et les réorganisations fondamentales ayant un effet significatif sur la nature et le centrage d'une activité.

	2018 retraité	2019
Charges de restructuration	-205,3	-109,9
Dotations nettes de reprises aux provisions sur restructurations	84,8	-17,0
COÛTS DE RESTRUCTURATION	-120,5	-126,9

Les coûts de restructuration comptabilisés en résultat opérationnel, au cours de l'exercice 2019, concernent principalement l'Eau France à hauteur de -14,8 millions d'euros, RVD à hauteur de -15,8 millions d'euros, et VWT à hauteur de -40,0 millions d'euros.

Les coûts de restructuration comptabilisés en résultat opérationnel, au cours de l'exercice 2018, concernent principalement l'Eau France à hauteur de -9,6 millions d'euros, la SADE à hauteur de -13,2 millions d'euros et VWT à hauteur de -44,9 millions d'euros.

5.2.3 Frais de Recherche et Développement

Ils s'élèvent à 55,6 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 54,2 millions d'euros au 31 décembre 2018.

5.2.4 Co-entreprises et entreprises associées

Toutes les sociétés consolidées selon la méthode de la mise en équivalence, qu'il s'agisse des co-entreprises ou des entreprises associées, s'inscrivent dans le prolongement de l'activité opérationnelle du Groupe et sont donc rattachées à l'un des quatre segments opérationnels.

(en millions d'euros)	2018 retraité	2019
Quote-part de résultat net des co-entreprises	71,4	89,3
Quote-part de résultat net des entreprises associées	44,2	40,5
Quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence	115,6	129,8

5.2.4.1 Co-entreprises

La variation des participations dans les co-entreprises, sur l'exercice 2019 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité	Résultat	Distribution de dividendes	Variation de périmètre de consolidation	Effet de change	Autres mouvements	Au 31 décembre 2019
Co-entreprises	1 511,1	89,3	-56,8	-62,6	17,1	-0,4	1 497,7

Les **variations du périmètre de consolidation** correspondent principalement au changement de méthode de consolidation de Changzhou CGE Water, à hauteur de -55,3 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Quote-part de capitaux propres		Quote-part des résultats	
	31 décembre 2018 retraité	2019	2018 retraité	2019
Concessions chinoises	1 346,3	1 335,2	55,1	63,4
Autres co-entreprises	164,8	162,5	16,3	25,9
TOTAL	1 511,1	1 497,7	71,4	89,3

Impact au compte de résultat consolidé sur le résultat net des activités poursuivies (a) + (b)

Quote-part de résultat net des co-entreprises (a)	71,4	89,3
Pertes de valeurs comptabilisées en autres produits et charges opérationnels (b)	-	-

Concessions chinoises

Les concessions chinoises regroupent, au 31 décembre 2019, une combinaison d'une vingtaine d'entités juridiques distinctes détenues entre 21 % et 50 %, et dont les plus significatives en termes de Chiffre d'affaires sont Shenzhen, détenue à 25 %, et Shanghai Pudong détenue à 50 %.

Les informations financières (à 100 %) résumées des concessions chinoises sont présentées ci-dessous. Les montants présentés sont les montants figurant dans les états financiers des co-entreprises établis en application des normes IFRS, après prise en compte des retraitements de mise à juste valeur réalisés lors de l'acquisition et des retraitements d'homogénéisation avec les principes comptables du Groupe, lors de l'application de la méthode de la mise en équivalence.

Informations financières résumées à 100 % – Co-entreprise Concessions chinoises	Au 31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019
Actifs courants	1 515,8	1 613,4
Actifs non courants	5 793,3	6 176,4
TOTAL ACTIF	7 309,1	7 789,8
Capitaux propres part de l'entité	3 098,2	3 224,0
Participations ne donnant pas le contrôle	400,9	424,3
Passifs courants	2 457,4	2 551,4
Passifs non courants	1 352,6	1 590,1
TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES	7 309,1	7 789,8
Les montants d'actifs et de passifs présentés ci-dessus incluent les éléments suivants :		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	805,2	806,5
Passifs financiers courants (hors dettes fournisseurs, autres créditeurs et provisions)	813,3	814,4
Passifs financiers non courants (hors dettes fournisseurs, autres créditeurs et provisions)	728,1	950,0
Compte de résultat		
Chiffre d'affaires	2 336,9	2 517,9
Résultat opérationnel	269,8	311,0
Résultat net des activités poursuivies	175,7	206,4
Résultat net après impôt des activités non poursuivies	-	-
Part des participations ne donnant pas le contrôle	-26,2	-28,2
Résultat net part du Groupe aux bornes des concessions chinoises	149,5	178,2
Résultat net	175,7	206,4
Autres éléments du résultat global	-35,4	57,4
Résultat global de l'exercice	140,3	263,8
Les éléments de résultat présentés incluent les éléments suivants :		
Dotation aux amortissements	-177,2	-187,7
Produits d'intérêt	11,3	13,5
Charges d'intérêt	-56,9	-62,2
Charge ou produit d'impôt	-53,9	-62,5
Dividendes		
Dividendes reçus	26,0	30,5

La réconciliation des informations financières résumées des concessions chinoises avec la valeur comptable des intérêts du Groupe dans ces co-entreprises s'établit de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019
Actif net des co-entreprises Concessions chinoises	3 098,2	3 224,0
Part du Groupe dans les co-entreprises Concessions chinoises – taux moyen pondéré	37,44 %	36,35 %
Goodwill	236,5	227,2
Autres	-50,1	-64,0
Valeur comptable des intérêts du Groupe dans les co-entreprises Concessions chinoises	1 346,3	1 335,2

Les concessions chinoises correspondant à une vingtaine de concessions individuelles, la part du Groupe mentionnée au sein de la réconciliation ci-dessus est donc un taux moyen pondéré de la contribution de chacune des concessions au sein de la combinaison.

Le taux moyen utilisé pour la réconciliation des différents éléments tient compte des détentions du Groupe dans ces différentes

concessions, pondéré de l'importance relative de chacune des entités de l'ensemble. Ce taux est par conséquent sensiblement ajusté chaque année des variations du poids des contributions en résultat de chacune des co-entreprises au sein de l'ensemble présenté.

L'évolution du taux moyen pondéré entre 2019 et 2018 s'explique par la conjugaison de deux éléments :

- les variations de périmètre liées aux opérations Changzou et Tianjin CGE Water ;
- l'évolution de la pondération des contributions.

En conséquence, la ligne « Autres » de la réconciliation entre les données financières des concessions chinoises, prises dans

leur ensemble, et leur valeur comptable au bilan consolidé représente l'ajustement entre la quote-part d'actif net issue du taux moyen pondéré de l'ensemble des concessions chinoises et la quote-part d'actif net comptabilisée, calculée à partir du taux effectif de détention de chacune des concessions chinoises prise individuellement.

(en millions d'euros)	2018 retraité	2019
Résultat net des co-entreprises Concessions chinoises	149,5	178,2
Part du Groupe dans les co-entreprises Concessions chinoises – taux moyen pondéré	37,44 %	36,35 %
Autres	-0,9	-1,4
Quote-part de résultat net dans les co-entreprises Concessions chinoises	55,1	63,4

La valeur recouvrable de chaque co-entreprise « concessions chinoises » fait l'objet d'un test de perte de valeur selon les dispositions prévues par la norme. Les plans long terme des concessions d'Eau en Chine ont été prolongés jusqu'en 2025, afin d'être en mesure d'identifier un flux normatif pour le calcul de la valeur terminale, le modèle économique des activités de l'Eau en Chine étant particulier, avec des contrats à très long terme (entre 30 et 50 ans) et des flux d'investissements élevés sur les premières années des contrats.

Compte tenu des modèles utilisés et de l'horizon temporel retenu, les valeurs recouvrables déterminées sont sensibles et font l'objet d'un suivi particulier. Elles reposent en effet sur un certain nombre d'hypothèses opérationnelles structurantes telles que les augmentations tarifaires, l'évolution des volumes, le niveau et la marge des activités de construction, les mesures d'efficacité et de productivité intégrées dans les cash-flows futurs, ainsi que sur des hypothèses macro-économiques (taux d'actualisation et d'inflation) sous-tendant ces plans d'affaires.

Autres co-entreprises

Le Groupe détient également des intérêts dans d'autres co-entreprises qui, considérés individuellement, ne sont pas significatifs, pour une valeur nette comptable globale de 162,5 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Quotes-parts non comptabilisées de pertes dans les co-entreprises

Toutes les co-entreprises du Groupe étant des partenariats dans lesquels le Groupe exerce un contrôle conjoint, les éventuelles quotes-parts de pertes sont toutes comptabilisées, à la date de clôture.

Transactions avec les co-entreprises (parties liées)

Le Groupe accorde des prêts aux co-entreprises. Ces prêts sont enregistrés à l'actif de l'état de la situation financière consolidée du Groupe (voir note 8.1.2 « Autres actifs financiers non courants et courants »).

Aux 31 décembre 2019 et 2018, les prêts courants et non courants, consentis à l'ensemble de ces entités, s'élèvent à 159,5 et 132,0 millions d'euros, respectivement. Ils ont été consentis notamment à des concessions d'Eau en Chine pour 99,5 millions d'euros et 77,1 millions d'euros respectivement.

Par ailleurs, compte tenu des activités du Groupe, les flux opérationnels entre sociétés sont limités, en général, aux sociétés d'un même pays. En conséquence, le niveau de transactions opérationnelles entre le Groupe et des sociétés mises en équivalence est peu significatif.

Toutefois, certains accords contractuels au sein des activités du Groupe imposent au Groupe l'existence de sociétés portant les actifs (sociétés généralement mises en équivalence) d'une part et de sociétés portant le contrat d'exploitation (sociétés généralement intégrées globalement) d'autre part.

5.2.4.2 Entreprises associées

L'évolution des entreprises associées au cours de l'exercice 2019 est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018 retraité	Résultat	Distribution de dividendes	Variation de périmètre de consolidation	Effet de change	Autres mouvements	Au 31 décembre 2019
Entreprises associées	370,2	40,5	-37,9	3,9	1,7	4,1	382,5

(en millions d'euros)	Quote-part de capitaux propres		Quote-part des résultats	
	Au 31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019	2018 retraité	2019
Fovarosi Csatomazasi Muvek	78,2	76,7	-0,2	0,8
Siciliacque	58,9	59,1	-	-
Wasserversorg, in Mitteldeutschland GmbH	37,6	38,0	0,2	0,3
Ajman Sewerage Co. Ltd	29,5	31,4	5,6	7,5
Autres entreprises associées non significatives ⁽²⁾	166,0	177,3	38,6	31,9
TOTAL	370,2	382,5	44,2	40,5

Impacts au compte de résultat consolidé

Quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence au sein des activités poursuivies	44,2	40,5
Pertes de valeur classées en autres produits et charges opérationnels ⁽¹⁾	-	-
Quote-part de résultat net des autres mises en équivalence	-	-

(1) Perte de valeur de goodwill relative aux autres entreprises associées.

(2) Entreprises associées d'une valeur inférieure à 15 M€ au 31 décembre 2019.

5.3 Besoin en fonds de roulement

5.3.1 Besoin en fonds de roulement

Le BFR net intègre d'une part le BFR « opérationnel » (stocks, créances clients, dettes fournisseurs et autres dettes et créances d'exploitation, dettes et créances fiscales hors impôt courant), le BFR « fiscal » (créances et dettes d'impôt courant) et le BFR « investissement » (créances et dettes sur acquisitions/cessions d'immobilisations).

Conformément à la norme IAS 2 « Stocks », les stocks sont évalués au plus faible de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation correspond au prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts attendus pour l'achèvement ou la réalisation de la vente.

Les créances et les dettes commerciales sont enregistrées au montant nominal sauf si l'actualisation au taux de marché a un impact significatif. Le Groupe applique l'approche simplifiée pour les dépréciations des créances commerciales, conformément

à la possibilité offerte par la norme IFRS 9. Le Groupe a recours à une matrice de provisionnement qui est propre au métier, à la zone géographique et à la typologie des clients considérés. Lors de l'établissement de cette matrice, le Groupe a considéré les retards de paiement et les défaillances observées dans le passé, ainsi que l'environnement macro-économique. De surcroît, la matrice est actualisée en fonction de l'évolution des paramètres économiques.

Le traitement comptable des dettes fournisseurs correspond à celui des passifs au coût amorti conformément aux dispositions de la norme IFRS 9. Les dettes commerciales sans taux d'intérêt déclaré à court terme sont enregistrées au montant nominal sauf si l'actualisation au taux de marché a un impact significatif.

Le Groupe dé-comptabilise un actif financier lorsque les droits contractuels aux flux de trésorerie générés par l'actif expirent, ou lorsqu'il transfère les droits à recevoir les flux de trésorerie contractuels sur l'actif financier dans une transaction dans laquelle la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif financier est transférée. Tout intérêt créé ou conservé par le Groupe dans ses actifs financiers transférés est comptabilisé séparément comme actif ou passif.

L'évolution du besoin en fonds de roulement (« BFR ») net au cours de l'exercice 2019 est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018 retraité	Mouvements de l'activité	Pertes de valeur nettes	Variation du périmètre de consolidation	Effets de change	Autres mouvements	Au 31 décembre 2019
Stocks et travaux en cours nets	818,0	74,2	-14,8	-0,2	4,9	-90,1	792,0
Créances d'exploitation nettes ⁽¹⁾	9 010,1	97,2	-54,1	32,0	62,9	193,6	9 341,7
Dettes d'exploitation ⁽¹⁾	-10 999,4	-557,9	-	-36,3	-77,3	-82,7	-11 753,6
BFR NET	-1 171,3	-386,5	-68,9	-4,5	-9,5	20,8	-1 619,9

(1) Y compris les actifs et passifs de contrats décrits en note 5.6.

L'évolution de chacune de ces catégories de BFR au cours de l'exercice 2019 est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018 retraité	Mouvements de l'activité	Pertes de valeur nettes	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement en actifs/ passifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2019
Stocks et travaux en cours nets	818,0	74,2	-14,8	-0,2	4,9	2,2	-92,3	792,0
Créances opérationnelles (dont créances fiscales hors impôt courant) ⁽¹⁾	8 828,0	110,2	-55,1	36,4	63,0	8,7	186,2	9 177,4
Dettes opérationnelles (dont dettes fiscales hors impôt courant) ⁽¹⁾	-10 531,5	-407,6	-	-55,5	-74,3	-1,7	-78,0	-11 148,6
BFR OPÉRATIONNEL ⁽²⁾	-885,5	-223,2	-69,9	-19,3	-6,4	9,2	15,9	-1 179,2
Créances fiscales (impôt courant)	160,4	-39,9	-	2,4	-0,4	-	-1,1	121,4
Dettes fiscales (impôt courant)	-157,6	-49,0	-	-4,5	-0,8	-2,7	-0,7	-215,3
BFR FISCAL	2,8	-88,9	-	-2,1	-1,2	-2,7	-1,8	-93,9
Créances sur cessions d'immobilisations	21,7	26,9	1,0	-6,8	0,2	-	-0,1	42,9
Dettes sur acquisitions d'immobilisations	-310,3	-101,3	-	23,7	-2,1	-	0,3	-389,7
BFR INVESTISSEMENT	-288,6	-74,4	1,0	16,9	-1,9	-	0,2	-346,8
BFR NET	-1 171,3	-386,5	-68,9	-4,5	-9,5	6,5	14,3	-1 619,9

(1) Y compris les actifs et passifs de contrats décrits en note 5.6.

(2) La variation du besoin en fonds de roulement figurant au tableau des flux de trésorerie consolidé correspond à la somme des mouvements liés à l'activité et des pertes de valeurs nettes du BFR opérationnel présenté ci-dessus.

L'évolution des stocks au cours de l'exercice 2019 est la suivante :

Stocks (en millions d'euros)	31 décembre 2018 retraité	Mouve- ments de l'activité	Pertes de valeur	Reprises de pertes de valeur	Variation de péri- mètre de consolida- tion	Effets de change	Reclas- sement en actifs destinés à la vente	Autres mouve- ments	Au 31 décembre 2019
Matières premières et fournitures	586,6	41,7	-	-	-2,3	4,0	2,8	-0,4	632,4
Travaux en cours	187,5	14,6	-	-	1,8	0,7	-	-93,7	110,9
Autres stocks ⁽¹⁾	103,8	17,9	-	-	1,7	0,8	0,4	-0,1	124,5
STOCKS ET TRAVAUX EN COURS BRUTS	877,9	74,2	-	-	1,2	5,5	3,2	-94,2	867,8
PERTES DE VALEURS SUR STOCKS ET TRAVAUX EN COURS	-59,9	-	-44,3	29,5	-1,4	-0,6	-1,0	1,9	-75,8
STOCKS ET TRAVAUX EN COURS NETS	818,0	74,2	-44,3	29,5	-0,2	4,9	2,2	-92,3	792,0

(1) Y compris stocks de CO₂.

Les stocks proviennent principalement des segments Europe hors France à hauteur de 363,7 millions d'euros, des Activités mondiales à hauteur de 152,8 millions d'euros et du Reste du monde à hauteur de 165,7 millions d'euros.

L'évolution des créances d'exploitation au cours de l'exercice 2019 est la suivante :

Créances d'exploitation (en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité	Mouve- ments de l'activité	Pertes de valeur ⁽¹⁾	Reprises de pertes de valeur ⁽¹⁾	Variation de péri- mètre de consolida- tion	Effets de change	Reclas- sement en actifs destinés à la vente	Autres mouve- ments	Au 31 décembre 2019
Créances clients	7 283,4	151,8	-	-	11,2	49,4	4,4	197,8	7 698,0
Pertes de valeurs sur créances clients	-772,7	-	-193,1	138,6	-11,5	-6,1	-2,5	-1,2	-848,5
CRÉANCES CLIENTS NETTES ⁽¹⁾	6 510,7	151,8	-193,1	138,6	-0,3	43,3	1,9	196,6	6 849,5
Actifs contrats	603,6	2,6	-	-	18,2	13,3	-	-	637,7
Pertes de valeurs sur actifs de contrats	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ACTIFS DE CONTRATS NETS	603,6	2,6	-	-	18,2	13,3	-	-	637,7
Autres créances d'exploitation courantes	636,7	101,4	-	-	3,6	4,2	4,7	-15,4	735,2
Pertes de valeurs sur autres créances d'exploitation courantes	-74,3	-	-3,4	3,2	-3,5	-0,5	-0,1	4,3	-74,3
AUTRES CRÉANCES D'EXPLOITATION NETTES	562,4	101,4	-3,4	3,2	0,1	3,7	4,6	-11,1	660,9
Autres créances	235,4	-2,5	-	0,6	4,9	2,5	2,2	1,9	245,0
Créances fiscales	1 098,0	-156,1	-	-	9,1	0,1	-	-2,5	948,6
CRÉANCES D'EXPLOITATION NETTES	9 010,1	97,2	-196,5	142,4	32,0	62,9	8,7	184,9	9 341,7

(1) Les pertes de valeurs sont enregistrées en résultat opérationnel, elles sont incluses dans la ligne « Variation du besoin en fonds de roulement » du tableau consolidé des flux de trésorerie.

Les créances opérationnelles détenues par le Groupe dans des pays considérés à risque, par le FMI, ne représentent pas des montants significatifs.

L'évolution des dettes d'exploitation au cours de l'exercice 2019 est la suivante :

Dettes d'exploitation (en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité	Mouvements de l'activité	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement en passifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2019
Dettes fournisseurs	4 748,2	270,7	34,7	36,4	-	-54,1	5 035,9
Autres dettes d'exploitation courantes	3 941,6	181,4	-25,8	21,4	1,8	114,5	4 234,9
Passifs contrats ⁽¹⁾	963,1	50,2	18,1	7,2	-	13,6	1 052,2
Autres dettes	188,0	-3,0	0,2	8,0	-	-	193,2
Dettes fiscales et sociales	1 158,5	58,6	9,1	4,3	2,6	4,3	1 237,4
DETTES D'EXPLOITATION	10 999,4	557,9	36,3	77,3	4,4	78,3	11 753,6

(1) Les actifs et passifs de contrats sont décrits en note 5.6.

5.3.2 Opérations de gestion du besoin en fonds de roulement

Veolia a mis en place plusieurs programmes de cession de créances sous forme d'affacturage, de cession-escompte et de cession à titre de garantie, toujours en cours en 2019.

Affacturage

Dans le cadre de ces programmes, certaines filiales du Groupe ont convenu de céder, sur une base renouvelable, des créances clients par subrogation conventionnelle ou cession de créances (type Dailly pour la France) sans recours contre les risques de défaillance du débiteur. L'analyse des risques et avantages telle que définie par IFRS 9 a conduit le Groupe à dé-comptabiliser, en quasi-totalité, les créances cédées visées par ces programmes d'affacturage. Par ailleurs, les filiales cédantes restent, dans certains cas, mandataires de la facturation et du recouvrement des créances pour lesquelles elles sont rémunérées mais n'en conservent pas le contrôle.

Ainsi, sur l'exercice 2019, un montant cumulé de 3 895,2 millions d'euros de créances a été cédé au titre de ces programmes, contre 2 882,4 millions d'euros sur l'exercice 2018. Le montant de créances cédées décomptabilisées au 31 décembre 2019 est de 795,0 millions d'euros, contre 640,2 millions d'euros.

Cession-escompte et cession à titre de garantie

Dans le cadre des Partenariats Public-Privé, des filiales de Veolia peuvent céder aux organismes financeurs des projets, la fraction des paiements futurs garantis par les collectivités/clients privés (comptabilisés en créances financières conformément à IFRIC 12 ou IFRS 16) via des programmes de cession-escompte ou de cession à titre de garantie (type Dailly pour la France). Les conventions de cession mises en place et les clauses contractuelles entre parties prenantes permettent de démontrer que, pour la majorité des partenariats concernés par ces cessions de créances financières, les critères de décomptabilisation précisés par IFRS 9 sont respectés. Le risque résiduel (considéré non significatif), porté par les sociétés, est généralement lié au seul retard de paiement des clients dû à une facturation tardive/décalée des redevances par les filiales du Groupe. En effet, les filiales du Groupe reçoivent mandat de la part des établissements financiers pour gérer la facturation et le recouvrement des créances visées par ces programmes. L'analyse des modalités de gestion et de recouvrement incombant aux filiales

du Groupe a conduit Veolia à considérer que ces prestations ne sont pas caractéristiques d'une implication continue.

Deux cessions de créances à titre de garantie contractées en 2005 et 2006 en annexe des conditions particulières de contrats de crédits-baux souscrits par les activités Déchets suivent néanmoins un schéma différent ne permettant pas de dé-comptabiliser les créances cédées. Ce schéma prévoit en effet l'octroi d'une caution solidaire par les filiales et ses partenaires aux établissements financiers cessionnaires.

Au 31 décembre 2019, les montants comptabilisés dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe au titre de ces contrats sont de 45,5 millions d'euros pour les créances (52,4 millions d'euros au 31 décembre 2018) et de 46,3 millions d'euros pour les dettes de crédit-bail à échéance 2025 et 2026 correspondantes (53,4 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Le Groupe a également cédé au cours de l'exercice 2019 des créances d'impôt (Crédit d'Impôt Recherche et Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi) pour un montant global de 98,9 millions d'euros sous forme de cession de créance à titre d'escompte, contre 148,7 millions d'euros au 31 décembre 2018. Ces créances ont été décomptabilisées de l'état de la situation financière à fin 2019.

5.4 Actifs financiers opérationnels non courants et courants

Les actifs financiers opérationnels regroupent les actifs financiers résultant de l'application de l'IFRIC 12 sur le traitement comptable des concessions et ceux résultant de l'application d'IFRS 16, sur le traitement comptable des locations.

Contrats de concession

Selon l'interprétation IFRIC 12, lorsque l'opérateur a un droit inconditionnel de recevoir de la trésorerie ou un autre actif financier de la part du concédant en rémunération des services de concession, le modèle de l'actif financier s'applique. Dans ce contexte, les infrastructures, gérées dans le cadre de ces contrats ne peuvent figurer à l'actif de l'opérateur en tant qu'immobilisations corporelles mais sont comptabilisées sous la forme d'actifs financiers.

Les subventions d'investissement reçues dans le cadre de contrats de concessions sont, en général, définitivement acquises et sont donc non remboursables. Conformément à l'option offerte par la norme IAS 20, ces subventions sont présentées en diminution des actifs incorporels ou des actifs financiers en fonction du modèle applicable après analyse de chaque contrat de concession (IFRIC 12). Dans le modèle de l'actif financier, les subventions d'investissement sont assimilées à une modalité de remboursement de l'actif financier opérationnel.

Pendant la phase de construction, ces contrats donnent donc lieu à l'inscription d'une créance financière dans l'état de la situation financière consolidée en contrepartie de chiffre d'affaires, selon la méthode de reconnaissance édictée dans la norme IFRS 15 sur les contrats de construction.

Les créances financières sont évaluées à l'origine pour le montant le plus faible entre la juste valeur et la somme des flux futurs actualisés, puis comptabilisées au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, puisque, conformément à la norme IFRS 9, elles sont représentatives du droit à recevoir des flux de trésorerie contractuels et elles ont les caractéristiques d'un prêt.

La détermination du taux de rémunération de la créance financière est, après analyse du contrat et de son financement, notamment assise sur le taux de financement du Groupe ou/et de la dette adossée au contrat.

Contrats de location

La norme IFRS 16 prescrit d'identifier les modalités contractuelles des accords, qui sans revêtir la forme juridique d'un contrat de

location, accordent aux clients, en contrepartie de loyers inclus dans la rémunération globale du contrat, un droit d'usage d'un ensemble d'actifs (droit d'usage qui s'analyse comme un transfert du contrôle de cet ensemble d'actifs pendant la durée du contrat). Elle identifie ainsi, dans de tels accords, une composante location, qui est ensuite analysée et comptabilisée selon les critères de cette norme.

L'opérateur du contrat (Veolia) devient alors un bailleur à l'égard de ses clients. Dès lors, à la date de signature du contrat Veolia détermine si les caractéristiques de ce contrat de location sont constitutives d'un contrat de location-financement ou d'un contrat de location simple.

Pour effectuer cette distinction, Veolia effectue une analyse globale pour déterminer si le contrat de location transfère à son client (le preneur) la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété de l'actif sous-jacent.

Ainsi pour effectuer cette analyse, les indicateurs suivants sont notamment pris en compte : (i) le transfert de la propriété de l'actif au client au terme de la durée du contrat, (ii) une durée du contrat de location couvrant la majeure partie de la durée de vie économique de l'actif, (iii) une valeur actualisée des loyers s'élevant à la quasi-totalité de la juste valeur de l'actif, ou (iv) une spécificité telle de l'actif que seul le client peut l'utiliser sans lui apporter de modifications majeures.

Si cette analyse aboutit à la conclusion qu'il existe un contrat de location-financement, Veolia n'enregistre pas un actif corporel, mais un actif financier opérationnel pour refléter le financement correspondant.

La répartition des actifs financiers opérationnels par segment opérationnel s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre					
	Non courants		Courants		Total	
	2018 retraité	2019	2018 retraité	2019	2018 retraité	2019
France	114,6	175,9	7,5	7,7	122,1	183,6
Europe hors France	870,7	868,1	48,7	51,2	919,4	919,3
Reste du monde	392,6	378,7	40,8	25,7	433,4	404,4
Activités mondiales	9,2	8,5	2,3	1,4	11,5	9,9
Autres	-	-	-	-	-	-
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS	1 387,1	1 431,2	99,3	86,0	1 486,4	1 517,2
DONT ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS IFRIC 12	1 081,4	1 132,8	53,0	57,1	1 134,4	1 189,9
DONT ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS IFRS 16	305,7	298,4	46,3	28,9	352,0	327,3

L'évolution de la valeur nette des actifs financiers opérationnels non courants et courants au cours de l'exercice 2019 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité	Nouveaux actifs finan- ciers opéra- tionnels ⁽²⁾	Rembour- sements/ sorties	Perte de valeur ⁽¹⁾	Variation de périmètre de consoli- dation	Effets de change	Reclasse- ment non courant/ courant	Autres mouve- ments	Au 31 décembre 2019
Actifs financiers opérationnels IFRIC 12 non courants et courants	1 134,4	130,4	-88,0	-1,2	-	14,7	-	-0,4	1 189,9
Actifs financiers opérationnels IFRS 16 non courants et courants	352,0	46,8	-73,8	-	-2,2	1,1	-	3,4	327,3
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS NON COURANTS ET COURANTS	1 486,4	177,2	-161,8	-1,2	-2,2	15,7	-	3,1	1 517,2

(1) Les pertes de valeurs sont enregistrées en résultat opérationnel.

(2) Les nouveaux actifs financiers opérationnels figurant au tableau des flux de trésorerie correspondent aux nouveaux actifs financiers opérationnels, présentés ci-dessus, soit 177,9 M€ nets de la dette d'acquisition de ces nouveaux actifs, soit 0,7 M€ sur l'exercice 2019.

Les principaux **nouveaux** actifs financiers opérationnels en 2019 correspondent essentiellement à l'augmentation des créances financières sur les contrats en cours, en particulier dans les segments :

- France, à hauteur de 85,8 millions d'euros, principalement suite aux investissements réalisés sur l'usine d'incinération de Troyes pour 30 millions d'euros ;
- Europe hors France, à hauteur de 52,4 millions d'euros, principalement suite aux investissements réalisés en Allemagne sur le contrat Braunschweig pour 24,2 millions d'euros ;
- Reste du monde, à hauteur de 37,7 millions d'euros, principalement suite aux investissements réalisés par Veolia Energy North America pour le maintien de l'usine de cogénération en Virginie pour 21,1 millions d'euros.

Les principaux **remboursements et sorties d'actifs** financiers opérationnels en 2019 proviennent des segments suivants :

- Reste du monde, pour un total de -66,6 millions d'euros ;
- Europe hors France, pour un total de -67,6 millions d'euros ;
- France, pour un total de -24,5 millions d'euros.

Les **effets de change** sur les actifs financiers opérationnels courants et non courants proviennent principalement de l'évolution de la livre sterling (+15,8 millions d'euros) et du renminbi chinois (+1,9 million d'euros), et du won coréen (-2,5 millions d'euros) par rapport à l'euro.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité	Nouveaux actifs finan- ciers opéra- tionnels	Rembour- sements/ sorties	Perte de valeur	Variation de périmètre de consoli- dation	Effets de change	Reclasse- ment non courant/ courant	Autres mouve- ments	Au 31 décembre 2019
Montant brut	1 099,7	128,0	-2,7	-	-	13,8	-61,5	-25,0	1 152,3
Pertes de valeur	-18,3	-	-	-1,2	-	-	-	-	-19,5
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS IFRIC 12 NON COURANTS	1 081,4	128,0	-2,7	-1,2	-	13,8	-61,5	-25,0	1 132,8
Montant brut	53,0	2,4	-85,3	-	-	0,9	61,5	24,6	57,1
Pertes de valeur	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS IFRIC 12 COURANTS	53,0	2,4	-85,3	-	-	0,9	61,5	24,6	57,1
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS IFRIC 12 NON COURANTS ET COURANTS	1 134,4	130,4	-88,0	-1,2	-	14,7	-	-0,4	1 189,9

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité	Nouveaux actifs finan- ciers opéra- tionnels ⁽²⁾	Rembour- sements/ sorties	Perte de valeur ⁽¹⁾	Variation de péri- mètre de consolida- tion	Effets de change	Reclasse- ment non courant/ courant	Autres mouve- ments	Au 31 décembre 2019
Montant brut	363,8	46,8	-0,9	-	-1,9	1,0	-47,2	-6,5	355,1
Pertes de valeur	-58,1	-	-	1,5	-	-	-	-0,1	-56,7
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS IFRS 16 NON COURANTS	305,7	46,8	-0,9	1,5	-1,9	1,0	-47,2	-6,6	298,4
Montant brut	49,0	-	-72,9	-	-0,3	0,1	47,2	10,0	33,1
Pertes de valeur	-2,7	-	-	-1,5	-	-	-	-	-4,2
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS IFRS 16 COURANTS	46,3	-	-72,9	-1,5	-0,3	0,1	47,2	10,0	28,9
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS IFRS 16 NON COURANTS ET COURANTS	352,0	46,8	-73,8	-	-2,2	1,1	-	3,4	327,3

(1) Les pertes de valeurs sont enregistrées en résultat opérationnel.

(2) Les nouveaux actifs financiers opérationnels figurant au tableau des flux de trésorerie correspondent aux nouveaux actifs financiers opérationnels, présentés ci-dessus, soit 177,9 M€ nets de la dette d'acquisition de ces nouveaux actifs, soit 0,7 M€ sur l'exercice 2019.

L'échéancier des actifs financiers opérationnels IFRIC 12 se présente comme suit :

(en millions d'euros)	1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans	Plus de 5 ans	Total
France	7,7	116,1	9,0	14,6	15,6	20,5	183,5
Europe hors France	34,1	268,3	69,0	19,5	16,2	418,1	825,2
Reste du monde	15,3	33,2	22,8	29,9	15,7	64,3	181,2
Activités mondiales	-	-	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	57,1	417,6	100,8	64,0	47,5	502,9	1 189,9

L'échéancier des actifs financiers opérationnels IFRS 16 se présente comme suit :

(en millions d'euros)	1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans	Plus de 5 ans	Total
France	-	-	-	-	-	-	-
Europe hors France	17,1	14,7	23,6	8,8	7,8	22,1	94,1
Reste du monde	10,4	47,6	5,8	5,9	6,2	147,4	223,3
Activités mondiales	1,4	3,0	1,1	0,9	0,9	2,6	9,9
Autres	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	28,9	65,3	30,5	15,6	14,9	172,1	327,3

Les actifs financiers opérationnels détenus par le Groupe dans des pays considérés à risque, par le Fonds Monétaire International, ne représentent pas de montants significatifs.

5.5 Passifs du domaine concédé

Les passifs du domaine concédé résultent de l'application de l'interprétation IFRIC 12 sur le traitement comptable des concessions (voir note 5).

La ventilation par segment de la valeur nette des passifs du domaine concédé pour la part non courante et courante au cours de l'exercice 2019 se présente comme suit :

(en millions d'euros)	Non courants		Courants		Total	
	31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019	31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019	31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019
France	56,2	61,8	15,4	14,8	71,6	76,6
Europe hors France	1 288,9	1 344,2	86,4	110,1	1 375,3	1 454,3
Reste du monde	5,3	15,7	16,1	3,2	21,4	18,9
Activités mondiales	-	-	0,1	0,2	0,1	0,2
Autres	-	-	-	-	-	-
PASSIFS DU DOMAINE CONCÉDÉ	1 350,4	1 421,7	118,0	128,3	1 468,4	1 550,0

5.6 Actifs et passifs de contrats

Les actifs de contrats courants et non courants représentent les montants des prestations effectuées par le Groupe mais non encore facturées et dont le droit à rémunération est conditionnel. Ces actifs sont essentiellement des créances à l'avancement issues des activités de construction, qu'elles soient incluses ou non au

sein des contrats de concession, ou des contrats de services publics (concession ou BOT industriel).

Les passifs de contrat courants et non courants correspondent essentiellement aux montants déjà réglés par les clients et pour lesquels le Groupe n'a pas encore effectué les prestations (produits constatés d'avance, acomptes reçus des clients). Ces passifs sont reconnus en chiffre d'affaires lorsque le Groupe a réalisé les prestations.

Les actifs et passifs de contrats s'établissent à :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre			
	Actifs contrats		Passifs contrats	
	2018 retraité	2019	2018 retraité	2019
France	9,4	29,3	93,6	100,9
Europe hors France	110,9	92,1	332,4	372,9
Reste du monde	59,9	110,5	299,1	348,1
Activités mondiales	422,9	405,8	238,0	230,3
Autres	0,5	-	-	-
TOTAL	603,6	637,7	963,1	1 052,2

Les actifs et passifs de contrats sont principalement inclus dans les rubriques « Créances d'exploitation », « Actifs financiers opérationnels non courants » et « Dettes d'exploitation » de l'état de la situation financière consolidée.

5.7 Gestion des risques d'approvisionnement

Dans le cadre de la gestion de leurs approvisionnements et de l'optimisation de leurs coûts ou de la couverture d'une production future, certaines filiales du Groupe, selon leurs activités, peuvent être amenées à s'engager dans des contrats d'achat et de vente à terme de matières ou encore à mettre en place des dérivés permettant de figer les coûts des approvisionnements ou les prix de vente de matières premières produites (électricité).

Les risques sur matières premières sont décrits en note 8.3.1.3.

5.8 Engagements liés aux activités opérationnelles

5.8.1 Engagements donnés

Les engagements donnés liés aux activités opérationnelles comprennent les garanties opérationnelles et les engagements d'achat.

Les garanties opérationnelles ou d'exploitation recouvrent tout engagement non lié à des opérations de financement requis au titre de contrats ou marchés, donné en général dans le cadre de l'exploitation et de l'activité des sociétés du Groupe. On compte parmi ces garanties des engagements de type cautions de soumission sur appels d'offres, cautions de restitution d'acomptes, garanties de bonne fin d'exécution ou de performance dans le cadre de la conclusion de contrats ou de concessions.

Parmi les grandes typologies d'engagements, figurent notamment :

- Engagements relatifs à la remise en état des sites de stockage :

En application des textes et des lois environnementales relatives à l'exploitation des centres de stockage de déchets, le Groupe a l'obligation de fournir des garanties financières aux collectivités publiques/agences gouvernementales. Ces garanties couvrent notamment la surveillance et la remise en état du site pendant 30 ans ou plus en fonction de la législation nationale (60 ans aujourd'hui au Royaume-Uni) après son exploitation.

Dans ce contexte, des garanties de performance et des lettres de crédit sont émises au profit des collectivités publiques et autres émanations de l'Autorité Publique.

Ces garanties couvrent selon les contrats, les coûts nécessaires à la surveillance et à la remise en état de la totalité ou d'une partie seulement du site.

Le chiffrage de ces garanties provient de modalités définies légalement ou contractuellement. Ces garanties, fournies pour le montant global dès le début de l'exploitation, s'éteignent avec la fin de l'obligation (fin des travaux de remise en état et surveillance des sites).

Ainsi, le montant d'engagement au titre de nos obligations de remise en état et surveillance des centres de stockage est en général différent du montant de la provision telle qu'elle est comptabilisée dans les comptes du Groupe (voir note 10). En effet, les provisions calculées par le Groupe s'appuient sur des évaluations différentes (relevant de politiques internes

de sécurisation des sites, conçues pour préserver au mieux l'environnement) et qui prennent en compte la progressivité de l'obligation : l'exploitation du centre de stockage entraîne une dégradation progressive du site et par conséquent, la reconnaissance du passif associé est effectuée au fur et à mesure de l'exploitation (voir note 10).

À la clôture, si le montant de l'engagement est inférieur à la provision, aucun engagement hors bilan n'est déclaré. A contrario, si le montant de l'engagement est supérieur au montant de la provision, un engagement hors bilan est mentionné à hauteur du montant non provisionné.

- Engagements relatifs aux activités d'ingénierie et de construction :

Dans le cadre de ses activités, le Groupe accorde (et reçoit) des garanties qui peuvent revêtir plusieurs formes (cautions sur marchés de travaux, garanties de bonne exécution...). Émises en faveur de clients ou d'institutions bancaires, elles font l'objet de suivi individuel par chantier et leur maturité dépend des caractéristiques contractuelles.

- Engagements relatifs aux contrats de concession :

Dans le cadre des contrats de service public conclus avec l'entité publique, le Groupe peut être amené/engagé à réaliser des investissements portant sur des infrastructures qui seront ensuite exploitées et rémunérées dans le cadre du contrat.

L'engagement contractuel peut porter à la fois sur le financement d'installations et ouvrages destinés à l'exploitation mais également à l'entretien et au renouvellement des infrastructures nécessaires à l'exploitation.

Ainsi les dépenses relevant du renouvellement ou de la remise en état des installations sont suivies et appréhendées au travers des décalages temporels éventuels entre l'engagement contractuel total sur la durée du contrat et sa réalisation, conformément à la norme sur les Provisions (IAS 37).

S'agissant des dépenses afférentes à la construction, entretien ou rénovation des biens concédés elles sont examinées au regard de l'interprétation IFRIC 12 et décrites en 5.5.

- Engagement d'achats et de ventes fermes de matières premières :

Dans le cadre de la gestion de leurs approvisionnements et de l'optimisation de leurs coûts, certaines filiales du Groupe, selon leurs activités, peuvent être amenées à mettre en place des dérivés permettant de figer les coûts des approvisionnements de matières premières dans le cas où les contrats n'offrent pas de protection adaptée ou encore à signer des contrats d'achat et de vente à terme de matières.

Les risques sur matières premières sont décrits en note 8.3.1.3.

Les engagements d'achat ferme, hors instruments dérivés, au titre de ces matières premières concernent principalement :

- le gaz dans les activités Énergie (principalement en Europe centrale) et dans les activités Eau. Les maturités des engagements sont, pour l'essentiel, inférieures à cinq ans,
- l'électricité dans les activités Énergie (les maturités des achats restent inférieures à trois ans compte tenu d'une absence de liquidité du marché de l'électricité sur les maturités plus longues),
- la biomasse et le charbon dans les activités Énergie.

En parallèle, des engagements de vente ferme d'électricité, hors instruments dérivés, ont été conclus pour sécuriser les prix de vente à un horizon inférieur à trois ans. Ces engagements portent sur les activités de production exposées au marché de gros de l'électricité, à savoir principalement les activités Déchets au Royaume-Uni (électricité résultant de l'incinération de déchets) et Énergie en Europe centrale.

Le détail des engagements hors bilan donnés est le suivant :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019	Échéance		
			À moins d'1 an	D'un à 5 ans	À plus de 5 ans
Garanties opérationnelles y compris performance bonds	7 982,3	8 272,0	3 827,5	2 563,4	1 881,1
Obligations d'achat	204,4	205,4	139,5	64,9	1,0
TOTAL ENGAGEMENTS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	8 186,7	8 477,4	3 967,0	2 628,3	1 882,1

Les engagements donnés, ventilés par segment opérationnel, se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2019
France	230,4	276,7
Europe hors France	1 406,2	1 598,4
Reste du monde	1 474,1	1 349,4
Activités mondiales	2 452,3	2 617,2
Autres	2 623,7	2 635,7
TOTAL ENGAGEMENTS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	8 186,7	8 477,4

La variation des engagements donnés entre le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2019 (+341,4 millions d'euros) provient, pour l'essentiel, de l'avancement des chantiers menés par VWT dont trois nouveaux projets au Moyen-Orient : projet « Al Dur » (+171,0 millions d'euros), projet « Umm Al Quwain » (+287,0 millions d'euros), projet « Rabigh 3 » (+116,0 millions d'euros).

En complément des engagements donnés chiffrés ci-dessus, Veolia a par ailleurs consenti des engagements non limités en montant se rapportant à des garanties opérationnelles de bonne exécution, ainsi qu'à un contrat de construction et de traitement de déchets, à Hong Kong, dans les métiers Eau et Déchets. Cet engagement, non limité en montant, porte sur la durée du contrat (37 mois de construction et 15 ans d'exploitation), soit au 31 décembre 2019, une durée résiduelle de neuf ans.

Ces engagements, limités à la durée desdits contrats, ont fait l'objet d'une approbation préalable du conseil d'administration de Veolia Environnement.

Le total des engagements donnés au titre des activités de Veolia Water Technologies s'élève à 2 185,5 millions d'euros au 31 décembre 2019, contre 2 037,5 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Le détail des engagements donnés à l'égard des co-entreprises (à 100 %) s'élève à 619,7 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 600,2 millions d'euros au 31 décembre 2018. Il s'agit principalement de garanties de performances données à Al Wathba VB pour 422,5 millions d'euros et à Glen Water Holding pour 76,7 millions d'euros.

5.8.2 Engagements reçus

Ces engagements sont notamment liés aux engagements reçus de nos partenaires dans le cadre des contrats de construction.

Ils s'élèvent à 683,6 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 1054,6 millions d'euros au 31 décembre 2018.

La variation des engagements reçus entre le 31 décembre 2018 et 2019 s'explique notamment par la garantie de Shell Qatar pour -289,3 millions d'euros.

Le total des engagements reçus au titre des activités de Veolia Water Technologies s'élève à 110,5 millions d'euros au 31 décembre 2019, contre 511,0 millions d'euros au 31 décembre 2018.

NOTE 6

CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL

6.1 Charges de personnel et effectifs

Les charges de personnel s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2018 retraité	2019
Frais de personnel	-7 158,7	-7 515,4
Participation et intéressement	-114,2	-126,3
Rémunérations en actions – IFRS 2*	-18,8	-26,2
CHARGES DE PERSONNEL	-7 291,7	-7 667,9

* Comme décrit en note 6.2, les rémunérations en actions sont essentiellement relatives aux plans d'attribution d'actions et au plan d'épargne salariale des collaborateurs.

Les effectifs moyens consolidés* se répartissent ainsi :

Ventilation par segment opérationnel	2018 retraité	2019
France	30 882	30 497
Europe hors France	57 701	58 383
Reste du monde	52 630	58 382
Activités mondiales	27 731	28 912
Autres	1 875	1 847
EFFECTIFS CONSOLIDÉS*	170 819	178 021

Ventilation par sociétés	2018 retraité	2019
Sociétés intégrées globalement	170 722	177 921
Joint operations	97	100
Effectifs consolidés*	170 819	178 021

* Les effectifs consolidés excluent ceux des filiales mises en équivalence.

6.2 Rémunération en actions

6.2.1 Principes comptables

L'application de la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » conduit à comptabiliser une charge au titre des plans d'options d'achat ou de souscription d'actions attribuées et autres compléments de rémunération en actions accordés par le Groupe à ses salariés. Lorsque les plans sont réglés en instruments de capitaux propres, la juste valeur des instruments est déterminée à leur date d'attribution et la juste valeur du plan est comptabilisée comme une charge avec contrepartie directe en capitaux propres sur la période pendant laquelle l'avantage est acquis et le service rendu.

Pour les plans d'attribution d'actions, la juste valeur des instruments est calculée en retenant la valeur du cours de l'action au jour de

l'attribution et le rendement anticipé des dividendes. En cas d'incessibilité des actions au-delà de la période d'acquisition, la charge tient compte d'une décote d'incessibilité.

S'agissant des Plans d'Épargne du Groupe (PEG), Veolia applique les recommandations du CNC (communiqué du 21 décembre 2004 relatif aux Plans d'Épargne Entreprise et complément du 2 février 2007). La charge de rémunération des PEG correspond à la décote et à l'abondement accordés par la société aux souscripteurs. Elle tient également compte de l'incessibilité des actions pendant cinq ans.

La méthode retenue pour valoriser la décote d'incessibilité consiste à calculer le différentiel de valeur entre une opération de vente à terme des actions à l'échéance de la période d'incessibilité et un achat du même nombre d'actions au comptant, cet achat étant financé par un prêt.

6.2.2 Coût des plans de rémunération en actions

Le coût des plans de rémunération en actions est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019
Plan d'épargne salariale des collaborateurs	14,2	10,0
Plan d'attribution d'actions de performance 2018	4,4	9,5
Plan d'attribution d'actions de performance 2019	-	2,8
Plan d'attribution gratuite d'actions 2018	0,8	3,9
Autres	-0,6	-
TOTAL Y COMPRIS CHARGES SOCIALES	18,8	26,2

Pour rappel, le plan *Management Incentive Plan* s'est achevé en 2018. Son impact dans les comptes du Groupe était non significatif en 2018.

6.2.2.1 Plans d'épargne salariale des collaborateurs 2019

Veolia Environnement met régulièrement en place, dans le cadre du Plan d'Épargne de Groupe (PEG) et du Plan d'Épargne de Groupe International (PEGI), en France à l'international, des opérations d'actionnariat salarié, à travers deux offres distinctes (sécurisée et classique), qui permettent à de nombreux collaborateurs de Veolia Environnement et de ses filiales de souscrire des actions de Veolia Environnement. Les actions souscrites par les salariés dans le cadre de ces opérations sont soumises à certaines restrictions concernant la cession ou le transfert de ces titres.

En 2019, Veolia Environnement a proposé une nouvelle opération d'actionnariat salarié du Groupe, déployée dans 30 pays.

Dans le cadre de cette opération, les actions ont été souscrites par les salariés avec une décote de 20 % par rapport à la moyenne des 20 cours d'ouverture de bourse précédant la date de fixation du prix de souscription par le président-directeur général. Le prix de souscription s'élevait à 17,44 euros.

Dans la formule dite « sécurisée », un abondement brut de 100 % a été accordé aux salariés, dans la limite de 300 euros souscrits. Cet apport personnel, ainsi que l'abondement net, font l'objet d'une garantie en cas de baisse du cours de l'action, ainsi que d'un rendement minimum garanti.

Au Royaume-Uni, à titre alternatif, un *Share Incentive Plan* (SIP) a été mis en œuvre, permettant aux salariés de souscrire au cours le plus bas entre le cours de l'action au 1^{er} juillet 2019 et celui du 13 décembre 2019, tout en bénéficiant d'un abondement plafonné à 250 livres sterling.

Le 15 novembre 2019, Veolia Environnement a émis 1 440 918 actions nouvelles dans le cadre de cette opération, représentant une augmentation de capital de 25,1 millions d'euros.

En 2019, la charge comptabilisée en résultat opérationnel est de 10,0 millions d'euros.

6.2.2.2 Plans d'Attribution d'Actions de Performance 2019

En 2019, le Groupe a procédé à l'attribution de 1 131 227 actions de performance (AP), à destination de dirigeants et collaborateurs du Groupe, sous réserve de la réalisation d'une condition de présence des bénéficiaires au 30 avril 2022 et de conditions de performance basée sur les critères suivants :

- un critère économique (progression moyenne du résultat net courant Part du Groupe par action) ;
- un critère boursier (performance relative du rendement total pour l'actionnaire – TSR – de l'action Veolia Environnement par rapport à celle de l'indice du CAC 40) ;
- des critères de RSE (croissance du chiffre d'affaires relatif à l'économie circulaire et performance du Groupe par rapport aux sociétés qui composent le secteur des *Utilities* de l'indice extra-financier FTSE4GOOD).

Compte tenu de ces caractéristiques et des conditions de marché applicables à la date de mise en place du plan, la juste valeur des instruments a été estimée à 17,14 euros.

Les conditions de performance et de présence sont prises en compte dans l'estimation de la charge de rémunération.

La charge comptabilisée en 2019 en résultat opérationnel est de 2,8 millions d'euros.

6.2.2.3 Plans mis en place avant 2019

Pour rappel, Veolia a mis en place les plans suivants lors des exercices précédents :

- **plans d'épargne salariale des collaborateurs 2018** : Veolia avait proposé en 2018 une opération d'actionnariat salarié du Groupe, déployée dans 29 pays. Ce plan était échu au 31 décembre 2018 et n'a donc pas eu d'effet dans les états financiers du Groupe en 2019 ;
- **plans d'attribution d'actions de performance 2018** : le Groupe avait mis en place un plan d'attribution d'actions de performance (AP) sous réserve de la réalisation d'une condition de présence du bénéficiaire à la date d'acquisition définitive le 2 mai 2021, et d'une condition de performance. La charge comptabilisée en 2019 en résultat opérationnel est de 9,5 millions d'euros ;

- **plan d'attribution gratuite d'actions** : Veolia Environnement avait attribué en 2018 environ 250 000 actions gratuites à ses salariés en France, sous réserve d'une condition de présence des bénéficiaires à l'échéance du plan, soit le 2 mai 2019. Les bénéficiaires devaient conserver les actions pendant deux ans à compter de leur acquisition, soit jusqu'au 2 mai 2021. Le plan est échu au 31 décembre 2019. La charge comptabilisée en 2019 en résultat opérationnel est de 3,9 millions d'euros.

6.3 Régimes de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

Les éléments présentés ci-après décrivent les régimes proposés par les entités consolidées par intégration globale.

6.3.1 Principes comptables

Veolia Environnement et ses filiales ont mis en place plusieurs régimes de retraite :

Les plans à cotisations définies : il s'agit de plans pour lesquels le Groupe (ou une entité du Groupe) paye une contribution déterminée à une entité séparée, ce qui l'exonère de tout paiement éventuel complémentaire.

Ces obligations sont reconnues en charges quand elles sont dues.

Les plans à prestations définies : il s'agit de plans qui ne répondent pas à la définition d'un plan à cotisations définies. Les obligations nettes de chaque entité du Groupe sont calculées pour chaque plan sur la base d'une estimation du montant que les salariés percevront en échange des services rendus sur la période en cours et sur les périodes passées. Le montant de l'obligation est actualisé et la juste valeur des actifs de retraite est déduite.

Lorsque le calcul implique un bénéfice pour le régime, l'actif comptabilisé est plafonné à la somme de la valeur actuelle des bénéfices, disponibles sous la forme de remboursements futurs ou de réductions de contributions au plan. Dans ce cas, le surplus du régime est comptabilisé dans les actifs financiers non courants.

Certains engagements du Groupe ou d'entités du Groupe peuvent bénéficier de droits à remboursement, correspondant à l'engagement d'une autre partie de rembourser en partie ou en totalité les dépenses liées à ces engagements. Ces droits à remboursement sont comptabilisés dans les actifs financiers non courants.

Dans le cadre du financement des plans à prestations définies, le Groupe peut être amené à effectuer des paiements volontaires à des fonds de pension. Le cas échéant, ces paiements volontaires sont présentés au sein des flux nets de trésorerie générés par l'activité de l'état consolidé des flux de trésorerie, de la même manière que pour les autres contributions employeurs versées.

Les engagements sociaux du Groupe sont déterminés selon la méthode actuarielle des unités de crédit projetées. Cette méthode tient compte des probabilités de maintien des personnels dans les sociétés jusqu'au départ en retraite, de l'évolution prévisible des rémunérations et de l'actualisation financière. Les taux d'actualisation retenus sont propres à chaque zone monétaire. Ils sont déterminés sur la base des taux de rendement des obligations émises par des entreprises de bonne qualité (notées AA) ou des obligations d'État lorsque le marché n'est pas liquide, de même

monnaie et de maturité équivalente à la moyenne des durations des régimes évalués sur les zones concernées. Ce traitement se traduit par l'enregistrement d'actifs ou de provisions de retraite dans l'état de la situation financière consolidée et par la reconnaissance des charges nettes s'y rapportant.

En application de la norme IAS 19 « Avantages du personnel », les écarts actuariels générés sont comptabilisés en autres éléments du résultat global.

6.3.2 Description des régimes

Le Groupe a mis en place au profit de ses collaborateurs, en fonction de l'environnement réglementaire et des accords collectifs, des régimes de retraite à cotisations définies, des régimes de retraite à prestations définies (d'entreprises ou multi-employeurs) et d'autres avantages postérieurs à l'emploi.

Régimes à cotisations définies

Dans certaines filiales, des régimes de retraites supplémentaires à cotisations définies ont été mis en place. Les dépenses effectuées par le Groupe au titre de ces régimes représentent 96,6 millions d'euros pour l'exercice 2019, et 92,9 millions d'euros pour l'exercice 2018.

Régimes à prestations définies

Les tableaux figurant en note 6.3.3, présentent les engagements relatifs aux régimes de retraite à prestations définies et aux avantages postérieurs à l'emploi.

L'évaluation de ces engagements se traduit par la notion de dette actuarielle. Ces engagements de décaissements futurs peuvent être partiellement ou intégralement financés (« actifs de couverture »).

Les engagements les plus significatifs se situent au Royaume-Uni et en France.

Royaume-Uni

La dette actuarielle au 31 décembre 2019 s'élève à 1 177,7 millions d'euros (contre 1 019,2 millions d'euros en 2018), couverte par des actifs de couverture à hauteur de 1 189,4 millions d'euros au 31 décembre 2019 (contre 990,6 millions d'euros en 2018 retraité). L'évolution de la dette actuarielle est présentée dans le tableau ci-après en note 6.3.3.

La durée moyenne des plans est de l'ordre de 17 ans.

Les plans à prestations définies sont essentiellement des régimes dont les prestations sont basées sur le dernier salaire. La plupart de ces plans ne sont plus accessibles aux nouveaux salariés, et la majorité de ces régimes a également été fermée à l'acquisition de nouveaux droits. Le financement est assuré par le versement de contributions de la part de l'employeur, voire également de la part des employés, à un fonds de pension indépendant (administré par un Trustee). La réglementation locale assure l'indépendance des fonds de pension, composés de neuf membres (dont cinq représentants de l'employeur, trois représentants des employés et retraités, un membre indépendant).

Les règlements des régimes autorisent l'employeur à récupérer, à l'issue des plans, les fonds versés en excédent.

Ces plans prévoient une sortie partielle en capital, le solde étant versé sous forme de rente, au choix des retraités. Dans le cas de la sortie en rente, les risques associés sont liés à la longévité des participants.

France

La dette actuarielle au 31 décembre 2019 pour l'ensemble des régimes s'élève à 464,2 millions d'euros (413,2 millions d'euros au 31 décembre 2018 retraité). Elle est couverte par des actifs à hauteur de 80,6 millions d'euros au 31 décembre 2019 (82,0 millions d'euros au 31 décembre 2018 retraité). L'évolution de la dette actuarielle est présentée dans le tableau ci-après en note 6.3.3.

Près de 85 % de cette dette correspond aux indemnités légales et conventionnelles de départ à la retraite versées en une seule fois. Ces indemnités représentent un multiple du dernier salaire en fonction de l'ancienneté et sont obligatoirement payées au départ en retraite des salariés, en application de la convention collective. Une partie de ces obligations est couverte par des contrats d'assurance, mais cette couverture reste un choix de l'employeur. La durée moyenne de ces plans est de l'ordre de 12 ans.

Le risque pesant sur ce type de régime est lié aux renégociations de conventions collectives peuvent également générer des ajustements des indemnités octroyées.

Régimes multi-employeurs

Dans le cadre d'accords collectifs, certaines sociétés du Groupe participent à des régimes de retraite multi-employeurs à prestations définies. Cependant, certains de ces régimes ne sont pas capables de fournir une base cohérente et fiable pour répartir l'obligation, les actifs et les coûts entre les différentes entités y participant. Ils sont alors comptabilisés comme des régimes à cotisations définies conformément à la norme IAS 19. Les plans multi-employeurs concernent en 2019 environ 2 200 salariés et se situent principalement en Allemagne, pays dans lequel ces régimes sont généralement financés par répartition.

La dépense correspondante enregistrée en compte de résultat consolidé est égale aux cotisations de l'année : elle s'élève à environ 8,3 millions d'euros en 2019, contre 6,6 millions d'euros en 2018 retraité.

6.3.3 Engagements relatifs aux régimes de retraites à prestations définies et autres avantages postérieurs à l'emploi

6.3.3.1 Hypothèses actuarielles retenues

Les hypothèses actuarielles utilisées pour les calculs varient selon les pays où sont mis en place les plans.

Les hypothèses moyennes utilisées pour déterminer la valeur de la dette actuarielle des régimes de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi sont les suivantes :

	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2019
Taux d'actualisation	2,46 %	1,57 %
<i>Dont Royaume-Uni</i>	2,90 %	2,05 %
<i>Dont zone euro</i>	1,85 %	0,85 %
Taux d'inflation	2,32 %	2,25 %
<i>Dont Royaume-Uni (RPI/CPI)</i>	3,15 %/2,15 %	2,90 %/1,90 %
<i>Dont zone euro</i>	1,50 %	1,50 %

6.3.3.2 Évolution de l'obligation au titre des régimes de retraite à prestations définies et autres avantages postérieurs à l'emploi

Évolution de l'engagement (en millions d'euros)	Au 31 décembre							
	Royaume-Uni		France		Autres pays		Total	
	2018 retraité	2019	2018 retraité	2019	2018 retraité	2019	2018 retraité	2019
Dettes actuarielles en début d'exercice	1 112,6	1 019,2	409,4	413,2	492,7	473,0	2 014,7	1 905,4
Coût des services rendus au cours de la période	3,8	2,6	19,9	20,1	21,5	22,4	45,2	45,1
Modification de plans ou nouveaux plans (gains de contrat)	6,7	0,3	2,7	0,5	-0,8	-1,5	8,6	-0,7
Réduction et liquidation	-30,7	18,5	-3,4	-1,2	-10,7	-9,4	-44,8	7,9
Coût d'intérêt sur la dette	27,9	29,1	6,2	6,7	8,2	8,9	42,3	44,7
Pertes (gains) actuariels	-50,9	98,7	-3,4	43,0	-9,0	50,7	-63,3	192,4
<i>Dont pertes (gains) actuariels sur expérience</i>	3,6	-3,3	-2,2	-4,0	4,9	2,6	6,3	-4,7
<i>Dont pertes (gains) actuariels découlant de changements dans les hypothèses démographiques</i>	-7,3	-21,8	2,0	0,7	-2,2	1,9	-7,5	-19,2
<i>Dont pertes (gains) actuariels découlant de changements dans les hypothèses financières</i>	-47,2	123,8	-3,2	46,3	-11,7	46,2	-62,1	216,3
Cotisations employés	0,3	0,3	-	-	1,5	1,5	1,8	1,8
Prestations versées	-42,4	-40,5	-18,9	-17,6	-26,6	-30,9	-87,9	-89,0
Acquisitions	-	-	0,8	1,3	5,3	0,9	6,1	2,2
Cessions	-	-	-	-1,3	-19,6	-9,9	-19,6	-11,2
Effet de change	-8,1	55,4	-	-	10,0	8,7	1,9	64,1
Autres	-	-5,9	-0,1	-0,5	0,5	-17,8	0,4	-24,2
(a) Dettes actuarielles en fin d'exercice	1 019,2	1 177,7	413,2	464,2	473,0	496,6	1 905,4	2 138,5

6.3.3.3 Sensibilité de la dette actuarielle et du coût des services rendus

La dette actuarielle du Groupe est particulièrement sensible aux taux d'actualisation et d'inflation.

Ainsi, une hausse de 1 % du taux d'actualisation diminuerait la dette actuarielle du Groupe d'environ 322 millions d'euros et le coût des services rendus de l'année suivante de 6 millions d'euros. Une baisse de 1 % du taux d'actualisation augmenterait la dette actuarielle

de 398 millions d'euros et le coût des services rendus de l'année suivante de 7 millions d'euros.

À l'inverse, une hausse de 1 % du taux d'inflation augmenterait la dette actuarielle du Groupe d'environ 185 millions d'euros et le coût des services rendus de 6 millions d'euros. Une baisse de 1 % du taux d'inflation diminuerait la dette actuarielle de 174 millions d'euros et le coût des services rendus de 5 millions d'euros.

6.3.4 Évolution de la couverture financière des engagements postérieurs à l'emploi et de la provision

(en millions d'euros)	Royaume-Uni		France		Autres pays		Total	
	2018 retraité	2019	2018 retraité	2019	2018 retraité	2019	2018 retraité	2019
(a) Dette actuarielle en fin d'exercice	1 019,2	1 177,7	413,2	464,2	473,0	496,6	1 905,4	2 138,5
(b) Valeur vénale des placements en fin d'exercice	990,6	1 189,4	82,0	80,6	205,5	206,2	1 278,1	1 476,2
Couverture financière = (b) – (a)	-28,6	11,7	-331,2	-383,6	-267,5	-290,4	-627,3	-662,3
Provisions	-45,0	-18,3	-331,4	-383,8	-267,8	-290,9	-644,2	-693,0
Avantages constatés d'avance (régimes en surplus)	16,4	30,0	0,2	0,2	0,3	0,5	16,9	30,7

Le total des provisions pour avantages postérieurs à l'emploi s'élève à 693,0 millions d'euros en 2019, contre 644,2 millions d'euros en 2018.

6.3.5 Évolution des actifs de couverture

Le tableau ci-après présente les actifs en couverture des engagements relatifs aux régimes de retraite à prestations définies et aux autres avantages postérieurs à l'emploi.

Évolution des actifs (en millions d'euros)	Royaume-Uni		France		Autres pays		Au 31 décembre	
	2018 retraité	2019	2018 retraité	2019	2018 retraité	2019	2018 retraité	2019
Valeur vénale des placements en début d'exercice	1 073,3	990,6	89,6	82,0	210,1	205,5	1 373,0	1 278,1
Rendement réel des placements	-25,1	145,3	2,2	2,3	-11,5	26,3	-34,4	173,9
<i>Dont produits d'intérêts sur les placements</i>	27,2	29,0	1,5	1,5	2,3	3,0	31,0	33,5
<i>Dont rendement des actifs à l'exclusion des montants inclus dans les produits d'intérêts</i>	-52,3	116,3	0,7	0,8	-13,8	23,3	-65,4	140,4
Cotisations employeur	21,2	20,9	0,1	0,2	6,6	7,6	27,9	28,7
Cotisations employés	0,3	0,3	-	-	1,5	1,5	1,8	1,8
Acquisitions	-	-	-	-	2,6	-	2,6	-
Cessions	-	-	-	-	-	-2,2	-	-2,2
Liquidations	-28,8	17,2	-	-	-	-0,5	-28,8	16,7
Prestations versées	-42,2	-40,3	-9,6	-3,8	-9,6	-18,7	-61,4	-62,8
Coûts administratifs payés par le fonds	-0,1	-	-	-	-0,1	-0,2	-0,2	-0,2
Effets de change	-7,9	55,4	-	-	5,6	5,4	-2,3	60,8
Autres	-0,1	-	-0,3	-0,1	0,3	-18,5	-0,1	-18,6
(b) Valeur vénale des placements en fin d'exercice	990,6	1 189,4	82,0	80,6	205,5	206,2	1 278,1	1 476,2

Politique d'investissement

Au Royaume-Uni, la politique d'investissement est définie par le fonds de pension. Le niveau de financement du régime et les échéances des contributions sont négociés entre l'employeur et

le Trustee, sur la base d'évaluations actuarielles triennales. Les contributions incluent à la fois le recouvrement du déficit lié aux droits passés, et la couverture du coût des services rendus des années futures.

La stratégie menée sur les fonds anglais vise à atteindre un niveau de couverture technique des engagements de 100 % à horizon 10 ans, tout en maintenant un niveau de risque jugé acceptable par toutes les parties prenantes (Trustees et employeurs). Pour parvenir à ce résultat, les actifs de couverture sont décomposés en deux portefeuilles :

- l'un constitué d'instruments financiers visant à couvrir parfaitement le passif (dont les flux sont adossés au mieux aux engagements, et dont la valorisation évolue en parallèle avec la valorisation du passif). Ce portefeuille est essentiellement composé d'obligations indexées sur l'inflation émises par l'État britannique ou garanties par celui-ci et d'opérations de dérivés avec des contreparties bancaires de premier rang, avec lesquelles des contrats de collatéralisation sont en place afin de minimiser le risque de contrepartie ;
- l'autre, constitué d'actifs de croissance, investis dans différents types de supports (actions, obligations, fonds diversifiés, etc.) et visant un rendement attendu supérieur à l'accroissement des passifs. La gestion de ce portefeuille a été déléguée depuis janvier 2017 à un gérant externe.

Des politiques de couverture de certains risques, notamment le risque de change, d'inflation et de taux ont été menées, afin de réduire l'exposition des fonds aux variations de ces indicateurs, et par suite, réduire le risque d'augmentation des contributions. Ces couvertures se sont faites sous forme de produits dérivés (forwards de change, total return swaps sur gilts, swaps de taux, etc.).

En France, les actifs du Groupe sont placés en premier lieu auprès de compagnies d'assurances et investis dans le fonds général de l'assureur. Le Code général des assurances français oblige les compagnies d'assurances à délivrer sur ces fonds un taux minimum de rendement dont le calcul est notamment basé sur le taux des obligations d'État.

Pour l'ensemble du Groupe, le rendement réel des actifs reflète les performances des marchés, en fonction des profils d'investissement des actifs. En 2019, les actifs ont été principalement impactés par la bonne performance des actifs au Royaume-Uni (+145,3 millions d'euros).

Le Groupe prévoit de contribuer à hauteur de 28,1 millions d'euros aux régimes à prestations définies en 2020.

Allocation et rendement des actifs

L'allocation moyenne des actifs des régimes de retraites du Groupe est la suivante :

	2018 retraité	2019
Actifs non cotés	13,2 %	10,6 %
Actifs non cotés liquides – Fonds de placements (fonds général assureur)	8,7 %	7,6 %
Actifs non cotés illiquides – Fonds de placements*	3,3 %	2,3 %
Actifs non cotés – Autres	1,2 %	0,7 %
Actifs cotés (liquides)	82,3 %	86,8 %
Obligations d'État**	27,5 %	29,5 %
Obligations Corporate	2,8 %	5,6 %
Actions	4,7 %	1,6 %
Fonds de placements diversifiés	44,6 %	48,7 %
Actifs cotés liquides – Autres	2,7 %	1,4 %
Liquidités	4,5 %	2,6 %
TOTAL	100,0 %	100,0 %

* Les actifs non cotés illiquides-fonds de placement correspondent aux fonds pour lesquels une liquidité mensuelle n'est pas assurée (exemple : fonds immobilier, fonds d'infrastructures).

** La part des obligations d'État provenant de pays à risque est non significative.

6.3.6 Impacts sur le résultat global

Le coût net des avantages est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre							
	Royaume-Uni		France		Autres pays		Total	
	2018 retraité	2019	2018 retraité	2019	2018 retraité	2019	2018 retraité	2019
Coût des services	8,6	4,2	19,2	19,0	12,9	12,1	40,7	35,3
<i>Dont coût des services rendus au cours de la période</i>	3,8	2,6	19,9	20,1	21,5	22,4	45,2	45,1
<i>Dont coût des services passés</i>	4,8	1,6	-0,7	-1,1	-8,6	-10,3	-4,5	-9,8
Charge d'intérêts nette	0,7	0,1	4,7	5,2	5,9	5,9	11,3	11,2
<i>Dont coût d'intérêts sur la dette</i>	27,9	29,1	6,2	6,7	8,2	8,9	42,3	44,7
<i>Dont produit d'intérêts sur les actifs de couverture</i>	-27,2	-29,0	-1,5	-1,5	-2,3	-3,0	-31,0	-33,5
Produit d'intérêts sur les droits à remboursements	-	-	-	-	-	-	-	-
Coûts administratifs payés par le fonds	0,1	-	-	-	0,1	0,2	0,2	0,2
Autres	-0,1	0,1	0,3	-	0,2	-	0,4	0,1
Coût net des avantages au compte de résultat	9,3	4,4	24,2	24,2	19,1	18,2	52,6	46,8
Rendement des actifs à l'exclusion des montants inclus dans le produit d'intérêts	52,3	-116,3	-0,7	-0,8	13,8	-23,3	65,4	-140,4
Écarts actuariels sur expérience	3,6	-3,3	-2,2	-4,0	4,9	2,6	6,3	-4,7
Écarts actuariels découlant de changements dans les hypothèses démographiques	-7,3	-21,8	2,0	0,7	-2,2	1,9	-7,5	-19,2
Écarts actuariels découlant de changements dans les hypothèses financières	-47,2	123,8	-3,2	46,3	-11,7	46,2	-62,1	216,3
Coût net des avantages impactant les autres éléments du résultat global	1,4	-17,6	-4,1	42,2	4,8	27,4	2,1	52,0
COÛT NET DES AVANTAGES AU RÉSULTAT GLOBAL	10,7	-13,2	20,1	66,4	23,9	45,6	54,7	98,8

Les coûts comptabilisés au compte de résultat sont enregistrés en résultat opérationnel, à l'exception de la charge d'intérêts nette enregistrée en résultat financier.

6.4 Rémunérations et avantages assimilés accordés aux principaux dirigeants (parties liées)

Les principaux dirigeants de Veolia Environnement sont constitués par les membres du comité exécutif de Veolia Environnement et par les administrateurs.

Le tableau ci-dessous résume les sommes dues par le Groupe au titre des rémunérations de toutes natures et autres avantages accordés aux membres du comité exécutif de la Société en fonction à la date de clôture de chacun des exercices présentés.

Les avantages à court terme incluent les rémunérations fixes et variables, avantages en nature et jetons de présence. Les rémunérations variables correspondent aux parts variables dues au titre des exercices antérieurs et versées au cours de l'exercice suivant.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019
Avantages à court terme hors cotisations patronales	9,3	9,5
Cotisations patronales	2,7	3,6
Avantages postérieurs à l'emploi ⁽¹⁾	0,1	0,1
Autres avantages à long terme ⁽²⁾	-	-
Paiements fondés sur des actions	-	1,0
Autres éléments	-	-
TOTAL	12,1	14,2

(1) Coûts des services rendus.

(2) Autres rémunérations acquises mais dues à long terme.

Au 31 décembre 2019, le montant global des engagements de retraite et avantages postérieurs à l'emploi, au bénéfice des membres du comité exécutif, s'élève à 4,2 millions d'euros contre 3,5 millions d'euros au 31 décembre 2018.

À l'exception du président-directeur général, les membres du conseil d'administration ne reçoivent à titre de rémunération que des jetons de présence de la part de la Société et, le cas échéant, des sociétés contrôlées. Le montant brut total (avant retenues à la source) des rémunérations versées par la Société et les sociétés contrôlées aux administrateurs et censeurs de la Société s'est élevé à 617 575 euros en 2019.

NOTE 7

GOODWILLS, ACTIFS INCORPORELS ET CORPORELS

7.1 Goodwills

7.1.1 Évolution des goodwills

Les goodwills se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019
Montant brut	6 210,1	6 042,3
Pertes de valeur cumulées	-1 102,4	-914,3
MONTANT NET	5 107,7	5 128,0

7.1.1.1 Principaux goodwills par Unité Génératrice de Trésorerie

Une unité génératrice de trésorerie (UGT) est le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs.

Pour les besoins des tests de dépréciation, à compter de la date d'acquisition, les goodwills sont affectés à chacune des unités génératrices de trésorerie ou à chacun des groupes d'unités génératrices de trésorerie qui devraient bénéficier du regroupement d'entreprises, ci-après « UGT-goodwill ».

Compte tenu de l'activité du Groupe, les UGT-goodwill sont en dessous du segment opérationnel et correspondent généralement à un pays ou à un regroupement de pays.

Le Groupe comprend, au 31 décembre 2019, 24 UGT-goodwill, parmi lesquelles huit ont un goodwill supérieur à 200 millions d'euros et sont présentées ci-dessous.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019
France Eau	904,1	902,4
Iles Britanniques	754,6	801,4
République tchèque et Slovaquie	597,2	615,0
Allemagne	392,2	383,1
Déchets toxiques	358,3	364,1
France Propreté	337,6	331,2
VWT	272,6	275,1
Pologne	251,4	253,5
Goodwills > 200 millions d'euros au 31 décembre 2019	3 868,0	3 925,8
Autres Goodwills < 200 millions d'euros	1 239,7	1 202,2
TOTAL GOODWILLS	5 107,7	5 128,0

Les goodwills inférieurs à 200 millions d'euros se détaillent comme suit par segment opérationnel :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019
France	-	-
Europe hors France	244,9	280,6
Reste du monde	875,5	799,9
Activités mondiales	116,3	118,4
Autres	3,0	3,3
TOTAL	1 239,7	1 202,2

Au 31 décembre 2019, les pertes de valeur cumulées pour -914,3 millions d'euros concernent essentiellement les goodwills des unités génératrices de trésorerie « Allemagne » (-493,0 millions d'euros) et « Pologne » (-99,6 millions d'euros).

7.1.1.2 Évolution de la valeur nette des goodwills

L'évolution, au cours de l'exercice 2019, de la valeur nette comptable des goodwills est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Pertes de valeur	Reclassements en actifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2019
France	1 241,7	-8,3	-	-	-	0,1	1 233,5
Europe Hors France	2 240,2	55,6	43,8	-	-6,0	-	2 333,6
Reste du monde	875,5	-90,9	5,2	-1,6	-	11,8	800,0
Activités mondiales	747,3	3,4	8,5	-	-	-1,5	757,7
Autres	3,0	0,2	-	-	-	-	3,2
TOTAL GOODWILLS	5 107,7	-40,0	57,5	-1,6	-6,0	10,4	5 128,0

Les principales évolutions observées sur les goodwills du Groupe au cours de l'exercice 2019 résultent principalement :

- des **variations du périmètre de consolidation**, à hauteur de -40,0 millions d'euros dont :
 - 55,6 en Europe hors France relatifs notamment à l'acquisition de Rinascento au Portugal à hauteur de 25,7 millions d'euros,
 - -90,9 dans le Reste du monde notamment relatifs à :
 - l'affectation d'une portion du goodwill nord-américain à l'opération de cession des réseaux de chaleur et de froid aux États-Unis à hauteur de -84,1 millions d'euros,
 - l'acquisition de Huafei en Chine à hauteur de 7,6 millions d'euros,
 - l'acquisition de Stericycle au Chili à hauteur de 11,9 millions d'euros,
- des **effets de change**, à hauteur de 57,5 millions d'euros. Ces derniers résultent essentiellement de l'évolution de la livre sterling, du dollar américain et du peso argentin face à l'euro pour respectivement +39,9 millions d'euros, +10,1 millions d'euros, -12,3 millions d'euros,
- des **autres mouvements** pour 10,4 millions d'euros, dont 9,5 millions d'euros relatifs à l'hyperinflation en Argentine.

7.1.2 Tests de dépréciation

Les goodwills et autres actifs incorporels à durée de vie indéterminée font l'objet de tests de dépréciation annuels systématiques et à chaque fois qu'il existe des indications que l'unité génératrice de trésorerie a pu se déprécier.

L'évolution du contexte économique et financier général, la détérioration des environnements économiques locaux, de même que l'évolution des performances économiques et de la capitalisation boursière du Groupe constituent notamment des indicateurs de dépréciation externes qui sont analysés par le Groupe pour déterminer s'il convient de réaliser des tests de dépréciation à une fréquence plus rapprochée.

La dépréciation des goodwills est comptabilisée en résultat opérationnel et est définitive.

Hypothèses clés utilisées pour la détermination des valeurs recouvrables

La nécessité de constater ou non une dépréciation s'apprécie par comparaison entre la valeur comptable des actifs et passifs de l'UGT ou regroupement d'UGT et leur valeur recouvrable.

La valeur recouvrable se définit comme la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette des coûts de sortie et la valeur d'utilité.

La juste valeur diminuée des coûts de sortie est déterminée sur la base des informations disponibles permettant de réaliser la meilleure estimation de la valeur de vente nette des coûts nécessaires pour réaliser la vente, dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes.

La valeur d'utilité déterminée par le Groupe correspond généralement aux flux de trésorerie futurs actualisés des UGT ou groupes d'UGT, en tenant compte de leur valeur résiduelle, sur la base des éléments suivants :

- les projections de flux de trésorerie sont issues du Plan Long Terme établi chaque année, qui traduisent l'évolution des volumes, des tarifs, des coûts directs, et des investissements de la période, déterminés en se basant sur les contrats ou sur l'activité, en fonction des données historiques d'une part, et des changements anticipés sur la période couverte par le Plan Long Terme d'autre part ;
- ce plan couvre l'année en cours ainsi que les six années suivantes. Cette période est représentative de la durée moyenne du portefeuille de contrats à long terme du Groupe et de ses activités à court terme ;
- les valeurs terminales sont déterminées à partir des flux prévisionnels de la dernière année du plan à long terme actualisés (2025). Ces flux sont construits, pour chaque UGT ou regroupement d'UGT, sur la base d'un taux de croissance à l'infini prenant en compte des facteurs tels que l'inflation ;

- ces valeurs terminales sont déterminées à partir de taux d'actualisation et de taux de croissance à l'infini, fixées en fonction du pays ou de la zone géographique de l'unité génératrice de trésorerie ;
- un taux d'actualisation (coût moyen pondéré du capital) est déterminé pour chaque actif, unité génératrice de trésorerie ou regroupement d'UGT : il intègre notamment le taux sans risque augmenté d'une prime de risque pondérée par les risques spécifiques au pays (voir note 2). Les taux d'actualisation estimés par le management pour chaque unité génératrice de trésorerie reflètent donc les appréciations actuelles du marché de la valeur temps de l'argent et le seul risque pays spécifique à l'UGT ou

regroupement d'UGT, les autres risques étant appréhendés dans les flux de trésorerie futurs ;

- les investissements pris en compte dans les projections de flux de trésorerie correspondent aux investissements permettant de maintenir le niveau d'avantages économiques que devraient générer les actifs dans leur état actuel. Les plans de restructuration non engagés ne sont pas inclus dans les projections de flux de trésorerie utilisés pour déterminer les valeurs d'utilité.

L'évolution du contexte économique et financier, les évolutions d'ordre concurrentiel, réglementaire peuvent affecter l'estimation des valeurs recouvrables, de même que des évolutions imprévues des systèmes politique, économique et juridique de certains pays.

Les hypothèses retenues dans le cadre des tests de dépréciation pour les unités génératrices de trésorerie du Groupe ayant des goodwill significatifs sont présentées ci-dessous :

Zone géographique	Mode de détermination de la valeur recouvrable	Taux d'actualisation	Taux de croissance à l'infini
France	Valeur d'utilité	5,3 %	1,3 %
Iles britanniques	Valeur d'utilité	5,7 %	1,8 %
Allemagne	Valeur d'utilité	5,3 %	1,2 %
République tchèque et Slovaquie	Valeur d'utilité	6,4 %	1,9 %
Pologne	Valeur d'utilité	8,2 %	1,8 %
Amérique du Nord	Valeur d'utilité	5,9 %	1,9 %

7.1.2.1 Résultat des tests de dépréciation

Les tests de dépréciation ont été menés sur l'ensemble des unités génératrices de trésorerie. Aucune perte de valeur significative n'a été comptabilisée au cours de l'exercice 2019.

7.1.2.2 Sensibilité des valeurs recouvrables

Les valeurs recouvrables déterminées dans le cadre des tests de dépréciation ont fait l'objet de tests de sensibilité, à une majoration des taux d'actualisation de 1 %, à une diminution des taux de croissance à l'infini de 1 %, et à une dégradation de 5 % des flux de trésorerie opérationnels.

Les variations de flux de trésorerie opérationnels prises en compte pour l'élaboration de ces sensibilités intègrent l'EBITDA, minorée

des investissements nets des cessions et intègrent la variation de besoin en fonds de roulement. Elles intègrent aussi l'effet des plans d'efficacité opérationnelle engagés par chacune des unités génératrices de trésorerie à la date d'élaboration du Plan Long Terme.

Ces hypothèses de variations sont considérées comme raisonnables au regard des activités du Groupe et des zones géographiques où sont implantées ses activités.

Pour un certain nombre d'unités génératrices de trésorerie, ces variations conduisent à identifier des valeurs recouvrables inférieures à la valeur nette comptable de l'unité génératrice de trésorerie, ajustée le cas échéant des dépréciations de l'exercice :

(en millions d'euros)

Écart entre la valeur recouvrable et la valeur nette comptable

Unité Génératrice de Trésorerie	Valeur nette comptable à 100 %	Dont goodwill	Au 31 décembre 2019	Avec augmentation du taux d'actualisation (1 %)	Avec diminution du taux de croissance à l'infini (1 %)	Avec dégradation de 5 % des flux de trésorerie opérationnels
Pologne	1 667,0	253,5	180,0	-76,1	-14,0	87,2
Allemagne	1 315,4	383,1	230,7	-117,4	-65,7	152,5
Mexique	178,7	49,8	21,7	-2,3	4,0	11,6

Concernant l'unité génératrice de trésorerie République tchèque-Slovaquie, les perspectives de développement commercial conduisent à une valeur recouvrable supérieure à la valeur comptable, y compris avec une augmentation de 1 % du taux d'actualisation, ou une diminution du taux de croissance à l'infini de 1 %, ou une dégradation des flux de trésorerie opérationnels de 5 %. Toutefois, la valorisation de cette unité génératrice de trésorerie reste sensible à la capacité à mettre en œuvre les conditions tarifaires anticipées par le management.

7.2 Actifs incorporels

Les actifs incorporels sont des actifs non monétaires identifiables sans substance physique. Ils comprennent principalement certains actifs constitués dans le cadre de contrats de concession (IFRIC 12).

Les actifs incorporels acquis séparément sont évalués initialement à leur coût, conformément à la norme IAS 38. Les actifs incorporels acquis dans le cadre de regroupement d'entreprises sont comptabilisés à leur juste valeur, séparément du goodwill. Postérieurement à la comptabilisation initiale, les actifs incorporels sont évalués à leur coût, diminué du cumul des amortissements et pertes de valeur constatées. Ils font l'objet de tests de dépréciation chaque fois qu'il existe des indices de pertes de valeur (non-

exécution d'un contrat significatif de longue durée dans les conditions prévues, problèmes techniques dans l'exploitation...).

7.2.1 Actifs incorporels du domaine concédé

Les actifs incorporels du domaine concédé correspondent au droit du concessionnaire de facturer les usagers du service public en contrepartie des services de construction fournis par celui-ci au concédant dans le cadre des contrats de service public conformément à IFRIC 12 « Accord de concessions de services publics ».

Ce droit du concessionnaire correspond à la juste valeur de la construction de l'ouvrage concédé à laquelle s'ajoutent les coûts d'emprunts comptabilisés pendant la période de construction. Il est amorti sur la durée du contrat et selon un mode approprié pour refléter le rythme de consommation des avantages économiques procurés par l'ouvrage en concession, à compter de la date de début d'utilisation du droit d'exploitation.

Les subventions d'investissement reçues dans le cadre de contrats de concession sont, en général, définitivement acquises et sont donc non remboursables. Conformément à l'option offerte par la norme IAS 20, ces subventions sont présentées en diminution des actifs incorporels et viennent en réduction de la charge d'amortissement de l'actif incorporel du domaine concédé sur la durée résiduelle du contrat de concession.

L'évolution de la valeur nette des actifs du domaine concédé au cours de l'exercice 2019 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité	Investissements	Cessions	Pertes de valeur	Amortissements/reprises	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement en actifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2019
Actifs incorporels du domaine concédé bruts	7 140,1	433,9	-162,4	-	-	-55,5	93,0	68,6	-24,3	7 493,4
Amortissements et pertes de valeurs	-3 672,8	-	141,4	-7,1	-397,4	44,6	-38,6	-62,0	15,9	-3 976,0
ACTIFS INCORPORELS DU DOMAINE CONCÉDÉ NETS	3 467,3	433,9	-21,0	-7,1	-397,4	-10,9	54,4	6,6	-8,4	3 517,4

Les **investissements** proviennent principalement de la France (109,1 millions d'euros), l'Europe hors France (242,1 millions d'euros), le Reste du monde (82,4 millions d'euros).

Les **effets de change** proviennent principalement de l'évolution de la livre sterling (+31,7 millions d'euros), du dirham marocain

(+7,5 millions d'euros) et de la couronne tchèque (+9,7 millions d'euros) par rapport à l'euro.

Les **autres mouvements** proviennent principalement du segment Europe hors France pour -27,0 millions d'euros et du segment Reste du monde pour 11,4 millions d'euros.

Les actifs incorporels du domaine concédé se détaillent comme suit, par segment opérationnel :

(en millions d'euros)	Valeur nette au 31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019		
		Valeur brute	Amortissements et pertes de valeur	Valeur nette
France	632,9	1 440,7	-829,6	611,1
Europe hors France	2 080,9	4 476,5	-2 352,3	2 124,2
Reste du monde	752,1	1 563,4	-782,8	780,6
Activités mondiales	1,4	12,8	-11,3	1,5
Autres	-	-	-	-
ACTIFS INCORPORELS DU DOMAINE CONCÉDÉ	3 467,3	7 493,4	-3 976,0	3 517,4

7.2.2 Autres actifs incorporels

Les autres actifs incorporels comprennent principalement les droits d'entrée versés aux collectivités locales au titre de contrats de service public, la valeur des contrats acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises (« droits contractuels »), les brevets, licences, logiciels et droits d'exploitation.

Les autres actifs incorporels sont amortis linéairement, sur leur durée d'utilité à moins qu'une autre base systématique d'amortissement ne reflète mieux le rythme de consommation de l'actif.

Les durées d'utilité sont les suivantes :

	Fourchette des durées d'utilité en années*
Droits d'entrée versés aux collectivités locales	3 à 80
Droits contractuels acquis	3 à 35
Logiciels acquis	3 à 10
Autres immobilisations incorporelles	1 à 30

* La fourchette des durées d'utilité résulte de la diversité des immobilisations concernées.

Les autres actifs incorporels se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019
ACTIFS INCORPORELS À DURÉE DE VIE INDÉTERMINÉE NETS	41,0	41,5
Actifs incorporels à durée de vie définie bruts	3 445,9	3 896,5
Amortissements et pertes de valeur	-2 370,6	-2 565,4
ACTIFS INCORPORELS À DURÉE DE VIE DÉFINIE NETS	1 075,3	1 331,1
AUTRES ACTIFS INCORPORELS NETS	1 116,3	1 372,6

L'évolution de la valeur nette des autres actifs incorporels au cours de l'exercice 2019 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité	Investis- sements	Cessions	Pertes de valeur	Amortis- sements	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Autres mouve- ments	Au 31 décembre 2019
Actifs incorporels à durée de vie indéterminée nets	41,0	0,2	-	-	-	0,7	-	-0,4	41,5
Actifs incorporels à durée de vie définie nets	1 075,3	153,4	-4,8	-17,3	-227,5	316,2	7,9	27,9	1 331,1
Autres actifs incorporels	1 116,3	153,6	-4,8	-17,3	-227,5	316,9	7,9	27,5	1 372,6

Les actifs incorporels à durée de vie indéterminée sont principalement constitués de marques.

Les actifs incorporels à durée de vie définie nets comprennent notamment :

- les droits d'entrée versés aux collectivités locales au titre des contrats de service public qui s'élèvent au 31 décembre 2019 à 34,6 millions d'euros, dont 16,9 millions d'euros en France, contre 52,5 millions d'euros au 31 décembre 2018 dont 31,2 millions d'euros en France ;
- les droits contractuels acquis qui s'élèvent à 378,0 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 345,8 millions d'euros au 31 décembre 2018 ;
- les logiciels acquis qui s'élèvent à 160,1 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 164,6 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Les durées d'utilité sont les suivantes :

	Fourchette des durées d'utilité en années*
Constructions	20 à 50
Installations techniques	7 à 35
Matériel de transport	3 à 25
Autres équipements	3 à 12

* La fourchette des durées d'utilité résulte de la diversité des immobilisations concernées.

Les immobilisations corporelles sont principalement amorties linéairement, à moins qu'une autre base systématique d'amortissement ne reflète mieux le rythme de consommation de l'actif.

Elles font l'objet de tests de dépréciation chaque fois qu'il existe des indices de pertes de valeur.

Les **variations de périmètre de consolidation** concernent notamment les allocations de prix d'acquisition pour 180,9 millions d'euros.

7.3 Actifs corporels

Les actifs corporels sont comptabilisés à leur coût historique d'acquisition diminué des amortissements et des pertes de valeurs cumulés.

Les frais financiers associés au financement de l'acquisition et de la construction d'installations identifiées, et encourus pendant la période de construction, font partie intégrante du coût de l'actif conformément à la norme IAS 23 « Coûts d'emprunt ».

Les actifs corporels font l'objet d'une comptabilisation par composants et chaque composant est amorti sur sa durée d'utilité.

Conformément à la possibilité offerte par la norme IAS 20 « Comptabilisation des subventions publiques et informations à fournir sur l'aide publique » les subventions d'investissement sont enregistrées en déduction de la valeur brute des immobilisations au titre desquelles elles ont été reçues. Lorsque la construction d'un actif s'étale sur plusieurs périodes, la part de la subvention non encore utilisée est enregistrée au passif, en autres dettes.

7.3.1 Évolution de la valeur nette des actifs corporels

L'évolution de la valeur nette des actifs corporels au cours de l'exercice 2019 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité	Investisse- ments	Cessions	Pertes de valeur nettes	Amortisse- ments	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Autres mouve- ments	Au 31 décembre 2019
Actifs corporels bruts	19 398,4	1 340,1	-633,7	-	-	-640,6	175,7	-64,4	19 575,5
Amortissements et pertes de valeur	-11 541,6	-	525,1	8,8	-990,7	169,3	-102,1	35,5	-11 895,7
ACTIFS CORPORELS NETS	7 856,8	1 340,1	-108,6	8,8	-990,7	-471,3	73,6	-28,9	7 679,8

Les **investissements** proviennent principalement de :

- la France (à hauteur de 161,2 millions d'euros) ;
- l'Europe hors France (à hauteur de 505,6 millions d'euros) ;
- le Reste du monde (à hauteur de 532,6 millions d'euros).

Les **cessions**, nettes de pertes de valeurs et d'amortissements, d'un montant de -108,6 millions d'euros proviennent notamment de :

- l'Europe hors France (-63,2 millions d'euros), dont -11,1 millions d'euros au titre de Litesko ;
- du Reste du monde (-32,8 millions d'euros).

Les **amortissements** d'un montant de -990,7 millions d'euros portent principalement sur la France pour -199,4 millions d'euros, l'Europe hors France pour -407,8 millions d'euros, le Reste du monde pour -255,8 millions d'euros.

Les **variations du périmètre** d'un montant de -471,3 millions d'euros proviennent principalement de :

- l'Europe hors France (122,7 millions d'euros), dont Levice en Slovaquie à hauteur de 58,2 millions d'euros et Renscimento au Portugal pour 15,7 millions d'euros ;
- le Reste du monde (-578,8 millions d'euros), dont -685,8 millions d'euros liés à la cession des réseaux de chaleur et de froid aux États-Unis.

Les **effets de change** proviennent notamment de l'appréciation du dollar américain face à l'euro pour +24,5 millions d'euros, de la livre sterling pour +24,5 millions d'euros, du zloty polonais pour +14,2 millions d'euros et de la dépréciation du peso argentin pour -11,1 millions d'euros.

Les actifs corporels se détaillent comme suit par segment opérationnel :

(en millions d'euros)	Valeur nette au 31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019		
		Valeur brute	Amortissements et pertes de valeur	Valeur nette
France	1 024,8	3 892,1	-2 908,9	983,2
Europe hors France	3 567,3	8 864,3	-5 112,5	3 751,8
Reste du monde	2 612,6	4 277,6	-1 997,0	2 280,6
Activités mondiales	587,8	2 348,8	-1 742,5	606,3
Autres	64,3	192,7	-134,8	57,9
ACTIFS CORPORELS	7 856,8	19 575,5	-11 895,7	7 679,8

Les actifs corporels se détaillent par nature d'actif comme suit :

(en millions d'euros)	Valeur nette au 31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019		
		Valeur brute	Amortissements et pertes de valeur	Valeur nette
Terrains	667,1	1 449,3	-797,7	651,6
Constructions	1 264,1	3 230,8	-1 853,5	1 377,3
Installations techniques, matériel et outillage	4 154,3	9 962,3	-6 176,4	3 785,9
Matériel roulant et autre matériel de transport	630,5	2 308,3	-1 647,4	660,9
Autres immobilisations corporelles	337,9	1 713,5	-1 394,3	319,2
Immobilisations corporelles en cours	802,9	911,3	-26,4	884,9
ACTIFS CORPORELS	7 856,8	19 575,5	-11 895,7	7 679,8

7.4 Droits d'usage

En application de la norme sur les Contrats de location (IFRS 16), au moment de la signature d'un contrat, le Groupe analyse les dispositions contractuelles afin de déterminer s'il contient les caractéristiques d'un contrat de location. En substance, il s'agit de vérifier si le contrat confère le droit de contrôler l'utilisation d'un bien déterminé pour un certain temps moyennant une contrepartie.

Lorsque ces caractéristiques existent, le Groupe comptabilise, au moment où l'actif est mis à sa disposition :

- un nouvel actif appelé Droit d'Usage qui représente le droit d'utiliser l'actif loué pendant la durée du contrat de location ;

- une dette dénommée Dette locative IFRS 16 représentant l'engagement de paiement des loyers.

Le Groupe applique une méthode unique de comptabilisation pour tous ses contrats de location, à l'exception des contrats de courte durée (durée inférieure ou égale à 12 mois) ou portant sur des actifs de faible valeur. Pour ces derniers, le seuil retenu par le Groupe est 5 000 dollars américains.

Les loyers des contrats exemptés ainsi que les paiements variables demeurent comptabilisés directement en charges opérationnelles.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2019
Contrats de location à court terme	2,3
Contrat de location de faible valeur	100,9
Loyers variables	4,2
TOTAL	107,4

Évaluation initiale et ultérieure des droits d'usage

Le montant du droit d'usage qui est comptabilisé, comprend :

- la valeur de la dette locative associée ;
- augmentée le cas échéant :
 - des loyers versés avant la date de mise à disposition de l'actif,
 - des coûts directs initiaux engagés pour obtenir le contrat de location, et
 - des éventuels coûts de démantèlement et de remise en état à la charge de Veolia ;
- et diminuée des avantages incitatifs reçus.

La dette locative, quant à elle, comprend la valeur actualisée :

- des loyers futurs à payer (il s'agit des loyers fixes ou fixes en substance, ainsi que ceux dont la variabilité dépend d'un indice ou d'un taux) ;
- des avantages incitatifs à recevoir ;

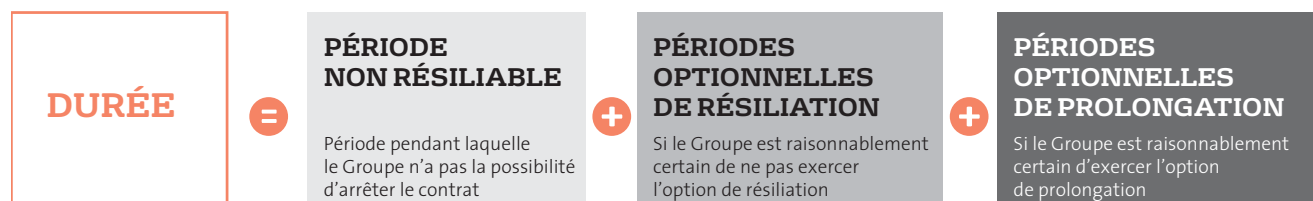
- des montants que Veolia s'attend à payer au titre de garanties de valeur résiduelle ;
- du prix d'exercice des options d'achat de l'actif que le Groupe est raisonnablement certain d'exercer ;
- ainsi que des pénalités exigées en cas de résiliation.

Les droits d'usage sont amortis linéairement sur la durée la plus courte entre la durée du contrat de location et la durée de vie économique de l'actif loué.

Ils font l'objet de tests de dépréciation tels que décrits en note 7.1.2.

Durée du contrat de location

Pour déterminer la durée d'un contrat de location, le Groupe analyse les dispositions du contrat, comme illustré ci-dessous :



La durée du contrat de location est également appréciée en tenant compte de la durée et des caractéristiques des contrats client associés.

Taux d'actualisation

Pour calculer la valeur actualisée des loyers futurs à payer, le Groupe n'a pas choisi d'appliquer un taux implicite par contrat mais a développé une méthodologie de calcul d'un taux d'intérêt incrémental qui s'appliquerait au financement de nos actifs loués. Cette méthodologie s'appuie sur une grille de taux calculés par devise et maturité en utilisant les paramètres suivants : taux de référence de la devise concernée et spread de crédit Veolia, le Groupe assurant, au travers de son accès au marché obligataire, l'essentiel des besoins de financement des filiales.

Modifications du contrat de location

La valeur comptable d'un droit d'usage est ajustée en cas de modifications des dispositions du contrat de location qui nécessitent de réévaluer la dette locative (modification d'un index, augmentation ou réduction de la durée du contrat, augmentation ou diminution des loyers futurs, ...) ou en cas de changement des hypothèses prises concernant le caractère raisonnablement certain des options de renouvellement ou de résiliation.

La répartition de ces droits d'usage par typologie de contrat est la suivante :

(en millions d'euros)	Valeur nette au 31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019		
		Valeur brute	Amortissements et pertes de valeur	Valeur nette
Droits d'usage Immobilisations incorporelles	9,3	16,4	-8,7	7,7
Droits usage terrains	275,4	510,6	-208,5	302,1
Droits usage constructions	795,8	1 481,0	-744,3	736,7
Droits usage Installations techniques, matériels et outillages	161,0	330,5	-173,0	157,5
Droits usage matériel roulant et autre matériel de transport	409,7	850,6	-429,1	421,5
Droits usage autres immobilisations corporelles	47,3	84,5	-45,4	39,1
DROITS D'USAGE	1 698,5	3 273,6	-1 609,0	1 664,6

Les droits d'usage se détaillent comme suit par segment opérationnel :

(en millions d'euros)	Valeur nette au 31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019		
		Valeur brute	Amortissements et pertes de valeur	Valeur nette
France	325,0	591,2	-300,7	290,5
Europe hors France	457,4	959,8	-463,9	495,9
Reste du monde	399,6	687,1	-321,9	365,2
Activités mondiales	338,9	738,2	-372,1	366,1
Autres	177,6	297,3	-150,4	146,9
DROITS D'USAGE	1 698,5	3 273,6	-1 609,0	1 664,6

L'évolution de la valeur nette des droits d'usage au cours de l'exercice 2019 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité	Investis- sements	Cessions	Pertes de valeur nettes	Amortis- sements	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Autres mouve- ments	Au 31 décembre 2019
Droits d'usage	3 151,0	400,0	-399,5	-	-	26,7	26,9	68,5	3 273,6
Amortissements et pertes de valeur	-1 452,5	-	333,6	-1,8	-445,2	9,6	-13,3	-39,4	-1 609,0
DROITS D'USAGE NET	1 698,5	400,0	-65,9	-1,8	-445,2	36,3	13,6	29,1	1 664,6

Les **investissements** proviennent principalement de la France (à hauteur de 81,9 millions d'euros), l'Europe hors France (à hauteur de 108,9 millions d'euros) et les Activités mondiales à hauteur de 118,9 millions d'euros.

Les dotations aux amortissements nets de l'exercice 2019 s'élèvent à -445,2 millions d'euros et se décomposent comme suit :

- immobilisations incorporelles : -3,3 millions d'euros ;
- terrains : -45,8 millions d'euros ;
- constructions : -154,6 millions d'euros ;

- installations techniques, matériel et outillage : -57,2 millions d'euros ;
- matériel roulant : -169,6 millions d'euros ;
- autres immobilisations corporelles : -14,7 millions d'euros.

Les **amortissements** portent principalement sur la France pour -95,0 millions d'euros, l'Europe hors France pour -121,8 millions d'euros, le Reste du monde pour -97,4 millions d'euros, les Activités mondiales pour -96,4 millions d'euros.

Les revenus de sous-location associés aux droits d'usage ne sont pas significatifs.

NOTE 8

FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS

8.1 Actifs et passifs financiers

Les actifs et passifs financiers se composent principalement des éléments suivants :

- les dettes financières décrites en note 8.1.1 ;
- les « autres actifs financiers courants et non courants » décrits en note 8.1.2 ;
- la trésorerie active et passive ainsi que les équivalents de trésorerie décrits en note 8.1.3 ;
- les instruments dérivés décrits en note 8.3.

8.1.1 Dettes financières

Les passifs financiers comprennent les emprunts, les autres financements et découverts bancaires et les instruments dérivés passifs.

À l'exception des passifs de transaction et des instruments dérivés constituant des passifs qui sont évalués à la juste valeur, les emprunts et autres passifs financiers sont évalués initialement à la juste valeur minorée des frais de transaction puis au coût amorti, calculé à l'aide du taux d'intérêt effectif « TIE ».

Le TIE est le taux qui actualise exactement les décaissements ou encaissements de trésorerie futurs sur la durée de vie prévue de l'instrument financier ou, selon les cas, sur une période plus courte de manière à obtenir la valeur comptable nette de l'actif ou du passif financier.

(en millions d'euros)	Notes	Non courants			Courants			Total
		Au 31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019	
Emprunts obligataires	8.1.1.1	9 043,9	8 830,4	727,1	1 145,4	9 771,0	9 975,8	
Autres dettes financières	8.1.1.2	473,7	536,4	3 866,5	4 298,4	4 340,2	4 834,8	
Dettes locatives IFRS 16	8.1.1.3	1 556,0	1 417,9	425,2	465,7	1 981,2	1 883,6	
TOTAL DETTES FINANCIÈRES COURANTES ET NON COURANTES		11 073,6	10 784,7	5 018,8	5 909,5	16 092,4	16 694,2	

Le poste « Variation des dettes financières courantes » et « Variation des dettes locatives courantes IFRS 16 » au tableau des flux de trésorerie inclut les remboursements d'emprunts obligataires courants à hauteur de -746,4 millions d'euros en 2019 ainsi que les augmentations et remboursements des autres dettes financières courantes à hauteur de -191,7 millions d'euros. Ce poste exclut aussi les intérêts financiers courus d'un montant de 1,6 million d'euros, au cours de l'exercice 2019, présentés sur la ligne « Intérêts financiers versés » au tableau des flux de trésorerie.

Le poste « Nouveaux emprunts et autres dettes non courantes » au tableau des flux de trésorerie inclut les augmentations d'emprunts obligataires non courants pour un montant de 1 656,2 millions d'euros en 2019 ainsi que les augmentations des autres dettes financières non courantes pour un montant de 575,5 millions d'euros sur l'exercice. En revanche, il exclut les nouvelles dettes de location financement pour un montant de 406,6 millions d'euros en 2019 présentés en flux d'investissements.

Le poste « Remboursements d'emprunts et autres dettes non courantes » et le poste « remboursement des nouvelles dettes locatives IFRS 16 non courantes » au tableau des flux de trésorerie inclut les remboursements d'emprunts obligataires non courants pour un montant de -789,1 millions d'euros en 2019 ainsi que les remboursements des autres dettes financières non courantes pour un montant de -138,0 millions d'euros.

8.1.1.1 Évolution des emprunts obligataires non courants et courants

Émission sur le marché du Panda Bond

Le 17 décembre 2019, Veolia Environnement a émis des obligations pour 1,5 milliard de renminbi (192 millions d'euros équivalents) sur le marché domestique chinois (*Panda Bond*).

L'évolution des emprunts obligataires s'analyse donc comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité	Variation nette	Remboursement	Variation de périmètre de consolidation	Ajustement de valeur ⁽¹⁾	Effets change	Reclassements non courants/courant	Autres mouvements	Au 31 décembre 2019
Emprunts obligataires non courants	9 043,9	1 656,2	-789,1	-	19,2	49,0	-1 148,9	0,1	8 830,4
Emprunts obligataires courants	727,1	-	-746,4	7,6	-	8,1	1 148,9	0,1	1 145,4
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES	9 771,0	1 656,2	-1 535,5	7,6	19,2	57,1	-	0,2	9 975,8

(1) Les ajustements de valeurs sont enregistrés en produits et charges financiers.

Les **augmentations/souscriptions** correspondent principalement aux émissions par Veolia Environnement des emprunts obligataires d'un montant total de 1,6 milliard d'euros (cf. ci-dessus).

Les **remboursements** comprennent notamment le remboursement, à échéance 24 avril 2019, de la souche obligataire euro pour un montant nominal de 462 millions d'euros ; le 10 août et 2 septembre 2019, des souches obligataires Panda en renminbi pour un montant nominal de 128 millions d'euros équivalents chacune ; et le 12 septembre 2019 par anticipation, de l'OCEANE qui était normalement à échéance 2021, pour un montant nominal de 700 millions d'euros.

Veolia, premier émetteur français sur le marché du Panda, a placé ces obligations auprès d'investisseurs chinois et internationaux. Ces titres, d'une maturité de 1 an, portent un coupon de 3,70 %

Rachat partiel des obligations libellées en dollars

Veolia Environnement a procédé en date du 23 décembre 2019 de manière anticipée au rachat partiel de ses obligations libellées en dollar portant intérêt au taux de 6,75 % à échéance 2038 pour un montant nominal de 100 millions de dollars. Cette opération s'inscrit dans le cadre de la cession des réseaux de chaleur et de froid aux États-Unis, dont l'acquisition en 2007 a été financée par cette émission dollars.

Remboursement de la souche obligataire euros

Veolia Environnement a remboursé à l'échéance, le 24 avril 2019, une souche obligataire euro pour un montant nominal de 462 millions d'euros.

Émission d'emprunts obligataires pour 750 millions d'euros

Le 14 janvier 2019, Veolia Environnement a émis 750 millions d'euros d'obligations au pair à échéance janvier 2024 (soit cinq ans) portant un coupon de 0,892 %.

Émission d'obligations a option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes

Veolia Environnement a procédé, le 13 septembre 2019, au rachat anticipé des obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes émises le 8 mars 2016, à échéance 15 mars 2021, pour un nominal d'environ 700 millions d'euros.

Veolia Environnement a émis le 12 septembre 2019, dans le cadre d'un placement privé sans droit préférentiel de souscription, des obligations à options de conversion et/ou d'échanges en actions nouvelles et/ou existantes à échéances 1^{er} janvier 2025 pour un montant nominal de 700 millions d'euros (voir aussi note 9.4.1).

Les **reclassements non courants/courants** de 1 148,9 millions d'euros et concernent principalement les souches obligataires euro de maturité novembre et décembre 2020 pour respectivement 500 et 431,2 millions d'euros et la souche obligataire de renminbi de maturité décembre 2020 pour 1,5 milliard de renminbi, soit 192,4 millions d'euros.

L'**effet de change** de 57,1 millions d'euros porte essentiellement sur la conversion au taux de clôture de la souche obligataire GBP à maturité 2037 de 36,9 millions d'euros équivalents au 31 décembre 2019, de la souche obligataire USD à maturité 2038 de 8,8 millions d'euros équivalents au 31 décembre 2019 et de la souche obligataire CNY à maturité 2019 de 8 millions d'euros équivalents au 31 décembre 2019.

(en millions d'euros)	Non courants			Courants		Total
	Au 31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019
Emprunts obligataires	9 043,9	8 830,4	727,1	1 145,4	9 771,0	9 975,8
• dont < 1 an	-	-	727,1	1 145,4	727,1	1 145,4
• dont 2-3 ans	2 301,2	1 969,0	-	-	2 301,2	1 969,0
• dont 4-5 ans	1 944,5	1 367,3	-	-	1 944,5	1 367,3
• dont > 5 ans	4 798,2	5 494,1	-	-	4 798,2	5 494,1

La ventilation des **emprunts obligataires non courants** par échéance est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019	Maturité		
			2 à 3 ans	4 à 5 ans	> 5 ans
Émissions publiques ⁽¹⁾	8 260,9	8 035,7	1 947,9	1 347,5	4 740,3
<i>Marché européen (i)</i>	7 882,4	7 747,0	1 947,9	1 347,5	4 451,6
<i>Marché américain (ii)</i>	378,5	288,7	-	-	288,7
Obligations convertibles ou échangeables en actions nouvelles ou existantes (OCEANE)	698,8	717,4	-	-	717,4
Panda Tranche 1	-	-	-	-	-
Emprunt obligataire Stirling Water Seafield Finance ⁽²⁾	51,7	48,0	13,9	15,9	18,2
Autres < 50 M€ en 2018 et 2019	32,5	29,3	7,2	3,9	18,2
EMPRUNTS OBLIGATAIRES NON COURANTS	9 043,9	8 830,4	1 969,0	1 367,3	5 494,1

(1) Émissions Publiques.

(i) *Marché européen* : au 31 décembre 2019, le montant dans l'état de la situation financière consolidée des émissions obligataires réalisées dans le cadre du programme EMTN s'élève à 8 690,7 millions d'euros dont 7 747,0 millions d'euros à échéance à plus d'un an. L'impact de la réévaluation en juste valeur au titre du risque de taux couvert s'élève à 19,2 millions d'euros à la clôture (part non courante) ;

(ii) *Marché américain* : au 31 décembre 2019, l'encours du nominal restant des obligations émises aux États-Unis le 27 mai 2008 est de 300,0 millions de dollars américains à échéance 1^{er} juin 2038 au taux fixe de 6,75 % (tranche 3).

(2) *Emprunt obligataire Stirling Water Seafield Finance* : le nominal restant dû au 31 décembre 2019 de l'emprunt obligataire amortissable, émis en 1999 par Stirling Water Seafield Finance (filiale de Veolia Water UK, activité Eau), s'élève à 45,4 millions de livres sterling (part courante et non courante). Il est comptabilisé selon la méthode du coût amorti pour un montant de 48,0 millions d'équivalents euros au 31 décembre 2019 (part non courante). L'échéance de l'emprunt est le 26 septembre 2026.

Les principales composantes de la **dettes obligataire non courante** sont les suivantes :

Opération (toutes les données sont exprimées en millions d'euros)	Date échéance finale	Devise	Nominal	Taux facial	Montant dans l'état de la situation financière consolidée
Série 12	25/11/2033	EUR	700	6,125 %	696
Série 23	24/05/2022	EUR	645	5,125 %	667
Série 24	29/10/2037	GBP	764	6,125 %	763
Série 28 (OPE)	06/01/2021	EUR	638	4,247 %	632
Série 29 (OPE)	30/03/2027	EUR	750	4,625 %	695
Série 31 (OPE)	10/01/2028	EUR	500	1,590 %	367
Série 33	04/10/2023	EUR	600	0,314 %	599
Série 34	04/01/2029	EUR	500	0,927 %	499
Série 35	30/03/2022	EUR	650	0,672 %	649
Série 36	30/11/2026	EUR	650	1,496 %	683
Série 38	07/01/2030	EUR	750	1,940 %	748
Série 39	14/01/2024	EUR	750	0,892 %	749
Total émissions obligataires (EMTN)	N/A	N/A	7 897	N/A	7 747
Série USD Tranche 3	01/06/2038	USD	267	6,750 %	289
Total émissions publiques en dollars	N/A	N/A	267		289
Obligations convertibles ou échangeables en actions nouvelles ou existantes (OCEANE)	01/01/2025	EUR	700	N/A	717
Total Obligations convertibles ou échangeables en actions nouvelles ou existantes (OCEANE)	N/A	N/A	700	N/A	717
Emprunt obligataire Stirling Water Seafield Finance	26/09/2026	GBP	47	5,822 %	48
Total principaux emprunts obligataires	N/A	N/A	8 911	N/A	8 801
Total autres emprunts obligataires	N/A	N/A		N/A	29
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES NON COURANTS	N/A	N/A		N/A	8 830

8.1.1.2 Évolution des autres dettes financières

(en millions d'euros)	Non courants		Courants		Total
	Au 31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2019
Autres dettes financières	473,7	536,4	3 866,5	4 298,4	4 834,8
• dont < 1 an	-	-	3 866,5	4 298,4	4 298,4
• dont 2-3 ans	98,7	228,6	-	-	241,8
• dont 4-5 ans	194,6	60,0	-	-	60,0
• dont > 5 ans	180,4	247,8	-	-	234,6

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité	Variation nette	Variation de périmètre de consolidation	Ajustement de valeur	Effets de change	Reclasse- ments non courant/ courant	Reclasse- ment en passifs destinés à la vente	Autres mouve- ments	Au 31 décembre 2019
Autres dettes financières non courantes	473,7	107,2	63,0	0,4	4,5	-91,6	-10,7	-10,1	536,4
Autres dettes financières courantes	3 866,5	279,8	59,2	-0,1	-10,9	91,6	-1,6	13,9	4 298,4
AUTRES DETTES FINANCIÈRES	4 340,2	387,0	122,2	0,3	-6,4	-0,0	-12,3	3,8	4 834,8

L'évolution des autres **dettes financières** au cours de l'exercice **2019** est la suivante :

Les **autres dettes financières non courantes** concernent principalement les dettes portées par :

- la France pour 17,6 millions d'euros ;
- le Reste du monde pour 343,5 millions d'euros dont :
 - Redal et Amendis au Maroc (Eau) pour respectivement 71,4 et 13,6 millions, sans recours, au 31 décembre 2019, contre 59,0 et 17,6 millions d'euros au 31 décembre 2018,
 - International Water Services Guayaquil Interagua en Équateur (Eau) pour 79,1 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 76,3 millions d'euros au 31 décembre 2018 ;
- l'Europe hors France dont l'Allemagne pour 143,1 millions d'euros, dont notamment :
 - Braunschweig en Allemagne pour 38,0 millions d'euros au 31 décembre 2019,
 - Stadtwerke Gorlitz pour 34,9 millions d'euros contre 31,6 millions d'euros au 31 décembre 2018 ;
- les Activités mondiales pour 19,7 millions d'euros dont 18,5 millions d'euros chez Sarpi ;
- certaines filiales du segment Autres pour 12,5 millions d'euros.

Les **variations de périmètre** des autres dettes financières non courantes sont essentiellement liées à la prise de contrôle du groupe Southa pour 29,1 millions d'euros et de Severoceka en République tchèque pour 11,7 millions d'euros.

Les **autres dettes financières courantes** s'élèvent à 4 298,4 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 3 866,4 millions d'euros au 31 décembre 2018 retraité.

Les **variations nettes** des autres dettes financières courantes au cours de l'exercice 2019 s'expliquent principalement par la hausse des billets de trésorerie émis pour 245,2 millions d'euros, et par la souscription en août 2019 de deux emprunts en renminbi, de maturité un an et d'un montant total de 262,8 millions d'euros.

Les **variations de périmètre** proviennent essentiellement de l'acquisition d'une activité de d'énergie en Chine (Kedong Heating) pour 16,4 millions d'euros et à Hong Kong (groupe Southa) pour 12,7 millions d'euros.

Au 31 décembre 2019, les autres dettes financières courantes proviennent principalement de Veolia Environnement pour 3 925,9 millions d'euros (dont billets de trésorerie pour 3 494,8 millions d'euros, intérêts courus sur dettes pour 130,6 millions d'euros, et dettes en renminbi pour 266,8 millions d'euros).

8.1.1.3 Dette locative IFRS 16

Les principes de reconnaissance et d'évaluation des dettes locatives sont décrits en note 7.4.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité	Variation nette	Variation de périmètre de consolidation	Ajustement de valeur	Effets de change	Reclasse- ments non courant/ courant	Reclasse- ment en passifs destinés à la vente	Autres mouve- ments	Au 31 décembre 2019
Dettes locatives IFRS 16 non courantes	1 556,0	330,3	5,5	-	11,6	-502,3	-	16,8	1 417,9
Dettes locatives IFRS 16 courantes	425,2	-470,9	6,0	-	2,9	502,0	-	0,5	465,7
Dettes locatives IFRS 16	1 981,2	-140,6	11,5	-	14,5	-0,3	-	17,3	1 883,6

Les dettes locatives IFRS 16 se détaillent comme suit par segment opérationnel :

(en millions d'euros)	Dettes locatives IFRS 16 au 31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019		
		Dettes locatives IFRS 16 non courantes	Dettes locatives IFRS 16 courantes	Dettes locatives IFRS 16
France	401,1	251,7	100,2	351,9
Europe hors France	539,8	442,0	126,2	568,2
Reste du monde	472,4	311,7	108,3	420,0
Activités mondiales	382,3	295,7	93,4	389,1
Autres	185,6	116,8	37,6	154,4
DETTES LOCATIVES IFRS 16	1 981,2	1 417,9	465,7	1 883,6

La ventilation des dettes locatives IFRS 16 par type d'actif est la suivante :

(en million d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019
Immobilier	73,0 %	72,8 %
Installations techniques, matériels et Outillages	9,9 %	8,4 %
Matériel roulant, et autres matériels de transport	17,1 %	18,8 %

La ventilation des dettes locatives IFRS 16 par échéance est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2019		
	Non courants	Courants	Total
Dettes locatives IFRS 16	1 417,9	465,7	1 883,6
• dont 1 an	-	465,7	465,7
• dont 2 ans	338,5	-	338,5
• dont 3 ans	263,2	-	263,2
• dont 4 ans	198,6	-	198,6
• dont 5 ans	148,9	-	148,9
• > 5 ans	468,7	-	468,7

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2019
Remboursement des dettes locatives IFRS 16	446,7
Intérêts sur dettes locatives IFRS 16	40,8
Loyers des contrats exemptés et loyers variables	107,4
LOYERS DE LA PÉRIODE	594,9

8.1.1.4 Ventilation des dettes financières non courantes et courantes par devise

La ventilation des dettes financières par devise à l'origine (avant swaps de change) est la suivante :

- la dette en euros s'élève à 13 195,2 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 13 341,5 millions d'euros au 31 décembre 2018 retraité ;
- la dette en livres Sterling s'élève à 1 018,7 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 922,3 millions d'euros au 31 décembre 2018 retraité ;
- la dette en dollars américains s'élève à 1 080,9 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 889,2 millions d'euros au 31 décembre 2018 retraité.

8.1.2 Actifs financiers non courants et courants

Les actifs financiers comprennent les prêts et les créances, les actifs liquides, les actifs financiers liés au financement, les autres actifs financiers, les instruments dérivés actifs et la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Lors de leur comptabilisation initiale, les actifs financiers sont évalués à leur juste valeur majorée des coûts de transaction lorsque les actifs concernés ne sont pas évalués ultérieurement à leur juste valeur par le résultat. Pour les actifs évalués à leur juste valeur par le résultat, les coûts de transaction sont enregistrés directement en résultat.

À la date d'acquisition, le Groupe détermine la classification de l'actif financier en fonction des caractéristiques de l'instrument et du modèle de gestion dans l'une des catégories comptables prévues par la norme IFRS 9.

Actifs évalués au coût amorti

Les actifs financiers sont évalués au coût amorti lorsque leur recouvrement est assuré par l'encaissement de flux de trésorerie contractuels (remboursements de principal et intérêts sur le capital restant dû).

Ces actifs correspondent aux créances rattachées à des participations, actifs financiers opérationnels, autres prêts et créances, et créances commerciales. Ils sont initialement comptabilisés à la juste valeur puis au coût amorti calculé selon la méthode du TIE.

Conformément à la norme IFRS 9, ces actifs sont dépréciés d'un montant correspondant aux pertes de crédit attendues. La perte de valeur est enregistrée en autres revenus et charges financiers.

Actifs évalués à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global recyclable

Cette catégorie comprend les actifs financiers dont le recouvrement est assuré par l'encaissement de flux de trésorerie contractuels (remboursements de principal et intérêts sur le capital restant dû) ou bien par des transactions de vente.

La variation de valeur de ces actifs est enregistrée directement en autres éléments du résultat global, à l'exception des produits d'intérêts et des dividendes qui sont comptabilisés en autres revenus et charges financiers. Les variations de juste valeur sont reclassées en résultat lors de la cession des actifs.

Actifs évalués à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global non recyclable

Cette catégorie comprend les instruments de capitaux propres non détenus à des fins de trading. Il s'agit principalement des titres de participation non consolidés.

La variation de valeur de ces actifs est enregistrée directement en autres éléments du résultat global, à l'exception des produits d'intérêts et des dividendes qui sont comptabilisés en autres revenus et charges financiers. Aucun reclassement en résultat des variations de valeur de ces actifs n'est opéré au moment de la cession des actifs.

La juste valeur correspond au prix de marché pour les titres cotés ou à une estimation de la juste valeur pour les titres non cotés, déterminée en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation particulière de chaque titre. Pour les titres de participation qui n'ont pas de prix cotés sur un marché actif et dont la juste valeur ne peut être évaluée de façon fiable, le Groupe retient dans ce cas le coût historique déduction faite de toute dépréciation éventuelle.

Actifs évalués à la juste valeur par le résultat

Cette catégorie comprend :

- les actifs financiers dont l'objectif de détention ne correspond ni à l'encaissement des flux de trésorerie contractuels, ni à une cession de ces actifs, et pour lesquels les flux attendus ne correspondent pas uniquement à des remboursements de principal et des versements d'intérêts ;
- les actifs désignés à la juste valeur sur option. Il s'agit principalement du portefeuille d'OPCVM de trésorerie dont la gestion et la performance sont fondées sur la juste valeur et des titres de participation non consolidés.

La variation de valeur de ces actifs est enregistrée en autres revenus et charges financiers.

Pour les dérivés conclus à des fins de transaction, les gains et pertes nets correspondent aux flux échangés et à la variation de valeur de l'instrument.

8.1.2.1 Autres actifs financiers non courants et courants

Les autres actifs financiers courants et non courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Non courants		Courants		Total	
	Au 31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019
Montant brut	385,6	427,9	279,4	309,9	665,0	737,8
Pertes de valeur	-71,1	-72,7	-37,4	-37,5	-108,5	-110,2
ACTIFS FINANCIERS NETS RELATIFS À DES PRÊTS ET CRÉANCES	314,5	355,2	242,0	272,4	556,5	627,6
AUTRES ACTIFS FINANCIERS	13,6	14,6	2,2	3,3	15,8	17,9
ACTIFS LIQUIDES ET ACTIFS FINANCIERS LIÉS AU FINANCEMENT	4,7	4,8	188,0	462,8	192,7	467,6
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NETS	332,8	374,6	432,2	738,5	765,0	1 113,1

8.1.2.2 Évolution des autres actifs financiers non courants

L'évolution de la valeur des autres actifs financiers non courants au cours de l'exercice 2019 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018	Variation de l'activité	Variation de périmètre de consolidation	Ajustement de la valeur	Pertes de valeurs ⁽¹⁾	Effets de change	Reclassement non courant/courant	Reclassement en actifs destinés à la vente	Autres mouvements ⁽²⁾	Au 31 décembre 2019
Montant brut	385,6	31,1	1,1	-	-	6,1	-0,7	-	4,7	427,9
Pertes de valeur	-71,1	-	-	-	-0,1	-1,4	-	-	-0,1	-72,7
ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS NETS, RELATIFS À DES PRÊTS ET CRÉANCES	314,5	31,1	1,1	-	-0,1	4,7	-0,7	-	4,6	355,2
AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	13,6	3,6	-1,4	-	-0,7	-	-0,1	-	-0,4	14,6
ACTIFS LIQUIDES ET ACTIFS FINANCIERS LIÉS AU FINANCEMENT	4,7	4,2	-	-	-	0,1	-4,1	-	-0,1	4,8
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS NETS	332,8	38,9	-0,3	-	-0,8	4,8	-4,9	-	4,1	374,6

(1) Les pertes de valeurs sont enregistrées en produits et charges financiers.

(2) Part des réassureurs.

Actifs financiers non courants relatifs à des prêts et créances

Au 31 décembre 2019, les principaux actifs financiers non courants en prêts et créances correspondent notamment aux prêts accordés à des co-entreprises consolidées par la méthode de la mise en équivalence pour un montant total de 130,5 millions d'euros, contre 107,8 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Ces prêts concernent principalement les prêts accordés aux concessions chinoises à hauteur 88,4 millions d'euros.

Autres actifs financiers non courants

Ces derniers sont classés dans la catégorie « Actifs évalués à la juste valeur par le résultat » selon les principes détaillés en note 8.1.2.

Les autres actifs financiers détenus par le Groupe dans des pays considérés à risque par le F.M.I., ne représentent pas de montants significatifs.

8.1.2.3 Évolution des actifs financiers courants

L'évolution des autres actifs financiers courants au cours de l'exercice 2019 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018	Variation de l'activité	Variation de périmètre de consolidation	Ajustement de la valeur	Pertes de valeurs ⁽¹⁾	Effets de change	Reclassement non courant/courant	Reclassement en actifs destinés à la vente	Autres mouvements ⁽²⁾	Au 31 décembre 2019
Montant brut	279,4	-14,0	9,2	-	-	1,9	0,7	-	32,7	309,9
Pertes de valeur	-37,4	-	-	-	0,3	-0,4	-	-	-	-37,5
ACTIFS FINANCIERS COURANTS NETS, RELATIFS À DES PRÊTS ET CRÉANCES	242,0	-14,0	9,2	-	0,3	1,5	0,7	-	32,7	272,4
AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS	2,2	0,7	-	0,3	-	-	0,1	-	-	3,3
ACTIFS LIQUIDES ET ACTIFS FINANCIERS LIÉS AU FINANCEMENT	188,0	270,5	-	-	-	0,1	4,1	-	0,1	462,8
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS NETS	432,2	257,2	9,2	0,3	0,3	1,6	4,9	-	32,8	738,5

(1) Les pertes de valeurs sont enregistrées en produits et charges financiers.

(2) Part des réassureurs.

Le traitement comptable des autres actifs financiers courants relatifs à des prêts et créances est conforme à celui requis pour les actifs évalués au coût amorti. Les autres actifs financiers sont classés dans la catégorie « Actifs évalués à la juste valeur par le résultat » selon les principes détaillés en note 8.1.2.

8.1.3 Trésorerie et équivalents de trésorerie et trésorerie passive

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent tous les soldes en espèce, certains dépôts à terme, les titres de créances négociables ainsi que les OPCVM monétaires.

Les équivalents de trésorerie sont détenus dans le but de faire face aux engagements de trésorerie à court terme. Pour qu'un placement puisse être considéré comme un équivalent de trésorerie, il doit être facilement convertible, en un montant de trésorerie connu et être soumis à un risque négligeable de changement de valeur respectant ainsi les critères d'IAS 7.

Les dépôts à terme et les titres de créances négociables présentent des caractéristiques respectant les critères requis par IAS 7 lorsque leur rémunération est assise sur des taux monétaires court terme (de type Eonia) et leur maturité inférieure à trois mois (contractuellement ou du fait d'une option de sortie anticipée au minimum tous les trois mois détenue à coût faible voire nul, sans perte en capital ni rémunération perçue nette de la pénalité de sortie anticipée inférieure à celle d'un placement à court terme).

Les OPCVM classés dans la rubrique « équivalent de trésorerie » sont conformes au règlement de l'UE 2017/1131 du Parlement européen

et du Conseil du 14 juin 2017 relatif aux fonds monétaires et sont présumés remplir les critères définis par IAS 7 d'équivalents de trésorerie.

En effet, ces OPCVM sont liquidables à la demande quotidiennement ce qui leur confère des attributs de placement court-terme, hautement liquides et facilement convertibles en un montant connu de trésorerie. Ces instruments n'ont pas pour objectif d'être détenus plus de trois mois et affichent une rentabilité similaire au taux interbancaire EONIA (European Overnight Index Average) limitant ainsi la sensibilité aux taux d'intérêt. La régularité de la progression de leur performance ne les soumet pas à un risque significatif de changement de valeur.

Les découverts bancaires remboursables à vue qui font partie intégrante de la gestion de trésorerie du Groupe constituent une composante de la trésorerie et des équivalents de trésorerie pour les besoins du tableau des flux de trésorerie.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont évalués à la juste valeur par résultat. La note 8.2.1 détaille la manière dont la juste valeur est déterminée. La trésorerie et équivalents de trésorerie se répartissent entre les niveaux 1 et 2 de juste valeur :

- les instruments présentant un prix coté sur un marché actif en niveau 1 ;
- les autres instruments, qui ne sont pas cotés, mais dont la juste valeur est déterminée à partir de techniques de valorisation faisant appel à des méthodes de calcul mathématiques usuelles et intégrant des données observables sur les marchés en niveau 2.

8.1.3.1 Évolution de la trésorerie et des équivalents de trésorerie

L'évolution de la trésorerie et équivalents de trésorerie et de la trésorerie passive au cours de l'exercice 2019 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité	Variation de l'activité	Variation de périmètre de consolidation	Ajustement de juste valeur	Effets de change	Reclassement en actifs/ passifs destinés à la vente	Autres mouve- ments	Au 31 décembre 2019
Disponibilités	1 030,2	385,2	36,5	-	1,2	-0,1	-3,2	1 449,8
Équivalents de trésorerie	3 526,3	864,5	2,3	-0,7	1,0	-	0,1	4 393,5
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	4 556,5	1 249,7	38,8	-0,7	2,2	-0,1	-3,1	5 843,3
Trésorerie passive	215,7	72,7	17,6	-	-2,6	-	-1,2	302,2
Trésorerie nette	4 340,8	1 177,0	21,2	-0,7	4,8	-0,1	-1,9	5 541,1

La trésorerie et équivalents de trésorerie s'élèvent à 5 843,3 millions d'euros, dont 374,4 millions d'euros « soumis à restriction » au 31 décembre 2019.

La hausse de la trésorerie sur l'exercice reflète notamment le produit de la cession des réseaux de chaleur et de froid aux États-Unis pour 1,1 milliard d'euros.

Au 31 décembre 2019, les disponibilités sont détenues par la France à hauteur de 11,3 millions d'euros, l'Europe hors France à hauteur de 293,6 millions d'euros, le Reste du monde à hauteur de 415,0 millions d'euros, les Activités mondiales à hauteur de 199,7 millions d'euros, le segment Autres à hauteur de 530,2 millions d'euros (dont Veolia Environnement à hauteur de 351,3 millions d'euros).

Les placements des excédents de trésorerie, non remontés au niveau de Veolia Environnement, sont gérés dans le cadre des procédures définies par le Groupe. La note 8.3.2 « Gestion du risque de liquidité » donne la ventilation par nature des placements.

Au 31 décembre 2019 les équivalents de trésorerie sont détenus essentiellement par Veolia Environnement à hauteur de 4 284,0 millions d'euros dont des OPCVM monétaires pour 2 967,8 millions d'euros, et des dépôts à terme pour 1 314,9 millions d'euros.

La trésorerie passive est constituée des soldes créditeurs de banques et des intérêts courus et non échus qui s'y rattachent, correspondant à des découverts momentanés.

8.1.3.2 Gestion du risque actions

Veolia Environnement détient, dans le cadre de la gestion de sa trésorerie, des parts d'OPCVM. Ces OPCVM sont classifiés en trésorerie et équivalents de trésorerie et ne sont pas soumis au risque action.

8.2 Juste valeur des actifs et passifs financiers

8.2.1 Principes

L'évaluation et la comptabilisation des actifs et passifs financiers sont définies par la norme IFRS 9. L'évaluation à la juste valeur

intègre notamment le risque de non-exécution du Groupe ou des contreparties, déterminé sur la base de probabilités de défaut issues de la table des agences de notation.

La juste valeur de tous les actifs et passifs financiers est déterminée à la clôture soit à des fins de comptabilisation soit à des fins d'informations données en annexes.

La juste valeur est déterminée, soit :

- en fonction de prix cotés sur un marché actif (niveau 1) ;
- à partir de techniques de valorisation interne faisant appel à des méthodes de calcul mathématiques usuelles intégrant des données observables sur les marchés (cours à terme, courbes de taux...), les valorisations issues de ces modèles sont ajustées afin de tenir compte d'une évolution raisonnable du risque de crédit du Groupe ou de la contrepartie (niveau 2) ;
- à partir de techniques de valorisation interne intégrant des paramètres estimés par le Groupe en l'absence de données observables (niveau 3).

Prix cotés sur un marché actif (niveau 1)

Lorsque des prix cotés sur un marché actif sont disponibles, ils sont retenus prioritairement pour la détermination de la valeur de marché. Les valeurs mobilières de placement et certains emprunts obligataires cotés sont valorisés sur cette base.

Justes valeurs déterminées à partir de modèles intégrant des données observables sur les marchés (niveau 2)

La majorité des instruments financiers dérivés (swaps, caps, floors...) est négociée sur des marchés de gré à gré sur lesquels il n'existe pas de prix cotés. Par conséquent, leur valorisation est opérée sur la base de modèles communément utilisés par les intervenants pour évaluer ces instruments financiers.

Les valorisations calculées en interne sur les instruments dérivés font l'objet chaque semestre de contrôles de cohérence avec les valorisations transmises par nos contreparties.

La juste valeur des emprunts non cotés est calculée en actualisant les flux contractuels au taux d'intérêt du marché.

Pour les dettes et créances à moins d'un an et certaines dettes et créances à taux variable, la valeur comptable est considérée comme

une approximation raisonnable de la juste valeur compte tenu des faibles délais de paiement et de règlement utilisés par le Groupe.

S'agissant de prêts et de créances à taux fixe, leur juste valeur est dépendante de l'évolution des taux d'intérêt et du risque de crédit de la contrepartie.

Les valorisations issues de ces modèles sont ajustées afin de tenir compte de l'évolution du risque de crédit du Groupe.

Justes valeurs déterminées à partir de modèles intégrant certaines données non observables (niveau 3)

Les instruments dérivés évalués sur la base de modèles internes avec certains paramètres non observables sont certains instruments dérivés sur électricité pour lesquels il n'y a pas de prix cotés sur des marchés actifs (notamment pour les options d'achat d'électricité de maturité très longue) ni de données observables sur les marchés (cours à terme des composantes matières, courbes de taux...) en particulier pour les échéances éloignées.

8.2.2 Actifs financiers

Les tableaux ci-dessous présentent la valeur nette comptable et la juste valeur des actifs financiers du Groupe, regroupés selon les catégories définies par la norme IFRS 9, au 31 décembre 2019.

Au 31 décembre 2019									
	Note	Valeur dans l'état de la situation financière consolidée	Catégories d'actifs financiers à la juste valeur			Juste valeur	Mode de détermination de la juste valeur		
			Actifs à la juste valeur par les autres éléments du résultat global	Actifs au coût amorti	Actifs à la juste valeur par le compte de résultat consolidé		Total	Niveau 1	Niveau 2
<i>(en millions d'euros)</i>									
Titres de participations non consolidés		52,3	52,3	-	-	52,3	-	52,3	-
Actifs financiers opérationnels courants et non courants	Note 5.4	1 517,2	-	1 517,2	-	1 649,4	-	1 649,4	-
Autres actifs financiers non courants	Note 8.1.2	374,6		374,6	-	374,6	-	374,6	-
Créances clients	Note 5.3	6 849,5	-	6 849,5	-	6 849,5	-	6 849,5	-
Autres créances d'exploitation courantes	Note 5.3	1 298,6	-	1 298,6	-	1 298,6	-	1 298,6	-
Autres actifs financiers courants	Note 8.1.2	738,5		738,5	-	738,5	-	738,5	-
Instruments dérivés courants et non courants	Note 8.3	130,5	-	-	130,5	130,5	-	130,5	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 8.1.3	5 843,3	-	-	5 843,3	5 843,3	4 417,6	1 425,7	-
TOTAL		16 804,5	52,3	10 778,4	5 973,8	16 936,7	4 417,6	12 519,1	-

La trésorerie et les équivalents de trésorerie de niveau 2 sont principalement composés de titres de créances négociables et de dépôts à terme.

8.2.3 Passifs financiers

Les tableaux ci-dessous présentent la valeur nette comptable et la juste valeur des passifs financiers regroupés selon les catégories définies par la norme IFRS 9, au 31 décembre 2019.

		Au 31 décembre 2019								
		Valeur dans l'état de la situation financière consolidée	Catégories de passifs financiers à la juste valeur				Juste valeur	Mode de détermination de la juste valeur		
(en millions d'euros)	Note	Total	Passifs au coût amorti	Passifs à la juste valeur par le compte de résultat consolidé	Passifs à la juste valeur par le compte de résultat consolidé et détenus à des fins de transaction	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
Emprunts et autres passifs financiers										
Emprunts obligataires non courants	Note 8.1.1	8 830,4	8 830,4	-	-	9 016,5	8 932,7	83,8	-	
Emprunts obligataires courants	Note 8.1.1	1 145,4	1 145,4	-	-	1 145,4	1 145,4	-	-	
Dettes financières non courantes	Note 8.1.1	536,4	536,4	-	-	613,7	-	613,7	-	
Dettes financières courantes	Note 8.1.1	4 298,4	4 298,4	-	-	4 298,4	-	4 298,4	-	
Dettes locatives IFRS 16 non courantes	Note 8.1.1	1 417,9	1 417,9	-	-	1 417,9	-	1 417,9	-	
Dettes locatives IFRS 16 courantes	Note 8.1.1	465,7	465,7	-	-	465,7	-	465,7	-	
Trésorerie passive	Note 8.1.3	302,2	302,2	-	-	302,2	-	302,2	-	
Dettes fournisseurs	Note 5.3	5 035,9	5 035,9	-	-	5 035,9	-	5 035,9	-	
Passifs du domaine concédé courants et non courants	Note 5.5	1 550,0	1 550,0	-	-	1 550,0	-	1 550,0	-	
Instruments dérivés courants et non courants	Note 8.3	250,2	250,2	-	-	250,2	-	250,2	-	
Autres dettes d'exploitation	Note 5.3	5 287,1	5 287,1	-	-	5 287,1	-	5 287,1	-	
TOTAL		29 119,6	29 119,6	-	-	29 383,0	10 078,1	19 304,9	-	

8.2.4 Compensation des actifs et passifs financiers

Au 31 décembre 2019, les seuls actifs et/ou passifs financiers faisant l'objet d'accords de compensation globale exécutoire sont les dérivés gérés dans le cadre de contrats ISDA ou EFET. Ces instruments ne sont compensables qu'en cas de défaut d'une des parties au contrat. Ils ne sont par conséquent pas compensés comptablement.

Au 31 décembre 2019, ces dérivés sont comptabilisés à l'actif pour un montant de 130,5 millions d'euros et au passif pour un montant de 250,2 millions d'euros dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe.

8.3 Risques de marché et instruments financiers

Dans le cadre de ses activités opérationnelles et financières, le Groupe est exposé à différents risques financiers pour lesquels il a mis en place des règles de gestion :

- les risques de marché : risque de taux d'intérêt, risque de change et risque sur matières premières ;
- le risque de liquidité ;
- le risque de crédit.

Ces différents risques sont détaillés au chapitre 5, section 5.1, note 5.2.1.3.

Le risque action est présenté dans les notes 8.1.3.2 et 9.2.2.2.

Instruments dérivés

Pour couvrir son exposition aux risques de marché, Veolia utilise des produits dérivés dont la plupart sont qualifiés d'instrument de couverture.

Les instruments dérivés sont évalués à leur juste valeur dans l'état de la situation financière consolidée. Sauf exception détaillée ci-dessous, la variation de juste valeur des instruments dérivés est enregistrée en contrepartie du compte de résultat consolidé. Les justes valeurs des dérivés sont estimées à partir des modèles de valorisations communément utilisés prenant en compte les données issues des marchés actifs.

Les gains et pertes nets des instruments à la juste valeur par le compte de résultat consolidé correspondent aux flux échangés et à la variation de valeur de l'instrument.

La comptabilité de couverture est applicable si :

- la relation de couverture est clairement définie et documentée à la date de sa mise en place ;
- l'efficacité de la relation de couverture est démontrée dès son origine puis par la vérification régulière de la corrélation entre la variation de la valeur de marché de l'instrument de couverture et celle de l'élément couvert. La fraction inefficace de la couverture est systématiquement enregistrée en résultat.

Les types de relations de comptabilité de couverture actuellement mis en œuvre par le Groupe répondent aux exigences de la norme IFRS 9 et sont alignés sur la stratégie et les objectifs de gestion du risque du Groupe.

Dans ces relations de couverture, l'efficacité du dérivé est évaluée en utilisant la méthode des dérivés hypothétiques : le dérivé désigné dans chaque relation de couverture doit permettre de compenser les variations des flux de trésorerie de l'élément couvert.

Les principales sources d'inefficacité sont les suivantes :

- effet du risque de crédit du Groupe et des contreparties sur la juste valeur des instruments de couverture qui n'est pas reflété dans la variation de la juste valeur des éléments couverts (change, taux et matières premières). Conformément à IFRS 13, la mesure du risque de crédit sur instruments dérivés est effectuée de manière régulière. L'absence de matérialité n'a jamais donné lieu à constatation d'un ajustement à ce titre ;
- modifications du calendrier et du montant des flux attendus des transactions couvertes pour le risque de change transactionnel.

Les variations de juste valeur d'une période à l'autre sont comptabilisées de manière différente selon le type de comptabilité de couverture appliqué.

La couverture de juste valeur permet de couvrir l'exposition aux variations de la juste valeur de la totalité ou d'une partie d'un actif ou passif comptabilisé affectant le résultat net présenté. Les variations de juste valeur de l'instrument de couverture sont enregistrées en résultat de la période. De manière symétrique, la variation de valeur de l'élément couvert attribuable au risque couvert est enregistrée au compte de résultat de la période (et ajuste la valeur de l'élément couvert). Ces deux réévaluations se compensent au sein des mêmes rubriques du compte de résultat, au montant près de la « part inefficace » de la couverture.

La couverture de flux de trésorerie permet de couvrir l'exposition aux variations de flux de trésorerie d'un actif ou passif comptabilisé ou d'une transaction prévue et hautement probable affectant le résultat net présenté. Pour les couvertures de flux de trésorerie, la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée directement en autres éléments du résultat global, la variation de juste valeur du sous-jacent n'étant pas enregistrée dans l'état de la situation financière consolidée. La variation de valeur de la part inefficace est comptabilisée quant à elle en résultat. Les montants enregistrés en autres éléments du résultat global sont reclassés en résultat du ou des mêmes périodes que celles au cours desquelles l'actif acquis ou le passif émis affecte le résultat.

La couverture d'un investissement net à l'étranger couvre l'exposition au risque de change de l'actif net (y compris les prêts considérés comme faisant partie de l'investissement) de l'activité à l'étranger (IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères »). Pour ce type de couverture, la partie des profits ou des pertes sur l'instrument de couverture qui est considérée comme efficace est comptabilisée en autres éléments du résultat global dans les écarts de conversion, la partie inefficace étant comptabilisée dans le compte de résultat consolidé. Le profit ou la perte inscrit dans les écarts de conversion est comptabilisé en résultat lors de la sortie de l'investissement à l'étranger.

Certaines opérations conformes à la politique de gestion des risques de taux et de change du Groupe mais ne répondant pas aux critères de la comptabilité de couverture sont comptabilisées comme des instruments à des fins de transaction/non qualifiés de couverture.

Pour les couvertures de change, le Groupe désigne uniquement la composante « spot » des instruments dérivés pour couvrir son risque de change. Le report-déport des contrats de couverture est exclu de la relation de couverture et est comptabilisé séparément dans le coût de financement, l'option du « coût de la couverture » n'ayant pas été retenue.

Sur les **matières premières**, les contrats d'achats/ventes sont généralement traités en dehors du champ d'application d'IFRS 9 (traitement « own-use »), à l'exception de certaines opérations spécifiques sur l'électricité, le charbon et le gaz. Pour ces opérations spécifiques, la comptabilité de couverture de flux de trésorerie est systématiquement privilégiée.

La qualification en « own-use » est démontrée lorsque les conditions suivantes sont réunies :

- les volumes achetés ou vendus au titre de ces contrats correspondent à des besoins d'exploitation de la filiale ;
- les contrats ne donnent pas lieu à un règlement net au sens de la norme IFRS 9 et, en particulier, une livraison physique intervient systématiquement ;
- les contrats ne sont pas assimilables à des ventes d'options au sens de la norme IFRS 9.

Les instruments de couverture de matières premières entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 9 sont des instruments dérivés et sont évalués à leur juste valeur, le plus souvent établie à partir de données observables. La variation de juste valeur et l'impact net du dénouement des opérations sont comptabilisés en résultat opérationnel.

8.3.1 Gestion des risques de marchés

Pour gérer et réduire ses expositions aux risques, Veolia a recours à des instruments financiers dérivés : la direction financements et trésorerie de Veolia Environnement est directement responsable de la mise en place et du suivi de ces couvertures tandis que le contrôle des opérations et le suivi des limites permettant d'assurer la sécurité des opérations traitées sont placés sous la responsabilité des équipes middle et back-office de la direction financière.

La juste valeur dans l'état de la situation financière consolidée des instruments financiers dérivés est la suivante :

(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2018 retraité		Au 31 décembre 2019	
		Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments dérivés de taux	8.3.1.1	14,6	4,4	34,1	3,6
Couvertures de juste valeur		12,4	-	31,6	-
Couvertures de flux de trésorerie		-	0,2	0,7	0,4
Dérivés non qualifiés de couverture		2,2	4,2	1,8	3,2
Instruments dérivés de change	8.3.1.2	59,6	70,5	83,0	186,7
Couvertures d'investissements nets		0,7	24,9	0,9	28,9
Couvertures de juste valeur		12,6	11,8	14,7	18,6
Couvertures de flux de trésorerie		0,6	1,0	-	3,4
Dérivés non qualifiés de couverture		45,7	32,8	67,4	135,8
Instruments dérivés de matières premières	8.3.1.3	26,6	64,6	13,4	59,9
TOTAL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS		100,8	139,5	130,5	250,2
Dont instruments dérivés non courants		31,6	55,8	39,0	52,4
Dont instruments dérivés courants		69,2	83,7	91,5	197,8

Les justes valeurs des instruments dérivés inscrites dans l'état de la situation financière consolidée et leur mode de détermination (selon la description présentée en note 8.2.1) se répartissent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2019		Niveau 2 (en %)		Niveau 3 (en %)	
	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments dérivés de taux	34,1	3,6	100,0 %	100,0 %	-	-
Instruments dérivés de change	83,0	186,7	100,0 %	100,0 %	-	-
Instruments dérivés de matières premières	13,4	59,9	100,0 %	23,9 %	-	76,1 %
TOTAL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS	130,5	250,2	100,0 %	81,8 %	0,0 %	18,2 %

Les instruments dérivés évalués sur la base de modèles internes avec certains paramètres non observables sont notamment des instruments dérivés sur électricité (cf. note 8.3.1.3) pour lesquels il n'y a pas de prix cotés sur des marchés actifs (notamment

pour les options d'achat d'électricité de maturité très longue), ni de données observables sur les marchés (cours à terme des composantes matières) en particulier pour les échéances éloignées. Les paramètres sont alors estimés par les experts de Veolia.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité		Niveau 2 (en %)		Niveau 3 (en %)	
	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments dérivés de taux	14,6	4,4	100,0 %	100,0 %	-	-
Instruments dérivés de change	59,6	70,5	100,0 %	100,0 %	-	-
Instruments dérivés de matières premières	26,6	64,6	100,0 %	40,8 %	-	59,2 %
TOTAL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS	100,8	139,5	100,0 %	72,6 %	0,0 %	27,4 %

8.3.1.1 Gestion du risque de taux d'intérêt

La politique de gestion du risque de taux est centralisée. La structure de financement du Groupe expose naturellement celui-ci aux risques de variation des taux d'intérêt. Ainsi, la position de trésorerie couvre les dettes à taux variables impactant les résultats financiers en fonction de l'évolution des taux d'intérêt.

La dette à court terme est principalement indexée sur des indices de taux court (Eonia pour le programme de billets de trésorerie et Euribor/Libor pour les principales autres lignes de dette court terme). La dette moyen et long terme du Groupe est composée de dettes à taux fixe et à taux variable.

Veolia gère une position taux fixe/taux variable par devise afin de limiter l'impact des variations d'intérêts sur son résultat tout en optimisant le coût de sa dette, et utilise pour cela des instruments

fermes et optionnels d'échanges de taux d'intérêt. Le Groupe détermine l'existence d'une relation économique entre l'instrument de couverture et l'élément couvert sur la base des taux d'intérêt de référence, de la fréquence des coupons, de la devise ainsi que des nominaux.

Ces contrats d'échanges de taux utilisés peuvent être désignés comme instrument de couverture dans une relation de couverture de juste valeur ou de flux futurs de trésorerie.

Le tableau ci-dessous présente l'exposition au risque de taux de la dette brute (définie comme étant la somme des dettes financières non courantes, des dettes financières courantes et de la trésorerie passive) avant et après couverture économique.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité		Au 31 décembre 2019	
	Encours	% dette totale	Encours	% dette totale
Taux fixe	12 212,4	74,9 %	12 403,0	73,0 %
Taux variable	4 095,3	25,1 %	4 593,4	27,0 %
Dette brute avant couverture	16 307,70	100,0 %	16 996,4	100,0 %
Taux fixe	11 685,1	71,7 %	11 880,4	69,9 %
Taux variable	4 622,6	28,3 %	5 116,0	30,1 %
Dette brute après couverture et réévaluation à la juste valeur des dettes à taux fixe	16 307,7	100,0 %	16 996,4	100,0 %
Imputation de la juste valeur des dérivés de couverture (actifs)/passifs	6,1		-4,0	
DETTE BRUTE AU COÛT AMORTI	16 313,8		16 992,4	

Au 31 décembre 2019, la dette brute totale après couverture est à taux fixe à hauteur de 69,9 % et à taux variable à hauteur de 30,1 %.

Au 31 décembre 2019, le Groupe dispose d'une trésorerie et équivalents de trésorerie de 5 843,3 millions d'euros dont la rémunération est indexée pour l'essentiel sur les taux variables.

Le Groupe gère son exposition aux variations de taux d'intérêt à partir de la dette financière brute à taux variable nette des disponibilités.

La position nette variable du Groupe après prise en compte des instruments de couverture de la dette (position active) est de 1 195,0 millions d'euros dont 2 191,5 millions à moins d'un an, -207,0 millions d'euros d'un à cinq ans et -789,5 millions à plus de 5 ans.

Couverture de juste valeur de taux

Le risque de variation de valeur de la dette est couvert par des swaps prêteurs taux fixes – emprunteurs taux variables qui correspondent à des opérations de variabilisation de dettes obligataires (cf. note 8.1.1.1) enregistrées en dettes financières courantes et non courantes.

Les swaps qualifiés de couverture de juste valeur représentent un encours notionnel de 500 millions d'euros au 31 décembre 2019, identique par rapport à l'encours du 31 décembre 2018 avec une juste valeur nette de +31,6 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre +12,4 millions d'euros au 31 décembre 2018, inscrite dans l'état de la situation financière consolidée qui se décompose comme suit :

Swaps prêteur taux fixe/emprunteur taux variable (en millions d'euros)	Montant notionnel des contrats par date de maturité			Juste valeur des dérivés		
	Total	< 1 an	De 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Au 31 décembre 2019	500,0	-	-	500,0	31,6	-
Au 31 décembre 2018	500,0	-	-	500,0	12,4	-

Au 31 décembre 2019, le montant cumulé des ajustements de couverture de juste valeur apportés aux dettes obligataires et inclus dans leurs valeurs comptables est de -189,7 millions d'euros.

L'augmentation de la juste valeur de +19,2 millions d'euros est liée à la baisse des forwards de taux Euro sur la période. Elle est

compensée à hauteur de -19,2 millions d'euros par la réévaluation de la juste valeur de la dette attribuable au risque couvert. Les travaux de revue de l'inefficacité de ces instruments de couverture n'ont pas donné lieu à des impacts significatifs.

Couverture de flux de trésorerie de taux

Le Groupe a mis en place des swaps de taux d'intérêt dont l'objectif est de fixer le coût des dettes existantes à taux variables ou le coût d'émission des dettes futures.

Les flux contractuels des swaps sont payés de façon symétrique aux flux d'intérêt des emprunts couverts. Le montant différé en capitaux propres est reconnu en résultat sur la période où le flux d'intérêt de la dette impacte le résultat.

Les swaps qualifiés de couverture de flux de trésorerie représentent un encours notionnel de 510 millions d'euros au 31 décembre 2019

contre 12 millions d'euros au 31 décembre 2018 avec une juste valeur nette de +0,3 million d'euros au 31 décembre 2019 contre -0,2 millions d'euros au 31 décembre 2018.

La variation du montant nominal du portefeuille de couverture de flux de trésorerie s'explique par la mise en place de 500 millions d'euros de swaps de fixation en couverture de l'exposition agrégée résultant de l'émission obligataire 2026 et des swaps de couverture de juste valeur adossés à cette émission.

L'efficacité des relations de couverture a été mesurée mais n'a pas donné lieu à des impacts significatifs.

Swaps prêteur taux variable/emprunteur taux fixe/achats de caps (en millions d'euros)	Montant notionnel des contrats par date de maturité			Juste valeur des dérivés		
	Total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Au 31 décembre 2019	510,0	-	501,5	8,5	0,7	0,4
Au 31 décembre 2018	12,1	-	2,3	9,8	-	0,2

Le montant inscrit directement dans les capitaux propres, part du Groupe, au titre des dérivés de taux en couverture de flux de trésorerie s'élève à -24,8 millions d'euros après prise en compte de l'impôt au 31 décembre 2019. Le montant reclassé des capitaux propres au compte de résultat s'élève au 31 décembre 2019 à -3,9 millions d'euros.

Les flux contractuels associés aux swaps de taux sont payés de façon simultanée aux flux contractuels des emprunts à taux variables et le montant différé en autres éléments du résultat global est reconnu

en résultat sur la période où le flux d'intérêt de la dette impacte le résultat.

Dérivés de taux non qualifiés de couverture

Un certain nombre d'instruments financiers dérivés n'ont pas été qualifiés de couverture au regard de la norme IFRS 9. Le Groupe considère néanmoins que ces opérations ne présentent pas de caractère spéculatif et sont nécessaires à la gestion efficace de son exposition au risque de taux d'intérêt.

(en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2019			Juste valeur des dérivés		
	Total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Total instruments financiers fermes	43,1	-	43,1	-	1,8	3,2
Total instruments financiers optionnels	-	-	-	-	-	-
TOTAL DÉRIVÉS DE TAUX NON QUALIFIÉS DE COUVERTURE	43,1	-	43,1	-	1,8	3,2

La variation du montant du portefeuille de dérivés de taux non qualifiés de couverture entre 2018 et 2019 s'explique principalement par l'arrivée à échéance d'environ 538 millions d'euros d'instruments financiers à court terme en couverture des placements de trésorerie.

Pour rappel, l'analyse au **31 décembre 2018** est la suivante :

(en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2018			Juste valeur des dérivés		
	Total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Total instruments financiers fermes	585,2	538,4	31,6	15,2	2,2	4,2
Total instruments financiers optionnels	-	-	-	-	-	-
TOTAL DÉRIVÉS DE TAUX NON QUALIFIÉS DE COUVERTURE	585,2	538,4	31,6	15,2	2,2	4,2

8.3.1.2 Gestion du risque de change

Les activités internationales que le Groupe exerce génèrent des flux dans de nombreuses devises.

La trésorerie centrale du Groupe gère le risque de change de façon centralisée dans le cadre de limites fixées par le directeur financier.

Le risque de change, tel que défini par la norme IFRS 7, est principalement généré par :

- les opérations d'achats et de ventes de biens et services en devise liées à l'exploitation et les couvertures associées (change à terme, par exemple). Le Groupe est peu exposé au risque de change transactionnel. En effet, les activités du Groupe sont réalisées par des filiales qui opèrent dans leur propre pays et dans leur propre devise. Leur exposition au risque de change est donc naturellement limitée ;
- les actifs et passifs financiers en devise dont les prêts/emprunts en devises et les couvertures économiques associées (swap de change par exemple). Les implantations à l'étranger conduisent à mettre en place des financements en devises locales. Dans le cadre du financement intra-groupe, ces lignes de crédit peuvent générer un risque de change. C'est pourquoi, pour en limiter l'impact, Veolia a développé une politique visant à adosser des financements en devises ou des dérivés de change à des créances intra-groupes libellées dans la même devise. La stratégie de couverture de l'exposition patrimoniale du Groupe consiste principalement à couvrir certains investissements nets à l'étranger et à s'assurer que chaque société du Groupe n'a pas de position bilantielle de change significative pouvant entraîner une forte volatilité du résultat de change ;
- les investissements dans des filiales étrangères matérialisés par la conversion des comptes impactant les réserves de conversion.

Le Groupe détermine la relation économique entre l'instrument de couverture et l'élément couvert en comparant les variations de valeur de l'instrument de couverture attribuables à une variation du taux de change spot avec les variations de ce même taux sur l'élément couvert. La politique du Groupe est d'aligner les conditions essentielles des contrats des instruments de couverture (devise, nominaux, maturité...) sur l'élément couvert.

Risque de change sur le coût de financement

Les implantations à l'étranger conduisent à mettre en place des financements en devises locales.

Les dettes en devises étrangères portées par la société mère Veolia Environnement SA sont généralement couvertes soit par des instruments dérivés soit adossées à des actifs dans la même devise.

Le coût de financement du Groupe, soit -440,6 millions d'euros équivalents au 31 décembre 2019, est principalement libellé en EUR (38 %), GBP (11 %), USD (10 %), CNY (4 %), PLN (4 %) et HKD (2 %).

Une appréciation de 10 % des principales devises auxquelles le Groupe est exposé (GBP, USD, PLN, HKD et CNY) face à l'euro entraînerait une hausse du coût de financement de 15,1 millions d'euros et une dépréciation de 10 % entraînerait une baisse du coût de financement de 12,3 millions d'euros.

Risque de conversion

Étant donné sa présence internationale, la conversion des comptes de résultat des filiales étrangères du Groupe est sensible aux variations de change.

Le tableau ci-dessous récapitule la sensibilité de certains agrégats du compte de résultat consolidé du Groupe à une variation de plus ou moins 10 % des parités de change face à l'euro, liée à la conversion des comptes des filiales libellées en devise étrangère.

(en millions d'euros)	Contribution aux comptes consolidés									Sensibilité à une variation de :	
	Euro	Livre sterling	Dollar US	Zloty polonais	Couronne tchèque	Dollar australien	Renminbi chinois	Autres devises	Total	10 %	-10 %
Chiffre d'affaires	13 075,9	2 302,4	2 449,1	1 086,4	1 040,1	1 047,5	935,1	5 252,2	27 188,7	1 556,6	1 273,6
Résultat opérationnel	425,7	183,5	122,4	117,6	118,0	13,6	245,3	238,7	1 464,8	114,6	93,8

Risque de change et de conversion dans l'état de la situation financière consolidée

De par sa présence internationale, l'état de la situation financière consolidée du Groupe est sensible aux variations de change. Une variation de l'euro affecte la conversion dans la situation financière consolidée des actifs de filiales libellés en devise étrangère.

Face aux actifs les plus significatifs, le Groupe a émis de la dette dans les devises concernées. Les principaux actifs nets du Groupe se situent aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Chine, en Pologne et en République tchèque.

Une appréciation de 10 % des principales devises des pays ci-dessus face à l'euro entraînerait une hausse de l'actif net de 487 millions d'euros et une dépréciation de 10 % une baisse des actifs nets de 398 millions d'euros.

Couverture des investissements nets à l'étranger

Les instruments financiers qualifiés de « couverture d'un investissement net » se décomposent, par nature, de la façon suivante :

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2019 par date de maturité			Juste valeur des dérivés		
	Montant	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Swaps emprunteurs devises	133,9	133,9	-	-	0,2	4,0
Swap prêteurs devises	25,4	25,4	-	-	0,7	-
Instruments optionnels	1 323,7	1 323,7	-	-	-	20,1
Dérivé incorporé (vente à terme)	-	-	-	-	-	-
Cross currency swaps	60,0	-	-	60,0	-	4,8
Total dérivés de change	1 543,0	1 483,0	-	60,0	0,9	28,9
Emprunts USD	-	-	-	-	N/A	N/A
Emprunts CNY	-	-	-	-	N/A	N/A
Total financements	-	-	-	-	N/A	N/A
TOTAL	1 543,0	1 483,0	-	60,0	0,9	28,9

Les swaps de change susmentionnés sont de durée courte mais ils sont en général renouvelés à l'échéance, en attente d'un financement dans la devise du pays considéré et de durée appropriée.

Les instruments optionnels sont des stratégies de couvertures sous forme de tunnels d'options.

La politique du Groupe est de ne couvrir l'investissement net qu'à hauteur du nominal de la dette en devise ayant servi au financement des titres.

Les prêts et créances intra-groupes faisant partie d'un investissement à l'étranger (IAS 21) font l'objet d'une couverture quasi-systématique par un financement externe en devises ou *via* des dérivés de change (cross currency swap, change à terme, tunnels d'options) répondant aux critères de qualification imposés par la norme IFRS 9. Les

écarts de change remontés en réserve de conversion au titre des instruments de couverture sont symétriquement inverses aux écarts de change constatés en réserves de conversion au titre des créances faisant partie de l'investissement net sauf dans les cas où :

- le prêt intra-groupe faisant partie de l'investissement net à l'étranger ne fait pas l'objet d'une couverture ;
- il existe une inefficacité de la couverture provenant de la différence entre le montant nominal de la couverture et le montant de l'actif net couvert ;
- seul l'actif net de la filiale à l'étranger (hors prêt faisant partie de l'investissement net) fait l'objet d'une couverture.

Les écarts de change enregistrés en réserve de conversion Groupe, au 31 décembre 2019, sont détaillés en 9.2.4.

Pour rappel, l'analyse au 31 décembre 2018 est la suivante :

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2018 retraité, par date de maturité			Juste valeur des dérivés		
	Montant	< 1 an	De 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Swaps emprunteurs devises	147,1	132,2	14,9	-	-	2,1
Swap prêteurs devises	2,4	2,4	-	-	-	0,1
Instruments optionnels	1 311,2	1 311,2	-	-	0,6	21,9
Cross currency swaps	60,0	-	-	60,0	0,1	0,8
Total dérivés de change	1 520,7	1 445,8	14,9	60,0	0,7	24,9
Emprunts USD	-	-	-	-	N/A	N/A
Emprunts CNY	-	-	-	-	N/A	N/A
Total financements	-	-	-	-	N/A	N/A
TOTAL	1 520,7	1 445,8	14,9	60,0		

Couverture de juste valeur de change

Les instruments financiers qualifiés de « couverture de juste valeur » se décomposent, par nature, de la façon suivante :

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2019 par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
	Montant	< 1 an	De 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Achats à terme	216,7	166,6	50,1	-	8,0	2,4
Ventes à terme	826,6	408,1	418,5	-	6,7	16,2
DÉRIVÉS DE CHANGE : COUVERTURE DE JUSTE VALEUR	1 043,3	574,7	468,6	-	14,7	18,6

Les couvertures de juste valeur ci-dessus concernent pour l'essentiel des cross currency swaps et des swaps de change en couverture d'éléments inscrits au bilan. Il s'agit notamment de la couverture de financements internes ou de la couverture de contrats de projets ou de ventes d'équipement et solutions de traitements d'eau. L'impact de ces couvertures est compensé par la réévaluation des sous-jacents associés.

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2018 retraité, par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
	Montant	< 1 an	De 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Achats à terme	205,8	153,3	52,5	-	9,4	1,5
Ventes à terme	299,0	269,2	29,8	-	3,2	10,3
DÉRIVÉS DE CHANGE : COUVERTURE DE JUSTE VALEUR	504,8	422,5	82,3	-	12,6	11,8

Couverture de flux de trésorerie de change

Les instruments financiers qualifiés de « couverture de flux de trésorerie » se décomposent, par nature, de la façon suivante :

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2019 par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
	Montant	< 1 an	De 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Achats à terme	69,4	63,3	6,1	-	-	-
Ventes à terme	159,1	129,6	29,5	-	-	3,4
DÉRIVÉS DE CHANGE : COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE	228,5	192,9	35,6	-	-	3,4

Les couvertures de flux de trésorerie ci-dessus relèvent pour l'essentiel d'opérations relatives à des achats/ventes à terme de devises différentes de la devise fonctionnelle des entités considérées pour des besoins liés à leur activité propre.

Il s'agit notamment de couvertures de change liées aux achats et ventes de matières premières en Europe centrale.

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2018 retraité, par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
	Montant	< 1 an	De 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Achats à terme	25,6	23,5	2,1	-	0,4	-
Ventes à terme	120,0	97,2	22,8	-	0,2	1,0
DÉRIVÉS DE CHANGE : COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE	145,6	120,7	24,9	-	0,6	1,0

Couverture des expositions de change dans l'état de la situation financière consolidée par des dérivés non qualifiés de couverture

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2019 par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
	Montant	< 1 an	De 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Swaps prêteurs et achats à terme	4 038,4	3 982,0	56,4	-	53,9	13,9
Swaps emprunteurs et ventes à terme	6 873,7	6 643,5	230,2	-	13,5	120,0
Options de change	-	-	-	-	-	-
Dérivés incorporés	4,6	4,6	-	-	-	1,9
DÉRIVÉS DE CHANGE NON QUALIFIÉS DE COUVERTURE	10 916,7	10 630,1	286,6	-	67,4	135,8

Le portefeuille de dérivés de change ci-dessus est principalement contracté par Veolia Environnement dans le but de couvrir un endettement net en devises (constitué d'emprunts en devises ainsi que des prêts et emprunts intra-groupes en devises).

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2018 retraité, par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
	Montant	< 1 an	De 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Swaps prêteurs et achats à terme	2 098,8	2 077,7	21,1	-	1,8	9,3
Swaps emprunteurs et ventes à terme	6 047,1	5 876,6	170,5	-	43,9	14,4
Options de change	-	-	-	-	-	-
Dérivés incorporés	24,8	20,3	4,5	-	-	9,1
DÉRIVÉS DE CHANGE NON QUALIFIÉS DE COUVERTURE	8 170,7	7 974,6	196,1	-	45,7	32,8

8.3.1.3 Gestion du risque sur matières premières

Les achats d'énergie, de consommables et de matières premières constituent une dépense importante de fonctionnement dans les activités du Groupe, en particulier le gasoil pour les activités liées à la collecte des déchets, le charbon et le gaz pour les activités de fourniture de services énergétiques, l'électricité pour les activités liées au traitement et à la distribution d'eau. Le Groupe est donc exposé à leurs fluctuations de prix.

Les contrats long terme établis par Veolia comprennent généralement des clauses de révision de prix et/ou d'indexation qui permettent de répercuter l'essentiel de la hausse des coûts des matières premières ou des carburants et combustibles sur les prix des prestations vendues aux clients, même si cette répercussion peut se faire parfois avec un décalage dans le temps.

Néanmoins, dans le cadre de la gestion de leurs approvisionnements et de l'optimisation de leurs coûts ou de la couverture d'une

production future, certaines filiales du Groupe, selon leurs activités, peuvent être amenées à s'engager dans des contrats d'achat et de vente à terme de matières ou encore à mettre en place des dérivés permettant de figer les coûts des approvisionnements ou les prix de vente de matières premières produites (électricité). Dans la majorité des cas, ces engagements sont réciproques, les tiers concernés ayant une obligation de livrer les quantités négociées dans ces contrats et le Groupe de les enlever.

Ces opérations s'effectuent dans le cadre de la politique de gestion du risque de prix des matières premières du Groupe, qui a pour objectif une couverture progressive sur trois ans (lorsqu'elle est possible) afin de limiter la volatilité des résultats.

Au 31 décembre 2019, la juste valeur des instruments dérivés sur matières premières ressort respectivement à 13,4 millions d'euros à l'actif et à 59,9 millions d'euros au passif.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité		Au 31 décembre 2019	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments dérivés matières premières	26,6	64,6	13,4	59,9
Électricité	25,6	63,8	13,4	56,6
Produits pétroliers	-	-	-	-
CO ₂	-	-	-	-
Charbon	0,8	0,2	-	1,7
Gaz	0,2	0,6	-	1,6
Autres	-	-	-	-

La ventilation de ces instruments dérivés par type de couverture s'établit de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité		Au 31 décembre 2019	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments dérivés matières premières	26,6	64,6	13,4	59,9
Couverture de juste valeur	-	-	-	-
Couverture de flux de trésorerie	1,0	0,8	-	3,3
Dérivés non qualifiés de couverture	25,6	63,8	13,4	56,6

Risque électricité

Certaines filiales effectuent des transactions sur l'électricité (contrats à terme, options) qui sont comptabilisées comme des instruments financiers dérivés, conformément à la norme IFRS 9.

(en millions d'euros)	Montant notionnel des contrats au 31 décembre 2019 par date de maturité			
	Montant total	< 1 an	De 1 à 5 ans	> 5 ans
Instruments d'achat d'électricité :				
• en Gwh	5 158	1 321	3 154	683
• en M€	181	54	106	21
Instruments de vente d'électricité :				
• en Gwh	1 899	1 255	644	0
• en M€	87	55	32	0

Les instruments dérivés d'achat et de vente d'électricité ont une valeur de marché de -13 millions d'euros (sur la base des hypothèses de valorisation de clôture) à échéance 2020 et à hauteur de -30 millions d'euros sur le reste de l'horizon temporel. Ces opérations sont enregistrées au bilan pour leur juste valeur définie sur la base de cours cotés des matières premières pour les maturités

proches et en utilisant des modèles internes avec des paramètres non observables en l'absence de marché liquide.

Une variation à la hausse ou à la baisse de 10 % du cours de l'électricité (toutes choses égales par ailleurs) aurait un impact en résultat de +7 millions d'euros et de -5,5 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Montant notionnel des contrats au 31 décembre 2018 retraité, par date de maturité			
	Montant total	< 1 an	De 1 à 5 ans	> 5 ans
Instruments d'achat d'électricité :				
• en Gwh	5 264	1 410	2 773	1 081
• en M€	201	56	104	41
Instruments de vente d'électricité :				
• en Gwh	1 666	845	821	-
• en M€	67	33	34	-

Gaz à effet de serre

L'augmentation des gaz à effet de serre dans l'atmosphère a amené certains États et la communauté internationale à mettre en place des dispositifs réglementaires pour en limiter la progression. Dans le cadre de la réglementation européenne, chaque année, le bilan des émissions réelles est établi et donne lieu à restitution des droits correspondants. Le Groupe est amené à acheter ou à vendre des droits selon que ses émissions sont supérieures ou inférieures à ses allocations.

En l'absence de dispositions IFRS spécifiques, le Groupe a retenu le traitement comptable dit de *net liability approach* qui consiste à reconnaître un passif à la clôture si les émissions réelles excèdent les quotas détenus conformément à la norme IAS 37.

Les quotas, sont gérés comme un coût de production et à ce titre ils sont reconnus en stocks :

- pour une valeur nulle lorsqu'ils sont reçus à titre gratuit ;
- à leur coût d'acquisition s'ils sont acquis à titre onéreux sur le marché.

Les consommations de ces stocks sont reconnues sur la base d'un coût unitaire moyen pondéré.

Les opérations relatives à ces quotas, réalisées sur le marché à terme, sont généralement traitées en dehors du champ d'application d'IFRS 9 (traitement « own-use »), à l'exception de certaines opérations spécifiques liées à la couverture des activités de production d'électricité.

Le bilan de l'année 2019 est le suivant :

Volumes (en milliers de tonnes)	Au 1 ^{er} Janvier 2019	Variation de périmètre	Attributions	Acquisitions/ Cessions Annulations	Consommations	Au 31 décembre 2019
TOTAL	1 015	0	2 054	4 784	-7 369	484

Les allocations gratuites restant à recevoir au titre de la phase III du Système d'Échange de Quotas d'Émissions au titre de 2020 sont estimées à 31 millions d'euros pour le Groupe sur la base d'une valorisation du cours forward du 31 décembre 2019.

8.3.2 Gestion du risque de liquidité

La gestion opérationnelle de la liquidité et le financement sont assurés par la direction financements et trésorerie. Cette gestion passe par la centralisation des financements significatifs dans le but d'optimiser la liquidité et la trésorerie.

Le Groupe se finance à travers les marchés obligataires internationaux, les marchés des placements privés internationaux, le marché du billet de trésorerie ainsi que sur le marché du crédit bancaire (cf. note 8.1.1.4 « Dettes financières non courantes et courantes »).

8.3.2.1 Échéancier des passifs financiers

Au 31 décembre 2019, les flux contractuels non actualisés sur l'endettement financier net (sur la valeur nominale) par date de maturité sont les suivants :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2019		Échéancier des flux contractuels non actualisés					
	Valeur comptable	Total des flux contractuels non actualisés	2020	2021	2022	2023	2024	Au-delà de 5 ans
Emprunts obligataires ⁽¹⁾	9 975,8	10 076,8	1 132,9	648,0	1 305,2	615,0	758,0	5 617,7
Autres dettes	5 135,7	5 134,1	4 600,7	119,8	82,9	93,8	28,5	208,4
Dettes financières brutes hors IFRS 16, coût amorti et effet des dérivés de couverture	15 111,5	15 210,9	5 733,6	767,8	1 388,1	708,8	786,5	5 826,1
Dettes locatives IFRS 16	1 883,6	2 081,9	498,5	365,5	285,2	216,5	163,3	552,9
Dettes financières brutes, hors coût amorti et effet des dérivés de couverture	16 995,1	17 292,8	6 232,1	1 133,3	1 673,3	925,3	949,8	6 379,0
Impact des dérivés de couverture de la dette	-4,0							
Dettes financières brutes	16 991,1							
Trésorerie et équivalent trésorerie	-5 843,3							
Actifs liquides et actifs financiers liés au financement	-467,6							
Endettement financier net	10 680,2							

(1) Hors coût amorti et effet des dérivés de couverture de la dette.

8.3.2.2 Positions de liquidité nette

Le détail des liquidités nettes dont le Groupe disposait au 31 décembre 2019 est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019
Veolia Environnement		
Crédit syndiqué MT non tiré	3 000,0	3 000,0
Lignes de crédit bilatérales MT non tirées	925,0	1 100,0
Lignes de crédit bilatérales CT non tirées	-	-
Ligne de lettres de crédit	64,7	86,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie ⁽¹⁾	3 510,6	4 635,5
Filiales		
Trésorerie et équivalents de trésorerie ⁽¹⁾	1 238,7	1 675,5
TOTAL DES LIQUIDITÉS	8 739,0	10 497,8
Dettes courantes et trésorerie passive		
Dettes courantes	5 018,8	5 909,5
Trésorerie passive	215,7	302,2
TOTAL DES DETTES COURANTES ET TRÉSORERIE PASSIVE	5 234,5	6 211,7
TOTAL DES LIQUIDITÉS NETTES DES DETTES COURANTES ET TRÉSORERIE PASSIVE ⁽¹⁾	3 504,5	4 286,1

(1) Y compris les actifs liquides et les actifs liés au financement inclus dans l'endettement financier net.

Au 31 décembre 2019, Veolia dispose d'une liquidité totale de 10,5 milliards d'euros dont 6,3 milliards prennent la forme de disponibilités et équivalents de trésorerie.

Au 31 décembre 2019, les équivalents de trésorerie sont principalement détenus par Veolia Environnement (4 284,0 millions d'euros). Ils se composent principalement d'OPCVM monétaires pour 2 967,8 millions d'euros et des dépôts à terme pour 1 314,9 millions d'euros.

Confirmation de la perspective de crédit

S&P a confirmé en janvier 2019 la notation de crédit de Veolia, à savoir A-2/BBB à perspective stable. De son côté Moodys a confirmé la notation de Veolia en février 2020, à savoir P-2/Baa1 à perspective stable.

La maturité des lignes confirmées et non utilisées est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2019						Échéancier	
	Total	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Crédits syndiqués non tirés	3 000,0	-	-	3 000,0	-	-	-	
Lignes de crédit	1 100,0	100,0	100,0	300,0	200,0	100,0	300,0	
Ligne de lettres de crédit	86,8	-	86,8	-	-	-	-	
TOTAL	4 186,8	100,0	186,8	3 300,0	200,0	100,0	300,0	

8.3.2.3 Informations sur les clauses de remboursement anticipé des emprunts

Dettes de Veolia Environnement

La documentation juridique des financements bancaires et obligataires contractés par la Société ne renferme pas de covenant financier, c'est-à-dire d'engagement de respecter un ratio de couverture ou une notation de crédit minimum dont le non-respect pourrait entraîner l'exigibilité anticipée du financement considéré.

Refinancement des lignes de liquidité multidevises

En octobre 2017, le crédit syndiqué multidevises, initialement conclu le 2 novembre 2015, pour un montant de 3 milliards d'euros, à échéance 2020, a été étendu à 2022 avec une possibilité de tirage en devises d'Europe de l'Est et en renminbi.

Ce crédit syndiqué n'est pas tiré au 31 décembre 2019.

Renouvellement des lignes de crédit bilatérales

Veolia Environnement dispose de lignes de crédit bilatérales pour un montant total non tiré au 31 décembre 2019 de 1 100 millions d'euros.

Veolia Environnement peut tirer à tout instant sur le crédit syndiqué multidevises et sur l'ensemble des lignes de crédit.

Dettes des filiales

Certains financements de projets ou consentis par des organismes de développement multilatéraux à des filiales du Groupe renferment des covenants financiers (tels que définis ci-dessus).

Sur la base des diligences effectuées auprès de ses filiales, la Société considère que les covenants inclus dans la documentation des financements significatifs étaient respectés (ou que les prêteurs y avaient renoncé) au 31 décembre 2019.

8.3.3 Gestion du risque de crédit

Le Groupe est exposé au risque de contrepartie sur différents aspects : par ses activités opérationnelles, ses activités de placement de trésorerie et de produits de dérivés.

8.3.3.1 Risque de contrepartie lié aux activités opérationnelles

Le risque de crédit doit s'analyser différemment sur les actifs financiers opérationnels et sur les créances d'exploitation. Le risque

de crédit sur les actifs financiers opérationnels s'apprécie au travers du « rating » des clients majoritairement publics. Le risque sur les autres créances d'exploitation s'apprécie au travers de l'analyse des retards de paiement et/ou des défaillances des clients en tenant compte de leur nature (publics/privés) comme détaillé ci-après.

L'analyse du risque de crédit clients du Groupe peut être appréhendée au travers des quatre catégories suivantes (Clients publics-Autorité déléguée, clients privés-particuliers, clients publics autres et clients entreprises) :

(en millions d'euros)	Note	Au 31 décembre 2019			Ventilation par type de client			
		Valeur comptable	Pertes de valeur	Valeur nette comptable	Clients publics - Autorité déléguée	Clients privés - particuliers	Clients publics - autres	Clients privés - entreprises
Actifs financiers opérationnels non courants et courants	5.4	1 597,5	-80,3	1 517,2	1 190,9	-	36,7	289,6
Créances clients	5.3	7 698,0	-848,5	6 849,5	1 055,2	1 543,5	1 404,9	2 845,9
Autres créances d'exploitation courantes	5.3	1 372,9	-74,3	1 298,6	102,5	47,8	53,3	1 095,0
Actifs financiers non courants en prêts et créances	8.1.2	427,8	-72,7	355,2	27,5	8,3	13,9	305,5
Actifs financiers courants en prêts et créances	8.1.2	309,9	-37,5	272,4	30,7	14,7	22,5	204,5
PRÊTS ET CRÉANCES		11 406,1	-1 113,3	10 292,9	2 406,8	1 614,3	1 531,3	4 740,5
Autres actifs financiers	8.1.2	495,0	-9,5	485,5	9,9	1,4	0,2	474,0
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2019		11 901,1	-1 122,8	10 778,4	2 416,7	1 615,7	1 531,5	5 214,5
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2018 RETRAITÉ		10 417,9	-1 041,5	9 376,4	2 165,9	1 486,3	1 533,4	4 190,8

L'antériorité des actifs non dépréciés et échus est analysée ci-après :

(en millions d'euros)	Note	Valeur nette comptable	Montant des actifs échus non dépréciés			
			Montant des actifs non échus	0-6 mois	6 mois - 1 an	Plus d'1 an
Actifs financiers opérationnels non courants et courants	5.4	1 517,2	1 507,5	3,0	3,7	3,0
Créances clients	5.3	6 849,5	4 842,0	1 527,6	217,8	262,1
Autres créances d'exploitation courantes	5.3	1 298,6	1 123,7	69,9	43,1	61,9
Actifs financiers non courants en prêts et créances	8.1.2	355,2	355,2	-	-	-
Actifs financiers courants en prêts et créances	8.1.2	272,4	237,2	8,0	2,4	24,8
PRÊTS ET CRÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2019		10 292,9	8 065,6	1 608,5	267,0	351,8
Autres actifs financiers non courants et courants	8.1.2	485,5	485,5	-	-	-
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2019		10 778,4	8 551,1	1 608,5	267,0	351,8
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2018 RETRAITÉ		9 376,4	7 077,5	1 874,6	240,6	183,7

Les retards de paiement supérieurs à six mois sont notamment centrés sur l'Italie, la France, le Maroc et le Mexique et relèvent de débiteurs publics (municipalités ou assimilés).

Au Maroc, les créances clients nettes s'élèvent à 162,0 millions d'euros dont 34,5 millions d'euros pour les créances échues depuis plus de six mois.

8.3.3.2 Risque de contrepartie lié aux activités de placements et de couverture

Le Groupe est exposé au risque de crédit sur le placement de ses excédents et au travers de l'utilisation d'instruments financiers dérivés pour gérer son risque de taux et de change. Le risque crédit correspond à la perte que le Groupe pourrait supporter en cas de défaillance des contreparties à leurs obligations contractuelles. Dans le cas des instruments financiers dérivés, ce risque correspond à la juste valeur de l'ensemble des instruments contractés avec une contrepartie si celle-ci est positive.

Le Groupe minimise le risque de contrepartie par des procédures de contrôle interne limitant le choix des contreparties bancaires à des banques et établissements financiers de premier rang (banques ou institutions financières disposant d'un rating minimum attribué par Moody's, Standard & Poor's ou Fitch : A3/P3/F3 sur le court terme et A2/A/A sur le long terme sauf exception justifiée). Les limites sont fixées pour chacune des contreparties en fonction de leur notation par les agences de rating, de la taille de leurs fonds propres et des engagements pris vis-à-vis du Groupe, et sont revues régulièrement. Par ailleurs, le Groupe a mis en place des *Credit Support Annex* avec ses principales contreparties limitant le risque de contrepartie grâce au mécanisme des appels de marge.

Les risques de contreparties sur les opérations financières sont suivis de façon continue par le *middle-office*, au sein de la direction financière Groupe. Le Groupe n'est pas exposé à un risque lié à des concentrations significatives.

Les excédents de trésorerie dégagés au niveau de Veolia Environnement (5,3 milliards d'euros au 31 décembre 2019) sont gérés avec un objectif de rentabilité voisin de celui du marché monétaire, en évitant une prise de risque en capital et en gardant un niveau de volatilité faible.

Ils sont investis dans les supports de placements suivants :

- OPCVM répondant à la classification AMF de trésorerie et équivalents de trésorerie pour 2 967,8 millions d'euros ;

- Dépôts à terme qualifiés d'équivalents de trésorerie effectués principalement auprès de banques internationales de premier rang disposant d'un rating attribué par Standard & Poor's, Moody's ou Fitch : A3/P3/F3 sur le court terme pour 1 341,9 millions d'euros.

8.4 Produits et charges financières

8.4.1 Coût de l'endettement financier

Les charges de l'endettement financier comprennent les intérêts à payer sur les emprunts calculés en utilisant la méthode du coût amorti et les pertes sur les dérivés de taux qualifiés ou non de couverture.

La charge d'intérêt incluse dans les paiements effectués au titre d'un contrat de location-financement est comptabilisée en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les produits de l'endettement financier comprennent les gains sur les dérivés de taux qualifiés ou non de couverture et sur les placements de trésorerie et équivalent de trésorerie.

Les produits provenant des intérêts sont comptabilisés dans le compte de résultat consolidé lorsqu'ils sont acquis en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les charges et produits de l'endettement financier sont représentatifs du coût de la dette financière diminuée des produits de la trésorerie et des équivalents de trésorerie. En outre, le coût de l'endettement inclut le résultat des dérivés qui sont affectés à la dette qu'ils soient qualifiés ou non, comptablement, de couverture.

Les produits de l'endettement financier s'élèvent à 45,5 millions d'euros. Les charges, quant à elles, s'élèvent à -486,0 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Le coût de l'endettement financier figurant au tableau des flux de trésorerie correspond au coût de l'endettement financier des activités poursuivies ci-dessus et à celui des activités non poursuivies, qui est nul au 31 décembre 2019.

Le poste « Intérêts financiers versés » au tableau des flux de trésorerie correspond au coût de l'endettement financier net des activités poursuivies et non poursuivies ajusté des intérêts courus de 1,9 million d'euros et des variations de juste valeur des dérivés de couverture pour un montant de -14,9 millions d'euros en 2019.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019
Charges sur l'endettement	-318,7	-348,4
Actifs évalués à la juste valeur par résultat (option de juste valeur)*	12,9	13,3
Résultat sur instruments dérivés et relations de couverture et autres	-108,1	-105,4
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER	-413,9	-440,5

* Les équivalents de trésorerie sont évalués à la juste valeur par le résultat.

Le « Résultat sur instruments dérivés et relations de couverture et autres » comprend principalement au 31 décembre 2019 les éléments suivants :

- des charges d'intérêts nets sur les relations de couverture (juste valeur et flux de trésorerie) pour -0,6 millions d'euros ;
- les résultats sur instruments dérivés non éligibles au traitement de couverture pour -102,9 millions d'euros principalement sur des instruments dérivés de change.

Par ailleurs, la charge relative à l'inefficacité des relations de couverture d'investissement net en devise et de couverture de flux de trésorerie n'est pas significative en 2019 et 2018.

8.4.2 Autres revenus et charges financiers

Les autres revenus et charges financiers comprennent notamment les plus ou moins-values de cessions financières nettes de frais de cessions, la désactualisation des provisions, les charges d'intérêts relatifs aux passifs du domaine concédé et les intérêts sur dettes locatives.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019
Gains nets/Pertes nettes sur les prêts et créances	14,0	13,1
Plus ou moins-values de cessions financières nettes de frais de cession	3,7	325,8
Résultats sur actifs disponibles à la vente ⁽¹⁾	4,6	3,4
Actifs et passifs évalués à la juste valeur par le résultat	-0,1	0,3
Désactualisation des provisions	-30,4	-31,3
Résultat de change	-10,6	-4,4
Charges d'intérêts sur passifs du domaine concédé	-94,2	-81,3
Intérêts sur dettes locatives IFRS 16	-45,5	-40,8
Autres	-33,6	-38,1
AUTRES REVENUS ET CHARGES FINANCIERS	-192,1	146,7

(1) Dont dividendes reçus pour 3,4 M€ au 31 décembre 2019, contre 4,6 M€ au 31 décembre 2018.

Au titre de l'exercice 2019, les autres revenus et charges financiers incluent l'impact des cessions de participations dans :

- les réseaux de chaleur et de froid aux États-Unis pour 269,0 millions d'euros, avant impôts ;
- Foshan pour 36,6 millions d'euros ;
- Transdev pour 32,7 millions d'euros.

Au titre de l'exercice 2018, les autres revenus et charges financiers incluent l'impact de :

- la mise à juste valeur et de diverses cessions financières en République tchèque comptabilisées au cours de l'exercice 2018 pour -48,3 millions d'euros ;
- l'impact de la cession de Veolia ES Industrial Services Inc pour 36,6 millions d'euros ;
- l'impact de la cession de Juijiang en Chine pour 18,5 millions d'euros.

Le détail des engagements hors bilan donnés est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2019	Échéance		
			À moins d'1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Lettres de crédit	-32,3	-39,6	-27,7	-2,9	-9,0
Garantie d'une dette	-32,3	-35,1	-15,3	-6,8	-13,0
Autres engagements donnés liés au financement	-77,1	-43,9	-8,7	-27,5	-7,7
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS LIÉS AU FINANCEMENT	-141,7	-118,6	-51,7	-37,2	-29,7

8.5 Engagements liés aux activités de financement

8.5.1 Engagements donnés

Garantie d'une dette : il s'agit principalement de garanties accordées à des organismes financiers au titre de dettes financières de sociétés non consolidées ou de sociétés consolidées selon la méthode de la mise en équivalence lorsque l'engagement porte sur la totalité de celle-ci.

Lettres de crédit : lettres de crédit délivrées par des établissements financiers au profit de créanciers, clients ou fournisseurs de sociétés du Groupe, à titre de garantie dans le cadre de leurs opérations d'exploitation.

Les engagements relatifs aux contrats de location auxquels le Groupe a recours sont analysés en note 7.3.

Les engagements donnés à l'égard des co-entreprises (à 100 %) s'élèvent à 3,7 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 3,6 millions d'euros au 31 décembre 2018.

8.5.2 Engagements reçus

Ils s'élèvent à 134,8 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 117,1 millions d'euros au 31 décembre 2018 retraité.

Le détail par nature d'actifs est le suivant (en millions d'euros) :

Type de nantisements/hypothèques (en millions d'euros)	Montant d'actif nanté (a)	Total du poste de l'état de la situation financière consolidée (b)	% correspondant (a)/(b)
Sur actifs corporels	18	7 680	0,2 %
Sur actifs financiers*	109	1 165	9,4 %
Total actifs non courants	127	8 845	
Sur actifs courants	21	16 926	0,1 %
TOTAL	148		

* Les actifs financiers nantis étant constitués des titres de sociétés consolidées et d'autres actifs financiers, le rapport actif nanté/total du poste de l'état de la situation financière consolidée n'est pas pertinent.

Le détail des sûretés réelles par échéance est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2019	Échéance		
			À moins d'1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Actifs corporels	8	18	6	10	2
Hypothèques	1	5	4	1	0
Nantisements de mobilier corporel ⁽¹⁾	7	13	6	10	2
Actifs financiers ⁽²⁾	108	109	46	61	2
Actifs courants	21	21	21	0	0
Nantisements de créances	21	21	21	0	0
TOTAL	137	148	73	71	4

(1) Il s'agit essentiellement d'équipements et matériels roulants.

(2) Dont 98,8 M€ de titres de participation et 9,6 M€ d'autres actifs financiers principalement actifs financiers opérationnels au 31 décembre 2018 retraité contre 98,8 M€ de titres de participation et 10,2 M€ d'autres actifs financiers principalement actifs financiers opérationnels au 31 décembre 2019.

NOTE 9

CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT NET PAR ACTION

9.1 Procédures de gestion du capital

Veolia Environnement gère son capital dans le cadre d'une politique financière prudente et rigoureuse visant d'une part à s'assurer un accès aisé aux marchés de capitaux français et internationaux, afin d'investir dans des projets générateurs de valeur, et d'autre part à rémunérer de façon satisfaisante les actionnaires tout en maintenant une notation de crédit « Investment Grade ».

Avec effet au 30 septembre 2014, et pour une durée de 12 mois renouvelable par tacite reconduction, Veolia Environnement avait confié à la société ROTHSCHILD & Cie BANQUE la mise en œuvre d'un contrat de liquidité.

Le 28 mai 2019, Veolia Environnement a conclu un nouveau contrat de liquidité conforme aux dispositions du cadre juridique en vigueur avec Kepler Chevreux prenant effet au 1^{er} juin 2019, pour une période initiale s'achevant le 31 décembre 2019, puis renouvelable tacitement pour des périodes d'un an.

9.2 Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère

9.2.1 Capital

Le capital est entièrement libéré.

9.2.1.1 Augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe

Au cours de l'exercice 2019, Veolia Environnement a procédé à une augmentation de capital de 1,2 million d'euros par incorporation de réserves dans le cadre de l'attribution de cinq actions gratuites au profit des salariés bénéficiaires décidée au conseil d'administration du 2 mai 2018, portant le capital social à 2 829 128 105 euros.

Puis Veolia a procédé à une seconde augmentation de capital de 25,1 millions d'euros dans le cadre de l'opération d'actionnariat salarié Sequoia 2019 sur la base de la délégation de compétence donnée par l'assemblée générale mixte du 18 avril 2019 portant le capital social à 2 836 332 695 euros. Des frais liés à cette opération ont été imputés sur la prime d'émission pour un montant net d'impôt de 1,4 million d'euros.

9.2.1.2 Nombre d'actions émises et valeur nominale

Il est de 565 593 341 actions au 31 décembre 2018 et 567 266 539 actions au 31 décembre 2019. La valeur nominale de chaque action est de 5 euros.

9.2.1.3 Capital autorisé non émis

Dans le cadre de la gestion financière de Veolia Environnement, les résolutions d'augmentation de capital approuvées tous les deux

ans par l'assemblée générale de Veolia Environnement visent à autoriser le conseil d'administration à procéder à des opérations d'augmentation de capital sous certaines conditions et dans la limite de certains plafonds. Elles permettent d'adapter la nature des instruments financiers à émettre en fonction des besoins de financement et de la situation des marchés de capitaux français et internationaux.

Ces résolutions sont de manière générale divisées en deux catégories et assorties des plafonds d'augmentation de capital suivants :

- celles pouvant donner lieu à des augmentations de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription (« DPS ») dont le montant nominal est plafonné à 845 millions d'euros (soit environ 30 % du capital de la Société à la date de l'assemblée générale ayant approuvé ces résolutions) ; et
- celles pouvant donner lieu à des augmentations de capital avec suppression du DPS dont le montant nominal cumulé est plafonné à 281 millions d'euros (soit environ 10 % du capital social de la Société à la date de l'assemblée générale ayant approuvé ces résolutions).

L'utilisation de ces résolutions ne peut conduire à la réalisation d'opérations d'augmentation de capital avec ou sans DPS excédant un deuxième plafond global d'un montant nominal de 845 millions d'euros (environ 30 % du capital social de la Société à la date de l'assemblée générale ayant approuvé ces résolutions).

L'ensemble de ces autorisations sont suspendues en période d'offre publique d'achat déposée par un tiers et visant à prendre le contrôle de la Société.

Exercices 2018 et 2019

Exercice 2018 : le nombre d'actions susceptibles d'être émises en vertu des autorisations d'augmentation de capital approuvées par l'assemblée générale du 19 avril 2018 s'élevait à 169 000 000 actions sur la base de 563 364 823 actions composant le capital de la Société au 19 avril 2018.

Au 31 décembre 2018, 2 228 518 actions ont été émises en vertu des 169 000 000 actions susvisées.

Exercice 2019 : le nombre d'actions susceptibles d'être émises en vertu des autorisations d'augmentation de capital approuvées par l'assemblée générale du 19 avril 2018 s'élevait à 169 000 000 actions.

Au 31 décembre 2019, 1 440 918 actions ont été émises au titre de l'opération susvisée et 232 280 actions dans le cadre des actions gratuites, soit un total de 1 673 198 actions.

9.2.2 Imputation des titres d'autocontrôle sur les capitaux propres

Les actions d'autocontrôle sont comptabilisées en réduction des capitaux propres.

Les pertes et profits résultant de la cession des actions d'autocontrôle et les dividendes liés sont imputés directement sur les capitaux propres et n'affectent pas le résultat.

9.2.2.1 Opérations d'achat et de cession d'actions propres

Aux 31 décembre 2018 et 2019, les opérations d'achat ou de cession sur les actions propres de Veolia Environnement effectuées dans le cadre du contrat de liquidité sont les suivantes :

	2018	2019
Nombre d'actions achetées au cours de l'exercice	5 436 308	1 545 769
Nombre d'actions vendues au cours de l'exercice	6 630 754	1 535 769

Aux 31 décembre 2018 et 2019, Veolia Environnement ne détenait aucune action au titre de ce contrat de liquidité. Une autorisation de tirage de 20 millions d'euros a été consentie au titre du fonctionnement de ce contrat de liquidité.

Les titres d'autocontrôle aux 31 décembre 2018 et 2019 s'élèvent respectivement à 12 510 389 et 12 450 465 actions.

9.2.2.2 Risque actions

Au 31 décembre 2019, Veolia Environnement possédait 12 450 465 actions en autocontrôle dont 8 389 059 affectées à des opérations de croissance externe et 4 061 406 acquises en vue de l'attribution aux salariés dans le cadre des plans d'épargne salariale dont bénéficient certains salariés pour une valeur de marché de 295,2 millions d'euros sur la base d'un cours à 23,71 euros et une valeur comptable de 442,4 millions d'euros imputée en fonds propres.

9.2.3 Affectation du résultat et dividendes

L'assemblée générale du 18 avril 2019 a fixé le dividende en numéraire à 0,92 euro par action au titre de l'exercice 2018. Ce dividende est détaché de l'action le 14 mai 2019 et mis en paiement à compter du 16 mai 2019, pour un montant total de 509,1 millions d'euros.

En 2018, un dividende de 462,6 millions d'euros a été distribué par Veolia Environnement et prélevé sur le bénéfice de l'exercice 2017 pour un montant de 314,5 millions d'euros et sur le report à nouveau pour un montant de 148,1 millions d'euros.

9.2.4 Écarts de conversion

Au 31 décembre 2018 retraité, le montant cumulé des écarts de conversion est de 102,1 millions d'euros (en part du Groupe).

La variation des écarts de conversion 2018 reflète principalement l'évolution du renminbi chinois (-29,3 millions d'euros), du dollar américain (+31,1 millions d'euros), de la couronne tchèque (-31,8 millions d'euros) et du dollar de Hong Kong (-35,4 millions d'euros).

Au 31 décembre 2019, le montant cumulé des écarts de conversion est de -92,6 millions d'euros (en part du Groupe).

La variation des écarts de conversion reflète principalement l'évolution du renminbi chinois (-10,4 millions d'euros), de la livre sterling (+31,7 millions d'euros), du dollar canadien (+10,1 millions d'euros), du dollar de Hong Kong (-19,3 millions d'euros) et du peso argentin (-34,2 millions d'euros).

Variation des écarts de conversion (total des capitaux propres attribuables aux Propriétaires de la société mère et aux Participations ne donnant pas le contrôle)

(en millions d'euros)	Total	Dont attribuables aux propriétaires de la société mère
Écart sur les filiales dont les comptes sont établis en devises étrangères	259,5	206,2
Écarts sur le financement net des investissements à l'étranger	-308,0	-308,3
Solde au 31 décembre 2018	-48,5	-102,1
Écart sur les filiales dont les comptes sont établis en devises étrangères	-109,0	-102,8
Écarts sur le financement net des investissements à l'étranger	112,3	112,3
Variations de l'exercice 2019	3,3	9,5
Écart sur les filiales dont les comptes sont établis en devises étrangères	150,5	103,4
Écarts sur le financement net des investissements à l'étranger	-195,7	-196,0
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2019	-45,2	-92,6

Ventilation par principales devises de la réserve de conversion dans le total des capitaux propres attribuables aux Propriétaires de la société mère

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité	Variation	Au 31 décembre 2019
Renminbi chinois	282,5	-10,4	272,1
Dollar américain	135,5	4,2	139,7
Couronne tchèque	18,4	4,0	22,4
Dollar australien	6,5	5,8	12,3
Peso mexicain	-22,6	5,1	-17,5
Zloty polonais	-24,0	2,7	-21,3
Peso argentin	-64,0	-34,2	-98,2
Livre sterling	-185,8	31,7	-154,1
Dollar de Hong Kong	-218,9	-19,3	-238,2
Autres devises	-29,7	19,9	-9,8
TOTAL	-102,1	9,5	-92,6

9.2.5 Réserve de juste valeur

Elle ressort, en part du Groupe, à -62,5 millions d'euros au 31 décembre 2018, et -57,1 millions d'euros au 31 décembre 2019. Elle se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	Titres disponibles à la vente	Dérivés de matières premières en couverture de flux de trésorerie	Dérivés de change en couverture de flux de trésorerie	Dérivés de taux en couverture de flux de trésorerie	Total	Dont attribuables aux propriétaires de la société mère
Montant au 31 décembre 2018 retraité	7,9	-1,0	-3,2	-64,5	-60,8	-62,5
Variation de valeur	5,2	-2,7	-1,2	2,4	3,7	5,4
Autres variations	-1,5	1,9	-	-0,4	-0,0	-
MONTANT AU 31 DÉCEMBRE 2019	11,6	-1,8	-4,4	-62,5	-57,1	-57,1

Les montants sont présentés net d'impôts.

Aucun montant significatif n'a été recyclé au compte de résultat consolidé au titre des instruments dérivés de taux de couverture de flux de trésorerie et inscrit en produit (charge) de l'endettement financier.

9.3 Participations ne donnant pas le contrôle

Conformément à la norme IFRS 10, les participations ne donnant pas le contrôle sur les filiales consolidées par intégration globale sont considérées comme des éléments de capitaux propres.

En outre, selon la norme IAS 32 « Instruments financiers – Présentation », les engagements de rachats sur participations ne donnant pas le contrôle (« puts ») sont considérés comme une dette.

9.3.1 Participations ne donnant pas le contrôle

Le détail de la variation des participations ne donnant pas le contrôle figure dans l'état de variation des capitaux propres.

Les participations ne donnant pas le contrôle au 31 décembre 2019 concernent principalement :

- en Europe hors France : la Pologne pour 186,6 millions d'euros, l'Allemagne pour 194,8 millions d'euros ;
- dans le Reste du monde : la Chine pour 393,6 millions d'euros.

La variation des participations ne donnant pas le contrôle au cours de l'exercice provient principalement du résultat de l'exercice (135,7 millions d'euros), des distributions de dividendes pour -151,9 millions d'euros, et des variations de périmètre (+27,0 millions d'euros).

9.3.2 Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle

La part du résultat revenant aux participations ne donnant pas le contrôle représente 135,7 millions d'euros au 31 décembre 2019, contre 167,3 millions d'euros au 31 décembre 2018 retraité.

La ventilation des participations ne donnant pas le contrôle par segment opérationnel, est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019
France	0,8	0,7
Europe hors France ⁽¹⁾	-72,4	-53,6
Reste du monde ⁽²⁾	-86,5	-70,9
Activités mondiales	-9,2	-11,9
Autres	-	-
PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	-167,3	-135,7

(1) Dont part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle en Chine (-38,0 M€ au 31 décembre 2019).

(2) Dont part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle en Europe centrale (-43,9 M€ au 31 décembre 2019).

9.4 Titres super-subordonnés et obligations convertibles OCEANE

9.4.1 Obligations convertibles OCEANE

Le 8 mars 2016, Veolia Environnement a émis des obligations convertibles de type OCEANE. L'opération se comptabilise en capitaux propres pour la part correspondant à l'option de conversion, dont le règlement est prévu uniquement en actions. Le rachat des obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles est intervenu le 14 septembre 2019. La part imputée en capitaux propres au 31 décembre 2019 s'élève à -5,5 millions d'euros.

Veolia Environnement a émis le 12 septembre 2019, dans le cadre d'un placement privé sans droit préférentiel de souscription, des obligations à options de conversion et/ou d'échanges en actions nouvelles et/ou existantes à échéances 1^{er} janvier 2025 pour un montant nominal de 700 millions d'euros (voir aussi note 8.1.1.1).

9.5 Résultat net par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net part du Groupe ajusté de l'exercice attribuable aux actions ordinaires par le nombre moyen pondéré d'actions composant le capital en circulation pendant l'exercice.

En application de la norme IAS 33, le nombre moyen pondéré d'actions en circulation pris en compte dans le calcul du résultat net par action est ajusté pour prendre en compte la distribution de dividendes en actions intervenue au cours de l'exercice. En application de la norme IAS 33.9 et 12, le résultat net part du Groupe ajusté prend en compte le coût du coupon attribuable aux porteurs de titres super-subordonnés émis par Veolia Environnement.

Le résultat dilué par action est calculé en divisant le résultat net part du Groupe ajusté de l'exercice attribuable aux actionnaires ordinaires de la société mère par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, augmenté du nombre moyen pondéré d'actions ordinaires qui auraient été émises suite à la conversion en actions ordinaires, de toutes les actions ordinaires potentielles dilutives.

Sont présentées, ci-dessous, les informations sur les résultats et les actions ayant servi au calcul des résultats de base et dilué par action, pour l'ensemble des activités.

	Au 31 décembre 2018 retraité ⁽¹⁾	Au 31 décembre 2019
Calcul du nombre moyen d'actions ordinaires (en millions de titres)	551,1	553,4
Nombre moyen d'actions ordinaires pour le calcul du résultat net par action non dilué	551,1	553,4
Actions théoriques supplémentaires issues des plans d'achat ou de souscription d'actions	24,8	25,1
Nombre moyen d'actions ordinaires pour le calcul du résultat net par action dilué (en millions de titres)	575,9	578,5
Résultat net part du Groupe par action (en millions d'euros)		
Résultat net part du Groupe*	374,2	619,4
Résultat net part du Groupe par action :		
Non dilué	0,68	1,12
Dilué	0,65	1,07
Résultat net part du Groupe des activités non poursuivies par action (en millions d'euros)		
Résultat net part du Groupe des activités non poursuivies	-46,4	-111,8
Résultat net part du Groupe des activités non poursuivies par action :		
Non dilué	-0,08	-0,20
Dilué	-0,08	-0,19
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES PAR ACTION (en millions d'euros)		
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	420,6	731,3
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies par action :		
Non dilué	0,76	1,32
Dilué	0,73	1,26

(1) Les retraitements sur l'exercice 2018 concernent l'application de la norme IFRS 16 (voir note 1.1.2 – nouvelles normes et interprétations) et la réintégration des comptes de la Lituanie historiquement présentés en « résultat des activités non poursuivies ».

* En application de la norme IAS 33.9 et 12, le résultat net part du Groupe ajusté prend en compte le coût du coupon attribuable aux porteurs de titres super-subordonnés émis par Veolia Environnement (-5,5 millions d'euros pour l'exercice 2019 contre -66,4 millions d'euros pour l'exercice 2018 retraité).

Les seuls instruments potentiellement dilutifs reconnus par Veolia Environnement sont les options d'achat ou de souscription d'actions présentées en note 6.2.2, et les obligations convertibles.

NOTE 10

PROVISIONS

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », des provisions sont comptabilisées lorsque, à la clôture de l'exercice, il existe une obligation actuelle juridique ou implicite du Groupe à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé, qu'il est probable que l'extinction de cette obligation se traduira pour l'entreprise par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques et le montant de cette obligation peut être estimé de façon fiable.

Les provisions incluent l'ensemble des pertes jugées probables afférentes aux litiges de toutes natures (fiscal autre que lié à l'impôt sur les résultats, social et autres) que Veolia rencontre dans la conduite de ses affaires, y compris les redressements ou les

positions fiscales incertaines identifiées mais ne faisant pas encore l'objet d'un redressement.

Veolia est généralement soumis à une obligation contractuelle d'entretien et de réparation des installations gérées au titre de contrats de service public. Les frais d'entretien et de réparation en découlant sont analysés conformément à la norme IAS 37 sur les provisions et font l'objet le cas échéant de provisions pour engagements contractuels en cas de retard dans les travaux à réaliser.

Dans le cas des restructurations, une obligation est constituée dès lors que la restructuration a fait l'objet d'une annonce et d'un plan détaillé formalisé ou d'un début d'exécution, avant la date de clôture. Les coûts d'exploitation futurs ne sont pas provisionnés.

Les provisions pour coûts de fermeture et postérieurs à la fermeture regroupent les obligations légales ou contractuelles auxquelles le Groupe est soumis au terme de l'exploitation de sites (principalement provisions pour remise en état de site) et, d'une façon plus générale, les dépenses associées à la conservation de l'environnement (provision pour risques environnementaux).

S'agissant des provisions pour remise en état de centres de stockage de déchets ultimes, Veolia comptabilise ses engagements de reconstitution de site au fur et à mesure de l'enfouissement des déchets en contrepartie d'un composant de l'actif immobilisé. Cet actif est amorti dans l'exercice en fonction de sa consommation. Les coûts pris en compte considèrent les spécificités techniques et opérationnelles des sites, ainsi que les exigences des réglementations applicables. Les durées des suivis postérieurs à la clôture des centres de stockage varient selon les pays dans lesquels le Groupe opère (France : 30 ans et Grande Bretagne : 60 ans). Le calcul des coûts

totaux est affecté de l'inflation et, en fonction du calendrier des dépenses projetées, un taux d'actualisation est appliqué (dépendant du pays et de la maturité des flux). Les provisions sont calculées, par site, à la date de clôture en tenant compte du taux de remplissage des centres de stockage des déchets, des coûts totaux estimés par année, de la date prévue de fermeture du site et du taux d'actualisation, et sont constituées progressivement pendant la durée d'exploitation.

Les provisions, dont l'échéance est à plus d'un an, sont actualisées lorsque l'impact est significatif. Les taux d'actualisation utilisés reflètent les appréciations actuelles de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques liés à ce passif. Les effets liés à la désactualisation des provisions sont constatés au compte de résultat consolidé, dans la rubrique « autres revenus et charges financiers ».

L'évolution des provisions non courantes et courantes au cours de l'exercice 2019 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité	Entrée/ Dotation de l'exercice	Remboursement/ Consommation de l'exercice	Reprises sans objet	Écarts actuariels	Réactualisation	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassements courant/ non courant	Autres mouvements	Au 31 décembre 2019
Provisions pour litiges fiscaux ⁽¹⁾	50,1	15,8	-8,2	-8,1	-	-	1,5	-	-	-2,8	48,3
Provisions pour litiges sociaux	19,9	6,0	-3,8	-4,5	-	-	-	-0,1	-	1,0	18,5
Provisions pour autres litiges	162,1	28,5	-17,1	-10,2	-	0,2	0,7	0,4	-	-12,3	152,3
Provisions pour engagements contractuels	76,5	202,2	-203,9	-0,9	-	0,3	-	-	-	-0,1	74,1
Provisions pour dépréciation des travaux en cours et pertes sur contrats à LT	161,3	42,5	-65,9	-5,7	-	4,1	-	1,1	-	1,5	138,9
Provisions pour coûts de fermeture et postérieurs à la fermeture	672,5	13,2	-35,5	-31,4	-	61,9	-9,5	10,5	-	-3,0	678,7
Provisions pour restructuration	40,5	47,7	-17,6	-13,4	-	-	-	0,2	-	-0,1	57,3
Provisions propre assureur	194,5	125,4	-49,7	-20,1	-	1,0	-	0,3	-	-	251,4
Autres provisions	190,0	66,4	-50,0	-43,0	-	-	6,4	0,6	-	11,9	182,3
Provisions hors engagements sociaux	1 567,4	547,7	-451,7	-137,3	-	67,5	-0,9	13,0	-	-3,9	1 601,8
Provisions pour engagements sociaux	728,3	62,2	-65,3	-7,1	51,6	12,2	-6,8	4,7	-	6,2	786,0
TOTAL PROVISIONS	2 295,7	609,8	-517,0	-144,4	51,6	79,7	-7,7	17,7	-	2,3	2 387,8
PROVISIONS NON COURANTES	1 782,5	339,4	-269,1	-65,7	51,6	79,2	-10,5	14,3	-93,2	20,1	1 848,7
PROVISIONS COURANTES	513,2	270,4	-247,9	-78,7	-	0,5	2,8	3,4	93,2	-17,8	539,1

(1) Provisions autres que liées à l'impôt sur les résultats.

Les **provisions pour litiges**, dans leur globalité, s'élèvent à 219,1 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 232,1 millions d'euros au 31 décembre 2018 retraité.

Les segments opérationnels France, Europe hors France, Reste du monde, Activités mondiales contribuent respectivement à hauteur de 50,0 millions d'euros, 78,6 millions d'euros, 36,3 millions d'euros et 47,5 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Des informations complémentaires relatives aux principaux litiges sont décrites en note 12.

Les **provisions pour engagements contractuels**, au 31 décembre 2019, concernent principalement la France pour 44,5 millions d'euros.

Les **provisions pour dépréciation des travaux en cours et pertes sur contrats à long terme**, pour un montant total de 138,9 millions d'euros au 31 décembre 2019, concernent principalement les segments opérationnels France pour 29,5 millions d'euros, Europe hors France pour 28,8 millions d'euros, le Reste du monde pour 42,4 millions d'euros, les Activités mondiales pour 38,3 millions d'euros.

Les **provisions pour coûts de fermeture et postérieurs à la fermeture** s'élèvent à 678,7 millions d'euros au 31 décembre 2019, contre 672,5 millions d'euros au 31 décembre 2018 retraité et concernent principalement les segments opérationnels suivants :

- France pour 245,9 millions d'euros en 2019 contre 244,6 millions d'euros en 2018 retraité ;
- Europe hors France pour 231,8 millions d'euros en 2019 contre 215,8 millions d'euros en 2018 retraité.

L'évolution de ces provisions sur l'exercice 2019 résulte notamment de la désactualisation des provisions, à hauteur de 61,9 millions d'euros, des reprises nettes de provisions à hauteur de -53,7 millions d'euros, et des effets de change pour 10,5 millions d'euros.

La décomposition par nature d'obligations est la suivante :

- les provisions pour remise en état de site s'élèvent fin 2019 à 632,8 millions d'euros contre 602,4 millions d'euros fin 2018 ;
- les provisions pour risques environnementaux à hauteur de 19,8 millions d'euros en 2019 contre 43,9 millions d'euros en 2018 ;
- les provisions pour démantèlement, pour 26,1 millions d'euros en 2019 contre 26,2 millions d'euros en 2018.

Les **provisions propre assureur** proviennent essentiellement de filiales d'assurance et de réassurance du Groupe.

Les **autres provisions** incluent des engagements divers enregistrés au niveau des filiales et dont les montants sont individuellement peu significatifs. Elles concernent principalement les segments opérationnels suivants :

- France pour 36,0 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 22,7 millions d'euros au 31 décembre 2018 retraité ;
- Europe hors France pour 48,7 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 53,1 millions d'euros au 31 décembre 2018 retraité ;
- Reste du monde pour 42,9 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 39,8 millions d'euros au 31 décembre 2018 retraité ;
- Activités mondiales pour 30,1 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 50,6 millions d'euros au 31 décembre 2018 retraité.

Au 31 décembre 2019, les **provisions pour engagements sociaux** ressortent à 786,0 millions d'euros dont 693,0 millions d'euros au titre des provisions pour retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi (soumis à la norme IAS 19 et détaillé en note 6.3), et 93,0 millions d'euros au titre des autres avantages à long terme.

NOTE 11

IMPÔTS

11.1 Impôts sur les résultats

L'impôt sur le résultat (charge ou produit) comprend la charge (ou le produit) d'impôt courant et la charge (ou le produit) d'impôt différé.

11.1.1 Analyse de la charge fiscale

Les éléments de la charge fiscale sont les suivants :

(en millions d'euros)

	2018 retraité	2019
Charge/produit fiscal(e) courant(e)	-224,5	-331,4
France	-15,4	-33,7
Autres pays	-209,1	-297,7
Charge/produit fiscal(e) différé(e)	25,5	32,9
France	19,2	-14,6
Autres pays	6,3	47,5
TOTAL DE LA CHARGE FISCALE	-199,0	-298,5

Certaines filiales françaises ont opté pour le groupe d'intégration fiscale constitué par Veolia Environnement. Veolia Environnement est seule redevable envers le Trésor Public français de l'impôt courant sur les sociétés calculé sur la base de la déclaration fiscale d'ensemble. L'économie d'impôt susceptible d'en résulter est acquise à Veolia Environnement, société intégrante.

11.1.2 Rapprochement des taux d'imposition

	2018 retraité	2019
Résultat net des activités poursuivies (a)	654,3	872,5
Résultat des entreprises associées (b)	44,2	40,5
Résultat des co-entreprises (c)	71,4	89,3
Quote-part dans les résultats nets des autres entités mises en équivalence (d)	-	-
Impôts sur le résultat (e)	-199,0	-298,5
Résultat des activités intégrées poursuivies avant impôts (f) = (a)-(b)-(c)-(d)-(e)	737,7	1 041,2
Taux d'imposition apparent -(e)/(f)	27,0 %	28,7 %
Taux d'imposition théorique ⁽¹⁾	34,4 %	34,4 %
Pertes de valeurs nettes sur goodwill non déductibles	0,0 %	0,0 %
Différences de taux	-12,7 %	-11,1 %
Plus et moins-values de cession	1,1 %	1,4 %
Dividendes	0,9 %	0,9 %
Impôts sans base	4,5 %	4,6 %
Visibilité fiscale ⁽²⁾	-0,3 %	-1,4 %
Autres différences permanentes	-0,9 %	-0,1 %
TAUX D'IMPOSITION RÉEL	27,0 %	28,7 %

(1) Le taux d'imposition indiqué est le taux d'impôt légal français applicable sur les exercices 2018 et 2019.

(2) La visibilité fiscale regroupe principalement les activations et les pertes de valeur sur impôts différés.

Les principaux éléments en rapprochement sur l'exercice **2019** proviennent principalement :

- des opérations dans des pays à taux d'imposition plus faible que le taux légal français ;
- des impôts sans base.

Pour mémoire, les principaux éléments en rapprochement sur l'exercice **2018** provenaient principalement :

- des opérations dans des pays à taux d'imposition plus faible que le taux légal français ;
- des impôts sans base notamment les retenues à la source.

11.2 Actifs et passifs d'impôts différés

Les différences temporelles et les déficits fiscaux donnent généralement lieu à la constatation d'impôts différés actifs ou passifs.

Les actifs d'impôts différés résultant de différences temporelles ne sont comptabilisés que dans la mesure où il est probable :

- que des différences temporelles imposables suffisantes seront disponibles au sein de la même entité fiscale ou du même groupe fiscal, et dont on s'attend à ce qu'elles s'inversent au cours de la période où les différences temporelles déductibles

se retourneront ou au cours des périodes sur lesquelles la perte fiscale résultant de l'actif d'impôt différé pourra être reportée en arrière ou en avant ;

- ou que le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels cet actif pourra être imputé.

À chaque clôture, le Groupe procède à une revue de la valeur recouvrable des impôts différés actifs relatifs à des pertes fiscales reportables significatives.

Les impôts différés actifs afférents à ces pertes fiscales ne sont plus reconnus ou sont réduits lorsque des faits et circonstances propres à chaque société ou groupe fiscal concerné le nécessitent, notamment lorsque :

- l'horizon des prévisions et les incertitudes de l'environnement économique ne permettent plus d'apprécier le niveau de probabilité attaché à leur consommation ;
- les sociétés n'ont pas commencé à utiliser ces pertes ;
- l'horizon de consommation prévisible dépasse l'échéance de report autorisé par la législation fiscale ;
- ou encore lorsque l'imputation sur des bénéfices imposables futurs présente un caractère incertain en raison des risques de divergences d'interprétation dans l'application de la législation fiscale.

Les impôts différés actifs et passifs sont ajustés pour tenir compte de l'incidence des changements de la législation fiscale et des taux d'imposition en vigueur à la date de clôture. Les impôts différés ne sont pas actualisés.

L'évolution des impôts différés actifs et passifs au cours de l'exercice **2019** est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018 retraité	Mouvements de l'activité en résultat	Mouvements d'activité hors résultat	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement en actifs/passifs destinés à la vente	Autres mouvements	31 décembre 2019
Impôts différés actifs bruts	2 170,8	409,1	10,9	13,4	-13,3	6,7	2,1	2 599,7
Impôts différés actifs non appréhendés	-1 127,4	-535,9	-10,5	2,8	25,4	-1,2	-	-1 646,8
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS	1 043,4	-126,8	0,4	16,2	12,1	5,5	2,1	952,9
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	1 042,6	-170,0	-0,5	87,5	13,6	4,1	7,1	984,4

Au 31 décembre 2019, les impôts différés actifs non appréhendés s'élèvent à -1 646,8 millions d'euros, dont -1 328,5 millions d'euros issus des déficits fiscaux et -318,3 millions d'euros issus des différences temporelles. Au 31 décembre 2018 retraité, ils s'élevaient à -1 127,4 millions d'euros dont -911,6 millions d'euros issus des déficits fiscaux et -215,8 millions d'euros au titre des différences temporelles.

La ventilation par nature des impôts différés actifs et passifs est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS		
Déficits fiscaux	1 179,6	1 587,4
Provisions et pertes de valeurs	143,3	148,1
Avantages sociaux	200,4	218,0
Instruments financiers	86,4	60,3
Actifs financiers opérationnels	40,1	34,4
Juste valeur des actifs acquis	10,0	23,8
Écarts de conversion	4,1	0,1
Locations financement	38,1	38,3
Immobilisations corporelles, incorporelles et actifs financiers opérationnels	96,9	94,8
Autres natures	371,9	394,5
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS BRUTS	2 170,8	2 599,7
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NON APPRÉHENDÉS	-1 127,4	-1 646,8
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS APPRÉHENDÉS	1 043,4	952,9

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS		
Immobilisations corporelles et incorporelles	482,8	438,1
Juste valeur des actifs acquis	162,7	213,6
Actifs financiers opérationnels	71,3	70,8
Instruments financiers	81,6	26,0
Locations financement	50,7	53,9
Provisions	33,7	32,0
Écarts de conversion	12,4	7,7
Avantages sociaux	36,1	38,3
Autres natures	111,3	104,0
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	1 042,6	984,4

La ventilation selon les principaux groupes fiscaux se décompose comme suit au 31 décembre 2019 :

(en millions d'euros)	Impôts différés actifs appréhendés sur déficit fiscal	Impôts différés actifs appréhendés sur différences temporelles	Impôts différés passifs sur différences temporelles	Position nette des impôts différés appréhendés
Groupe fiscal France	1,2	77,5	-77,5	1,2
Groupe fiscal aux États-Unis	119,1	103,3	-134,3	88,1
TOTAL DES PRINCIPAUX GROUPES FISCAUX	120,3	180,8	-211,8	89,3

L'échéancier de retournement de la position nette d'impôts différés sur différences temporelles et de la position nette d'impôts différés actifs sur déficits fiscaux sur le groupe fiscal France et aux États-Unis est le suivant :

(en millions d'euros)	Impôts différés actifs sur déficits fiscaux			Impôts différés nets sur différences temporelles			Total		
	< ou = 5 ans	> 5 ans	Total	< ou = 5 ans	> 5 ans	Total	< ou = 5 ans	> 5 ans	Total
Groupe fiscal France	1,2	-	1,2	-	-	-	1,2	-	1,2
Groupe fiscal aux États-Unis	119,1	-	119,1	-2,0	-29,2	-31,2	117,1	-29,2	87,9

L'échéancier de péremption des impôts différés actifs sur déficits fiscaux appréhendés et non appréhendés au 31 décembre 2019 est le suivant :

(en millions d'euros)			Échéance	Total au 31 décembre 2019	Total au 31 décembre 2018 retraité
	< ou = 5 ans	> 5 ans	illimitée		
Déficits fiscaux appréhendés	18,8	142,5	97,4	258,7	271,9
Déficits fiscaux non appréhendés	83,5	525,1	720,1	1 328,7	908,1

Compte tenu de la résolution positive du contrôle fiscal aux États-Unis, le Groupe a reconnu, au vu des perspectives du groupe fiscal américain, une partie de ses impôts différés actifs.

L'augmentation des déficits fiscaux non appréhendés est également liée à l'issue favorable de ce dernier. Le Groupe dispose, après activation en 2019, d'un stock de 2,0 milliards de dollars de déficits en base à utiliser avant fin 2026 (voir note 11.3).

La **ventilation par destination** des impôts différés actifs et passifs est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 retraité	Au 31 décembre 2019
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS		
Impôts différés actifs sur résultats	977,4	885,3
Impôts différés actifs hors résultats	66,0	67,6
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS	1 043,4	952,9
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS		
Impôts différés passifs sur résultats	1 014,8	956,0
Impôts différés passifs hors résultats	27,8	28,4
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	1 042,6	984,4

11.3 Contrôles fiscaux

Dans le cadre de leurs activités courantes, les entités du Groupe en France et à l'étranger font l'objet de contrôles fiscaux réguliers.

Le Groupe apprécie les risques fiscaux liés à l'impôt sur les résultats conformément à l'interprétation IFRIC 23 en considérant notamment que les autorités fiscales mèneront un contrôle et auront pleine connaissance de toute l'information pertinente.

Les administrations fiscales ont mené divers contrôles fiscaux dans et hors des groupes d'intégration fiscale. À ce jour, ces contrôles n'ont pas conduit à une dette envers les administrations fiscales d'un montant significativement supérieur à celui qui avait été estimé dans le cadre de la revue des risques fiscaux.

Au 31 décembre 2019, le Groupe a pris en compte dans son estimation des risques, les charges qui pourraient résulter des conséquences de ces contrôles fiscaux, en fonction de l'analyse technique des positions que le Groupe défend face aux administrations fiscales. Le Groupe revoit périodiquement l'estimation de ces risques au regard de l'évolution des contrôles et des contentieux.

L'événement significatif de l'exercice est le règlement favorable du litige américain.

Pour mémoire, en 2006, Veolia, au travers de sa filiale VENA0, avait sollicité une déduction fiscale en application des dispositions du droit fiscal américain appelées *Worthless Stock deduction* (« WSD ») pour un montant de 4,5 milliards de dollars (en base) dans le cadre de la réorganisation de l'ancienne US Filter (acquise en 1999). Après un long contrôle fiscal, l'administration fiscale américaine (« IRS ») avait émis le 6 novembre 2018 une notification de redressement définitive (« Revenue Agent's Report »), qui rejetait cette déduction et était assortie de pénalités. Veolia avait répondu de manière circonstanciée le 21 décembre 2018 (« Protest ») en contestant le bien-fondé des arguments de l'IRS.

Début avril 2019, l'IRS a informé Veolia qu'elle ne conteste plus la déduction fiscale de la « Worthless Stock Deduction » et a adressé le 30 avril 2019 une notification de redressement définitive (« Revenue Agent's Report ») révisée qui reflète cette décision.

NOTE 12

ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS

La direction considère, en application des critères de l'IAS 37, que les procédures judiciaires, administratives ou d'arbitrage décrites ci-après ne doivent pas faire l'objet d'une provision ou, le cas échéant, d'une provision complémentaire, ou d'une reconnaissance d'un produit à recevoir au 31 décembre 2019, compte tenu du caractère incertain de leurs issues.

Les principaux actifs et passifs éventuels associés à des procédures judiciaires, administratives ou d'arbitrage sont décrits ci-après :

Amérique du Nord

États-Unis – Eau – Flint

En novembre 2011, le gouverneur du Michigan a déclaré que la ville de Flint, (« Flint ») était en grande difficulté financière et a nommé un responsable des urgences (*Emergency Manager*) afin qu'il adopte des mesures drastiques d'économies. Dans cette perspective, l'*Emergency Manager* a décidé de transférer provisoirement la source d'approvisionnement en eau de la ville de Détroit à la rivière Flint ; cette mesure s'inscrivait dans un plan à plus long terme de changement de source d'approvisionnement vers le lac Huron.

En 2013, Flint a retenu les services de la société d'ingénierie Lockwood Andrews & Newman (« LAN ») pour préparer la station de traitement d'eau de la ville au changement de source d'eau. En avril 2014, ladite station a commencé à traiter l'eau de la rivière Flint en vue de sa distribution aux habitants.

Peu après, ces derniers ont commencé à se plaindre de l'apparence, de l'odeur et du goût de l'eau distribuée. Entre août et décembre 2014, Flint a fait face à des problèmes de qualité de l'eau, caractérisant des violations de la réglementation nationale régissant l'eau potable, en excédant notamment la limite du taux autorisé de « Total Trihalomethanes – TTHM » (des sous-produits de désinfection).

En février 2015, Flint a confié à une filiale américaine de la Société, Veolia Water North America Operating Services (« VWNAOS ») la réalisation d'une étude sur les effets résiduels du processus de chloration, sur la coloration de l'eau, son goût et son odeur. Cette étude ponctuelle, facturée 40 000 dollars, a été réalisée en quatre semaines environ. Pendant tout ce temps et par la suite, Flint a continué à faire appel à LAN en tant que consultant principal en ingénierie de l'eau. Ainsi, en décembre 2014 et courant 2015, LAN a élaboré un plan de traitement et remis des rapports à la ville, notamment sur la conformité de l'eau de la rivière Flint à la loi sur l'eau potable (« Safe Drinking Water Act »). LAN n'a émis aucune réserve sur le fait que la nouvelle source d'alimentation en eau de la ville pouvait créer des problèmes de plomb dans l'eau potable.

Le 18 février 2015, VWNAOS a rédigé un rapport intermédiaire, fondé sur les résultats d'analyses fournis par la ville, qui indiquait que l'eau potable était saine dans la mesure où elle « respectait les normes étatiques et fédérales et les essais requis ». Le même jour, au cours d'une réunion organisée par le comité des travaux publics du conseil municipal de Flint et relative au rapport intermédiaire, des employés de VWNAOS portaient à la connaissance du public les résultats de ce dernier. Flint, et non pas VWNAOS, a conduit les tests sur le plomb.

Le 12 mars 2015, le rapport final de VWNAOS, était adressé à Flint, puis rendu public. Dans son rapport, VWNAOS faisait un certain nombre de recommandations pour assurer la conformité des niveaux de TTHM à la réglementation et améliorer la qualité de l'eau relative à l'odeur et à la couleur. Le rapport a également recommandé à Flint de travailler avec sa société d'ingénierie (LAN) et l'État du Michigan afin de développer un plan de contrôle de la corrosion. Il semble que Flint ait ignoré la plupart de ces recommandations.

Le 24 juin 2015, l'agence fédérale américaine pour la protection de l'environnement a rédigé un mémorandum qui résumait l'information disponible sur les activités conduites par Flint et plusieurs agences gouvernementales en réponse aux niveaux élevés de plomb dans l'eau potable signalés par un résident de Flint.

Le 25 septembre 2015, Flint a publié un communiqué officiel (*lead advisory*) auprès des habitants de Flint afin de les alerter sur la présence de plomb dans l'eau courante.

Le 16 octobre 2015, la ville est retournée s'approvisionner en eau potable auprès de la ville de Detroit.

Le 21 octobre 2015, le bureau du gouverneur du Michigan a mandaté un groupe de travail consultatif composé d'experts dans plusieurs disciplines (*Flint Water Advisory Task Force*) chargé de mener une étude indépendante sur la crise de l'eau potable à Flint, caractérisée notamment par une contamination au plomb.

Le 21 mars 2016, leur rapport final, réalisé au terme de nombreux entretiens individuels et l'examen de multiples documents, était rédigé. Ce rapport conclut que la responsabilité de la crise de l'eau à Flint incombe largement à plusieurs entités gouvernementales du Michigan ainsi qu'à Flint. Le département de la qualité environnementale du Michigan et Flint n'ont notamment pas exigé ni mis en œuvre de contrôle de corrosion lors du changement de source d'approvisionnement et ce, contrairement à ce que requiert le régime fédéral applicable au plomb et au cuivre pour éviter toute contamination de l'eau potable.

Actions individuelles et actions de groupe

Depuis février 2016, de nombreuses poursuites individuelles et actions de groupe putatives (« putative class-actions ») ont été enregistrées auprès du tribunal étatique et de la juridiction fédérale du Michigan par des habitants de Flint contre plusieurs défendeurs, dont l'État du Michigan, le département de la qualité environnementale du Michigan et trois des filiales américaines de la Société, Veolia North America Inc., VWNAOS et Veolia North America LLC. Les habitants de Flint allèguent des dommages corporels et matériels suite à une exposition aux toxines, y compris au plomb, contenues dans l'eau de la rivière Flint et reprochent notamment une négligence professionnelle et une fraude. La cour a rejeté ce dernier fondement.

La Société elle-même a été citée dans une douzaine d'actions de groupe putatives et des centaines d'actions individuelles. À ce jour néanmoins, elle n'est partie défenderesse à aucune de ces actions ; seules ses trois filiales américaines le sont.

En janvier 2018, une procédure de médiation a été ordonnée par le juge fédéral. Cette médiation est en cours.

Les médiateurs ont sollicité la présence de toutes les parties à la procédure fédérale, dont les trois filiales américaines de la Société mais pas la Société elle-même.

Action civile du procureur du Michigan

Le 22 juin 2016, le procureur du Michigan (États-Unis) a engagé une action civile à l'encontre de plusieurs sociétés, parmi lesquelles VWNAOS et la Société elle-même, pour leur rôle supposé dans la crise de l'eau à Flint. Après s'être désisté de cette action, il a déposé, le 16 août 2016, une nouvelle assignation en matière civile. Entre autres allégations, il se réfère au rapport intermédiaire de VWNAOS. Pour le procureur, les actes et omissions allégués de ces sociétés constituent, entre autres, une négligence professionnelle et une fraude. À la suite du dépôt de cette nouvelle assignation, le procureur a consenti à ne pas poursuivre la Société, sans pour autant renoncer à ses droits ; cet accord a été acté le 12 septembre 2016 devant le tribunal étatique.

Le 7 novembre 2018, l'État du Michigan a élu un nouveau gouverneur et un nouveau procureur général. Le 12 avril 2019, ce dernier a introduit de nouvelles demandes, visant notamment la Société elle-même et ses trois filiales américaines. La Société n'ayant cependant reçu aucune notification, elle n'est pas partie défenderesse à cette action ; seules ses filiales américaines le sont.

Le 8 novembre 2019, le tribunal étatique a rejeté toutes les demandes formées par le procureur contre les filiales américaines de la Société, excepté celle fondée sur l'enrichissement sans cause.

Le 2 décembre 2019, l'État du Michigan, les filiales américaines de la Société et LAN ont formé des recours contre cette décision.

Actions pénales

Des poursuites pénales ont été engagées par le procureur général contre 15 employés de l'État du Michigan et de la ville de Flint pour leur rôle dans la crise de l'eau à Flint. Sur ces 15 employés, sept ont plaidé coupable. Le 13 juin 2019, le nouveau procureur général a abandonné toutes les charges retenues contre les huit employés restants. L'enquête du procureur général est toujours en cours et de nouvelles poursuites pénales pourront être engagées.

Le Groupe conteste vigoureusement le bien-fondé de l'ensemble de ces procédures.

Ces réclamations ont fait l'objet de déclarations aux assureurs. Certains d'entre eux, se prévalant de l'une des clauses d'exclusion stipulées dans leurs polices, ont d'ores et déjà indiqué qu'ils refuseraient toute garantie pour les dommages causés par le plomb.

Le Groupe conteste vigoureusement cette position au motif que la clause d'exclusion des dommages du fait du plomb est inapplicable en l'espèce et, en tout état de cause, nulle parce que contraire à une règle impérative de l'article L.113-1 du Code des assurances imposant que l'exclusion soit « formelle et limitée » et à l'appréciation qu'en fait la jurisprudence.

Europe centrale et orientale

Roumanie

En 2000, Apa Nova Bucuresti (ANB), filiale roumaine à 74 % de Veolia Eau, a signé avec la municipalité de Bucarest, un contrat de concession des services de distribution d'eau et d'assainissement pour 25 ans.

Fin juillet 2015, la Division Nationale Anticorruption de Ploiesti (DNA) a ouvert une enquête portant sur des faits de trafic d'influence,

mettant en cause plusieurs personnes, et notamment plusieurs filiales roumaines de la Société.

ANB et certains de ses ex-dirigeants étaient soupçonnés d'avoir, entre 2008 et 2015, acheté l'influence de trois personnes physiques pour obtenir des décisions favorables des collectivités publiques de Bucarest, conduisant à d'importantes augmentations des tarifs de l'eau. En contrepartie, ANB aurait versé des rémunérations significatives à des sociétés contrôlées par ces trois personnes ou des personnes liées, sans que ces paiements ne soient proportionnés aux prestations accomplies, voire sans que ces prestations ne soient réelles.

Depuis août 2015, ANB ainsi que d'autres filiales de la Société ayant des activités dans l'eau et dans l'énergie en Roumanie, ont communiqué à la DNA, à sa demande, de nombreux documents.

Au cours du mois d'octobre 2015, trois ex-dirigeants d'ANB ont été interrogés par la DNA, puis placés sous le statut d'« inculpat » et sous contrôle judiciaire.

Le 30 octobre 2015, ANB a été placée sous le même statut, au titre des infractions de corruption, achat d'influence, violation de la vie privée, évasion fiscale et blanchiment.

La *Securities and Exchange Commission* (SEC) et le *Department of Justice* (DOJ) ont ouvert une enquête portant sur d'éventuelles violations des lois fédérales américaines, en lien avec les faits objets de l'enquête de la DNA. Dans le cadre de l'enquête conduite par la SEC, il a été demandé à la Société de transmettre, sur une base volontaire, des documents et informations en lien avec ces faits. Les mêmes demandes ont été adressées à la Société par l'Autorité des marchés financiers (AMF), qui a également ouvert une enquête, à la requête de la SEC dans le cadre de la coopération internationale.

La Société a coopéré pleinement avec les autorités et, en particulier, a transmis les informations demandées, dans le respect des lois applicables.

En 2017, le Parquet National Financier a confirmé l'ouverture d'une enquête préliminaire.

Début 2018, une perquisition a eu lieu dans les locaux de la Société à Aubervilliers et des auditions de témoins ont été réalisées.

Fin août 2018, les locaux d'une des filiales de la Société ont été perquisitionnés à Prague.

Par lettre du 8 juillet 2019, la SEC a informé l'avocat américain de la Société de la clôture de son enquête, en indiquant qu'elle ne recommanderait pas d'action à l'encontre de cette dernière.

Par ordonnance du 1^{er} novembre 2019, la DNA a décidé (i) l'abandon des poursuites pour trafic d'influence, corruption et violation de la vie privée contre ANB et l'ensemble des personnes physiques impliquées et (ii) la poursuite des investigations pour évasion fiscale et blanchiment à l'égard d'ANB et deux de ses anciens dirigeants.

Cette ordonnance fait l'objet d'un recours par une personne physique.

Lituanie - Énergie

Entre 2000 et 2003, les filiales lituaniennes du Groupe, UAB Vilniaus Energija (« UVE ») et UAB Litesko (« Litesko ») ont signé plusieurs contrats avec des municipalités lituaniennes, dont le plus important avec la ville de Vilnius (« Vilnius ») en 2002, pour louer, exploiter et moderniser l'infrastructure de production et de distribution de chaleur et d'électricité. Le Groupe a ainsi réalisé des investissements

importants au fil des années dont il attend une prise en compte des coûts et un retour sur investissement.

Depuis 2009, le gouvernement a publiquement, à de nombreuses reprises, accusé le Groupe d'être responsable d'un tarif élevé de chaleur et conduit une campagne de harcèlement à son égard. Diverses mesures ont ainsi été entreprises par les autorités publiques à l'encontre des filiales lituaniennes du Groupe et notamment :

- une amende de 19 millions d'euros infligée à UVE par l'autorité de la concurrence ;
- le transfert de propriété sans compensation des sous-stations individuelles de chaleur dans lesquelles UVE avait investi ;
- la réduction unilatérale des tarifs de chaleur pour capter les économies réalisées grâce au condenseur de fumée financé par UVE ;
- l'annulation rétroactive des tarifs de chaleur appliqués par UVE pour la période 2011-2015 ;
- l'annulation des avenants prolongeant la durée des contrats conclus par Litesko avec la municipalité d'Alytus et le transfert à cette dernière des actifs dans lesquels Litesko avait investi.

L'ensemble des mesures préjudiciables aux filiales lituaniennes du Groupe fait l'objet de contestations et de recours pendants devant les juridictions locales.

Compte tenu de ce contexte, la Société et ses filiales ont, par ailleurs, été contraintes d'engager les arbitrages décrits ci-dessous.

- L'arbitrage CIRDI :

La Société, Veolia Énergie International (venant aux droits de Veolia Baltics and Eastern Europe), UVE et Litesko (ensemble « les Sociétés ») ont déposé en janvier 2016 une requête en arbitrage contre la Lituanie devant le Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements (« CIRDI ») ;

Les Sociétés sollicitent à ce jour une indemnisation d'environ 80 millions d'euros hors intérêts ; la Lituanie a, quant à elle, retiré ses demandes reconventionnelles d'environ 150 millions d'euros dans ses dernières écritures. La procédure est toujours en cours ;

En juin 2018, la Lituanie a déposé une objection à la compétence du tribunal arbitral tirée de la décision rendue par la Cour de Justice de l'Union européenne le 6 mars 2018 dans l'affaire Achmea, qui a jugé que les clauses d'arbitrage contenues dans les traités bilatéraux d'investissement intra-communautaires ne sont pas compatibles avec le droit de l'Union européenne. Dans une déclaration du 15 janvier 2019, les Etats-Membres ont indiqué leur intention de résilier les traités bilatéraux d'investissement conclus entre eux d'ici décembre 2019. Ces développements sont susceptibles d'avoir un impact sur l'arbitrage CIRDI, et le cas échéant, sur l'exécution de la sentence à venir.

- L'arbitrage SCC :

En novembre 2016, dans le cadre du contrat de Vilnius dont l'échéance était proche (fin mars 2017), la Société et UVE ont déposé une requête en arbitrage devant la Chambre de commerce de Stockholm (« SCC ») pour obtenir la désignation d'un expert indépendant afin d'évaluer l'état des actifs. L'objet de l'arbitrage SCC a été étendu par la suite aux réclamations de la Société, d'UVE, de Vilnius et de la société municipale VST (« VST ») en lien avec le contrat de Vilnius.

Dans le cadre de cet arbitrage, la Société et UVE sollicitent une indemnisation d'environ 22 millions d'euros ; de leur côté, Vilnius et VST présentent des demandes reconventionnelles estimées à ce jour à environ 690 millions d'euros. La procédure est toujours en cours. La Société et UVE contestent fermement les demandes reconventionnelles de Vilnius et VST et en demandent le rejet.

Autres segments

VWT contre K+S Potash

Le 1^{er} décembre 2012, Veolia Water Technologies, Inc. (« VWT ») a signé un contrat de 324,5 millions de dollars américains avec K+S Potash Canada GP (« KSPC »), pour la conception, fourniture et mise en service d'un système d'évaporation et de cristallisation, qui comprend 14 grands évaporateurs et cristalliseurs (les « cuves »), pour une mine de potasse alors en cours de construction par KSPC dans la province de la Saskatchewan, Canada. Dans ce cadre, une lettre de garantie à première demande de 14,6 millions de dollars américains a été octroyée par VWT en faveur de KSPC.

Le 17 juillet 2016, lors du processus de mise en service et de démarrage des cuves, l'une d'entre elles s'est effondrée (l'« Incident »). Une nouvelle cuve de remplacement a dû être fabriquée et installée. L'Incident a endommagé également d'autres cuves et des équipements de l'usine, qui ont dû être retirés et remplacés. VWT a coopéré avec KSPC pour déterminer la cause de l'Incident. Les premières investigations, menées par KSPC, ont identifié un défaut de conception du support métallique des cuves, dont étaient responsables VWT et l'un de ses sous-traitants. Ensuite, des expertises complémentaires conduites par VWT ont en revanche conclu à un défaut dans la réalisation des plots en béton servant d'assises aux supports métalliques ; ces plots en béton étaient construits par un sous-traitant de KSPC. VWT a réparé les cuves endommagées. Ces réparations ont donné lieu à d'importantes modifications contractuelles (« Change Orders ») et des coûts supplémentaires. Mi-juin 2017, une seconde lettre de garantie à première demande de 15 millions de dollars américains a été émise par VWT en faveur de KSPC.

Plusieurs procédures sont actuellement en cours.

Procédure d'arbitrage ADRI (ADR Institute of Canada)

Le 18 août 2017, VWT a saisi l'ADRI aux fins d'obtenir la condamnation de KSPC au remboursement des coûts engendrés par les modifications contractuelles réalisées pour procéder aux réparations liées à l'Incident, soit 19 millions de dollars. Le 18 janvier 2019, le tribunal arbitral s'est déclaré compétent pour une partie seulement des demandes (environ 13,6 millions de dollars). Cette procédure est actuellement suspendue compte tenu de la procédure au fond engagée par KSPC devant la Court of Queen's Bench de Saskatchewan (*cf. infra*).

Procédures judiciaires (Court of Queen's Bench de Saskatchewan et tribunal de commerce de Paris)

Le 11 avril 2018, KSPC a assigné VWT devant la Court of Queen's Bench de Saskatchewan pour 180 millions de dollars canadiens (environ 119 millions d'euros) au titre de dommages indirects et surcoûts de réparation liés à l'Incident. Mi-janvier 2019 VWT a proposé une offre de transaction, que KSPC a refusée.

Le 14 mai 2018, KSPC a tenté d'appeler la première lettre de garantie. Le 18 mai 2018, le président du tribunal de commerce de Paris a fait interdiction à la banque, à titre provisoire, de payer. Les parties ont retiré l'affaire du rôle du tribunal compte tenu de la procédure engagée par VWT devant la *Court of Queen's Bench* de Saskatchewan sur les deux lettres de garantie.

Le 23 mai 2018, la *Court of Queen's Bench* de Saskatchewan a été saisie par VWT afin d'interdire à KSPC de tirer sur les deux lettres de garanties émises. La demande de VWT a été rejetée par la *Court of Queen's Bench* de Saskatchewan ; ce rejet a été confirmé en appel, puis en octobre 2019 par la Cour suprême du Canada.

En novembre 2019, KSPC a mis en œuvre et obtenu le paiement de la seconde lettre de garantie ; il a par ailleurs demandé au tribunal

de commerce de Paris la réinscription au rôle de l'affaire relative à la première lettre de garantie. Cette procédure est toujours en cours.

Par acte du 28 mai 2018, l'un des sous-traitants de KSPC, AECON, a assigné KSPC devant la *Court of Queen's Bench* de Saskatchewan pour différentes demandes de dommages et intérêts. Le 28 juin 2018, KSPC a assigné en intervention forcée VWT afin de lui faire supporter à hauteur d'au minimum 466 millions de dollars canadiens (environ 318 millions d'euros) les éventuelles condamnations de KSPC, ainsi que le remboursement de sommes déjà payées à d'autres sous-traitants.

Le sinistre a été déclaré aux assureurs, qui ont couvert une partie des dépenses engagées.

Le Groupe conteste fermement l'ensemble des demandes formulées à son encontre.

NOTE 13

OPÉRATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Le Groupe identifie les parties qui lui sont liées conformément aux dispositions du paragraphe 9 de la norme IAS 24 révisée « Information relative aux parties liées ».

Les rémunérations et avantages assimilés accordés aux principaux dirigeants sont détaillés en note 6.4.

Les relations avec les co-entreprises sont détaillées en note 5.2.4.1.

Les relations avec les autres parties liées sont les suivantes :

Relations avec la société Icade SA, filiale de la Caisse des dépôts et consignations (actionnaire à hauteur de 4,60 % au 31 décembre 2019)

Le 31 janvier 2013, a été conclu entre la société Icade SA et Veolia Environnement, un bail ferme en l'état de futur achèvement (BEFA) se rapportant à l'immeuble hébergeant le siège administratif de Veolia à Aubervilliers. Ce bail commercial a pris effet le 18 juillet 2016 pour une durée de 9 années et le loyer annuel de l'immeuble s'élève à un montant annuel de 16 590 104 euros hors taxes et hors TVA.

Au titre de l'exercice 2019, Veolia Environnement a enregistré des charges de loyers envers le bailleur pour un montant de 17 265 470 euros.

Dans le cadre de cette convention de bail, la Caisse des dépôts et consignations (« CDC ») et sa filiale Icade SA sont considérées comme des parties liées. En effet, la CDC siège au conseil d'administration de Veolia Environnement en qualité d'administrateur, personne morale ainsi qu'au conseil d'administration de la société Icade SA. Par ailleurs, M. Olivier Mareuse, représentant de la CDC au conseil

d'administration de Veolia Environnement, siège également au conseil d'administration d'Icade SA en tant que personne physique.

Fin des relations avec la société SM Conseil

En raison du décès de M. Serge Michel intervenu le 15 mars 2019, le contrat de prestations de services conclu par Veolia Environnement avec la société « SM Conseil » SAS le 20 mars 2017 a pris fin par anticipation à effet du 1^{er} mars 2019.

Ce contrat de prestations de services, pour mémoire, avait été conclu pour une durée de trois ans à compter du 20 mars 2017. Aux termes de ce contrat, Veolia Environnement confiait à cette société la mission de l'assister en vue de (1) la promouvoir auprès de parties prenantes ou de partenaires potentiels dans l'objectif de favoriser le développement de ses activités et (2) d'identifier d'éventuels décideurs ou managers susceptibles de contribuer à la mise en œuvre de sa stratégie.

La société « SM Conseil » SAS était présidée par M. Serge Michel qui exerçait, par ailleurs, la fonction de censeur au sein du conseil d'administration de Veolia Environnement.

Cette convention prévoyait une rémunération forfaitaire de la société « SM Conseil » SAS à hauteur de 400 000 euros par an actualisée en fonction de l'indice SYNTEC et sans *success fees*.

En application de cette convention et au titre de sa résiliation par anticipation, la rémunération par Veolia Environnement à la société « SM Conseil » SAS au titre de l'exercice 2019, s'est élevée à 68 673 euros correspondant aux prestations des mois de janvier et février 2019.

NOTE 14

ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Acquisition dans les déchets dangereux en Amérique du Nord

Le 20 décembre 2019, le Groupe a annoncé avoir signé un accord pour la reprise du site de traitement des déchets dangereux d'Alcoa USA Corporation situé à Gum Springs dans l'Arkansas (États-Unis), à travers sa filiale Veolia North America, complétant ainsi le dispositif d'exutoires de déchets dangereux du Groupe dans la zone. L'opération a été finalisée le 31 janvier 2020 pour un montant de 250 millions de dollars américains.

Émission d'un emprunt obligataire

Le 8 janvier 2020, Veolia Environnement a émis une obligation de 500 millions d'euros à 11 ans. Cette obligation a été émise au pair et porte un coupon de 0,664 % de maturité janvier 2031. Les produits de cette émission serviront aux besoins de financement généraux de la Société et notamment à l'anticipation des tombées obligataires de fin 2020. Le niveau élevé de souscription, la qualité des investisseurs, leur diversité (plus de 160 ordres en provenance d'Europe et d'Asie) et les bonnes conditions obtenues témoignent de la perception très positive de la signature de Veolia et de sa solidité financière.

NOTE 15

LISTE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES DANS LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

En 2019, le Groupe Veolia a consolidé dans ses comptes 1 682 sociétés.

Les principales sociétés sont reprises ci-dessous :

Sociétés et adresses	N° Siret	Méthode de consolidation ⁽¹⁾	% de contrôle	% d'intérêts
Veolia Environnement SA 21 rue La Boétie 75008 Paris	403 210 032 00104	IG	100,00	100,00
FRANCE				
Dont activité EAU				
Veolia Eau – Compagnie Générale des Eaux 21 rue La Boétie 75008 PARIS	572 025 526 10945	IG	100,00	100,00
Veolia Water 21 rue La Boétie 75008 PARIS	421 345 042 00053	IG	100,00	100,00
Compagnie des Eaux et de l'Ozone 21 rue La Boétie 75008 PARIS	775 667 363 02470	IG	100,00	100,00
Société Française de Distribution d'Eau 28 boulevard de Pesaro 92000 Nanterre	542 054 945 00416	IG	99,62	99,62
Compagnie Fermière de Services Publics ZAC de la Pointe 9 rue des Frênes 72190 SARGÉ-LÈS-LE-MANS	575 750 161 00904	IG	99,87	99,87
Compagnie Méditerranéenne d'Exploitation des Services d'Eau – CMESE 1 rue Albert Cohen Immeuble Plein Ouest A 13016 MARSEILLE	780 153 292 00187	IG	99,72	99,72

(1) Méthodes de consolidation : IG : Intégration Globale – ME : Méthode de la mise en équivalence.

Sociétés et adresses	N° Siret	Méthode de consolidation ⁽¹⁾	% de contrôle	% d'intérêts
Société des Eaux de Melun Zone Industrielle – 198/398 rue Foch 77000 Vaux Le Pénil	785 751 058 00047	IG	99,32	99,32
Société des Eaux de Marseille 25 rue Edouard-Delanglade 13006 Marseille	057 806 150 00017	IG	98,43	98,43
Dont activité DÉCHETS				
Veolia Propreté 21 rue La Boétie 75008 Paris	572 221 034 01230	IG	100,00	100,00
Routière de l'Est Parisien 28 boulevard de Pesaro 92000 Nanterre	612 006 965 00182	IG	100,00	100,00
Onyx Auvergne Rhône-Alpes 2/4 avenue des Canuts 69120 Vaulx en Velin	302 590 898 00656	IG	100,00	100,00
Onyx Est ZI de la Hardt – Route de Haspelschiedt 57230 Bitche	305 205 411 00070	IG	95,00	95,00
Paul Grandjouan SACO 6 rue Nathalie Sarraute 44200 Nantes	867 800 518 00609	IG	100,00	100,00
OTUS 28 boulevard de Pesaro 92000 Nanterre	622 057 594 00385	IG	100,00	100,00
AUTRES EUROPE				
Veolia Water UK Plc et ses filiales 210 Pentonville Road London N1 9JY (Royaume-Uni)		IG	100,00	100,00
Veolia ES (UK) Ltd et ses filiales 210 Pentonville Road London – N19JY (Royaume-Uni)		IG	100,00	100,00
Veolia Umweltservice GmbH et ses filiales Hammerbrookstrasse 69 20097 Hamburg (Allemagne)		IG	100,00	100,00
Veolia Deutschland GmbH et ses filiales Lindencorso Unter den Linden 21 10117 Berlin (Allemagne)		IG	100,00	100,00
Braunschweiger Versorgungs- AG & Co.KG Taubenstrasse 7 38106 Braunschweig (Allemagne)		IG	74,90	50,11
Aquiris SA Avenue de Vilvorde, 450 1130 Bruxelles (Belgique)		IG	99,00	99,00
Apa Nova Bucuresti Srl Strada Aristide Demetriade nr 2, Sector 1 Bucarest (Roumanie)		IG	73,69	73,69
Veolia Central & Eastern Europe et ses filiales 21 rue La Boétie 75008 Paris	433 934 809 00032	IG	100,00	100,00
Veolia Énergie Praha, a.s. Na Florenci 2116/15, Nové Město, 110 00 Praha 1 (République tchèque)		IG	100,00	83,05
Pražské Vodovody A Kanalizace a.s. Ke Khablu 971/1 102 00 Prague 10 (République tchèque)		IG	51,00	51,00

(1) Méthodes de consolidation : IG : Intégration Globale – ME : Méthode de la mise en équivalence.

Sociétés et adresses	N° Siret	Méthode de consolidation ⁽¹⁾	% de contrôle	% d'intérêts
Sofiyska Voda AD Mladost region Mladost 4 Business Park Street Building 2a 1000 Sofia Sofia (Bulgarie)		IG	77,10	77,10
Veolia Energy UK PLC et ses filiales 210 Pentonville Road N1 9JY London (Royaume-Uni)		IG	100,00	99,99
Veolia NV-SA et ses filiales 52, quai Fernand-Demets 1070 – Bruxelles (Belgique)		IG	100,00	100,00
Siram SPA et ses filiales Via Bisceglie, 95 20152 Milano (Italie)		IG	100,00	99,99
Veolia Espana S.L.U. et ses filiales C/ Juan Ignacio Luca De Tena, 4 28027 Madrid (Espagne)		IG	100,00	99,99
Veolia Energia Polska ul. Puławska 2, Budynek Plac Unii C 02-566 Warszawa (Pologne)		IG	60,00	60,00
Veolia Term SA et ses filiales ul Pulawska 2, 02-566 Warszawa (Pologne)		IG	100,00	60,00
Veolia Energia Warszawa et sa filiale ul Pulawska 2, 02-566 Warszawa (Pologne)		IG	97,09	58,25
Veolia Nordic AB et ses filiales Hälsingegatan 47 113 31 Stockholm (Suède)		IG	100,00	99,99
Veolia Nederland BV et ses filiales Wattbaan 2 3439 ML Nieuwegein (Pays-Bas)		IG	100,00	99,99
Vilnius Energija Joconiu St. 13 02300 Vilnius (Lituanie)		IG	100,00	99,99
Veolia Energy Hungary Co Ltd et ses filiales Szabadsag ut 301 2040 Budapest (Hongrie)		IG	99,98	99,97
Veolia Energia Slovensko A.S. et ses filiales Einsteinova 25 851 01 Bratislava (Slovaquie)		IG	100,00	99,99
Veolia Énergie CR A.S. et ses filiales 28.Rijna 3123/152 709 74 Ostrava (République tchèque)		IG	83,06	83,05
RESTE DU MONDE				
VNA Regeneration Services LLC 4760 World Houston Parkway, Suite 100 Houston, TX 77032 (États-Unis)		IG	100,00	100,00
Veolia Water Americas, LLC et ses filiales 53 State street 14th floor 02109 MA Boston (États-Unis)		IG	100,00	100,00
Veolia Environmental Services North America 53 State street 14th floor 02109 MA Boston (États-Unis)		IG	100,00	100,00

(1) Méthodes de consolidation : IG : Intégration Globale – ME : Méthode de la mise en équivalence.

Sociétés et adresses	N° Siret	Méthode de consolidation ⁽¹⁾	% de contrôle	% d'intérêts
VES Technical Solutions LLC 53 State street 14th floor 02109 MA Boston (États-Unis)		IG	100,00	100,00
Veolia ES Canada Industrial Services Inc. 1705, 3 ^e avenue H1B 5M9 Montreal – Québec (Canada)		IG	100,00	100,00
Veolia Holding America Latina SA Calle Torrelaguna 60, 2 Planta 28043 Madrid (Espagne)		IG	100,00	100,00
Beijing Yansan Veolia Water No. 5 Yanshan Xinghua East Road, 102500 Beijing (Chine)		IG	50,00	50,00
Shenzhen Water (Group) Co. Ltd et ses filiales 23 Floor, Wan De Building Shennan Zhong Road Shenzhen (Chine)		ME	45,00	25,00
Shanghai Pudong Veolia Water Corporation Ltd No. 703 Pujian Road, Pudong New District 200127 Shanghai (Chine)		ME	50,00	50,00
Changzhou CGE Water Co Ltd No.12 Juqian Road, CHANGZHOU Municipality, Jiangsu Province 213000 (Chine)		ME	49,00	24,99
Kunming CGE Water Supply Co Ltd No.6 Siyuan Road, Kunming Municipality, Yunnan Province 650231 (Chine)		ME	49,00	24,99
Veolia Korea et ses filiales East 16 F Signature Towers Building Chungyechou-ro 100 Jung-gu (Corée du Sud)		IG	100,00	100,00
Veolia Water Australia et ses filiales Level 4, Bay Center, 65 Pirrama Road, Pyrmont NSW 2009 (Australie)		IG	100,00	100,00
Veolia Middle East et ses filiales 21 rue La Boétie 75008 Paris	505 190 801 00041	IG	100,00	100,00
Amendis 20 rue Imam Ghazali 90 000 Tanger (Maroc)		IG	100,00	100,00
REDAL SA 6 Zankat Al Hoceima, BP 161 10 000 Rabat (Maroc)		IG	100,00	100,00
Lanzhou Municipal Water Supply (Group) Co LTD No. 2 Hua Gong Street, Xigu District, Lanzhou, Gansu Province (Chine)		ME	35,84	18,27
Sharqiyah Desalination Co. SAOC PO Box 685, PC 114 Jibroo, (Sultanat d'Oman)		ME	35,75	35,75
Tianjin Jinbin Veolia Water Co Ltd No2 Xinxiang Road, Bridge 4 Jin Tang Expressway, Dongli District Tianjin Municipality (Chine)		ME	49,00	49,00
Veolia Water – Veolia Environmental Service (Hong Kong) – VW - VES (HK) Ltd Units 7601-03&06-13,76/F, The Center, 99 Queen's Road Central, (Hong Kong)		IG	100,00	100,00
Veolia Environmental Services Australia Pty Ltd Level 4, Bay Center – 65 Pirrama Road NSW 2009 – Pyrmont (Australie)		IG	100,00	100,00

(1) Méthodes de consolidation : IG : Intégration Globale – ME : Méthode de la mise en équivalence.

Sociétés et adresses	N° Siret	Méthode de consolidation ⁽¹⁾	% de contrôle	% d'intérêts
Veolia Environmental Services Asia Pte Ltd 143 Cecil Street, 17-00, GB Building 069542 (Singapour)		IG	100,00	100,00
Veolia Environmental Services China LTD Units 7601-02 and 06-13 76/F, the center, 99 Queen's road central (Hong-Kong)		IG	100,00	100,00
ACTIVITÉS MONDIALES				
Sade-Compagnie Générale de Travaux d'Hydraulique (CGTH-SADE) et ses filiales ZAC François Ory 23/25 avenue du Docteur Lannelongue 75014 Paris	562 077 503 02584	IG	100,00	99,47
Veolia Water Technologies et ses filiales L'Aquarène – 1 place Montgolfier 94417 St Maurice Cedex	414 986 216 00037	IG	100,00	100,00
OTV L'Aquarène – 1 place Montgolfier 94417 St Maurice Cedex	433 998 473 000 14	IG	100,00	100,00
SARP Industries et ses filiales 427, route du Hazay – Zone Portuaire Limay-Porcheville 78520 Limay	303 772 982 00029	IG	100,00	99,86
Société d'Assainissement Rationnel et de Pompage (SARP) et ses filiales 52 avenue des Champs Pierreux – 92000 Nanterre	775 734 817 00387	IG	100,00	99,68
Société Internationale de Dessalement (SIDEM) 20-22 rue de Clichy – 75009 Paris	342 500 956 000 20	IG	100,00	100,00
Veolia Nuclear Solutions, Inc et ses filiales 575 High street, suite 330, Palo Alto 94301 CA Californie (États-Unis)		IG	100,00	100,00
AUTRES				
Veolia Énergie International 21 rue La Boétie 75008 Paris	433 539 566 00045	IG	99,99	99,99

(1) Méthodes de consolidation : IG : Intégration Globale – ME : Méthode de la mise en équivalence.

Les filiales allemandes du Groupe sont consolidées dans les états financiers consolidés présentés. En application des paragraphes 264(3), 264-B et 291 du Code du commerce allemand (HGB), ces entités peuvent bénéficier de l'exemption de publication de rapport annuel et de présentation de comptes consolidés selon le référentiel comptable allemand. Les filiales ayant opté pour l'exemption sont présentées ci-dessous :

Exemption de publication	Société	Pays	Devise
	ALTVATER CHERNIVZY	Ukraine	UAH
	ALTVATER KIEV	Ukraine	UAH
	ALTVATER TERNOPIIL	Ukraine	UAH
	BIOCYCLING GmbH	Allemagne	EUR
	BIOMASSEANLAGE ESSENHEIM GmbH	Allemagne	EUR
	BRAUNSCHWEIGER NETZ GmbH	Allemagne	EUR
	BRAUNSCHWEIGER VERSORGUNGS-AG & Co. KG	Allemagne	EUR
	BRAUNSCHWEIGER VERSORGUNGS-VERWALTUNGS-AG	Allemagne	EUR
	DRESDNER ABFALLVERWERTUNGS GmbH	Allemagne	EUR
	EUROLOGISTIK UMWELTSERVICE GmbH	Allemagne	EUR
	GASVERSORGUNG GÖRLITZ GmbH	Allemagne	EUR
	GERAER STADTWIRTSCHAFT GmbH	Allemagne	EUR
	GLOBALIS BETEILIGUNGSGESELLSCHAFT mbH	Allemagne	EUR
Oui	GLOBALIS SERVICE GmbH & CO. KG	Allemagne	EUR
Oui	GUD GERAER UMWELTDIENSTE GmbH & Co. KG	Allemagne	EUR
	GUD GERAER UMWELTDIENSTE VERWALTUNGS GmbH	Allemagne	EUR
	HVT HANDEL VERTRIEB TRANSPORT GmbH	Allemagne	EUR
	INTROTEC SCHWARZA GmbH	Allemagne	EUR
	JOB & MEHR GmbH	Allemagne	EUR
	KANALBETRIEBE FRITZ WITHOFS GmbH	Allemagne	EUR
	KOM-DIA GmbH	Allemagne	EUR
	MULTIPET GmbH	Allemagne	EUR
	MULTIPOINT GmbH	Allemagne	EUR
	ÖKOTEC ENERGIEMANAGEMENT GmbH	Allemagne	EUR
	ONYX ROHR - UND KANAL-SERVICE GmbH	Allemagne	EUR
	OSTTHÜRINGER WASSER UND ABWASSER GmbH	Allemagne	EUR
	RECYCLING & ROHSTOFFVERWERTUNG KIEL GmbH	Allemagne	EUR
	RECYPET AG	Suisse	CHF
Oui	ROHSTOFFHANDEL KIEL GmbH & Co. KG	Allemagne	EUR
	STADTENTWAESSERUNG BRAUNSCHWEIG GmbH	Allemagne	EUR
	STADTREINIGUNG DRESDEN GmbH	Allemagne	EUR
	STADTWERKE GÖRLITZ Aktiengesellschaft	Allemagne	EUR
	STADTWERKE PULHEIM DIENSTE GmbH	Allemagne	EUR
	STADTWERKE WEISSWASSER GmbH	Allemagne	EUR
	STRATMANN ENTSORGUNG GmbH	Allemagne	EUR
	VBG VERWALTUNGS - UND BETEILIGUNGSGESELLSCHAFT mbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA BS ENERGY BETEILIGUNGS GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA ENERGIE DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA ENVIRONNEMENT LAUSITZ GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA GEBÄUDESERVICE DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA INDUSTRIE DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR

Exemption de publication	Société	Pays	Devise
	VEOLIA INDUSTRIEPARK DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia INFRA KLÄRSCHLAMM DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA KLÄRSCHLAMMVERWERTUNG DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA PET GERMANY GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA PET SVENSKA AB	Suède	SEK
	VEOLIA STADTWERKE BRAUNSCHWEIG BETEILIGUNGS- GmbH & Co.KG	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE & CONSULTING GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE BETEILIGUNGSVERWALTUNGS GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE DUAL GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE GmbH DEUTSCHLAND	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE NORD GmbH	Allemagne	EUR
Oui	VEOLIA UMWELTSERVICE OST GmbH & Co. KG	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE OST VERWALTUNGS GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE RESSOURCENMANAGEMENT GmbH	Allemagne	EUR
Oui	VEOLIA UMWELTSERVICE SÜD GmbH & Co. KG	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE SÜD VERWALTUNGS GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE WERTSTOFFMANAGEMENT GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE WEST GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA VERWALTUNGSGESELLSCHAFT mbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA WASSER DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA WASSER KÖNIGSBRÜCK GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA WASSER STORKOW GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA WASSER WAGENFELD GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA WASSER WAGENFELD VERWALTUNGS GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA WASSER WEGELEBEN GmbH	Allemagne	EUR
	VKD HOLDING GmbH	Allemagne	EUR
	WASTEBOX DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR

NOTE 16

HONORAIRES FACTURES AU TITRE DE LA MISSION DE CONTRÔLE DES COMPTES

Les honoraires de commissariat aux comptes encourus par le Groupe au cours des exercices 2019 et 2018 s'élevaient respectivement à 28,1 et 27,2 millions d'euros dont :

- 22,7 millions d'euros en 2019 et 22,6 millions d'euros en 2018, au titre du contrôle légal des comptes ;
- 5,4 millions d'euros en 2019 et 4,6 millions d'euros pour 2018, au titre des prestations de service entrant dans les diligences directement liées à cette mission.

4.1.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée générale de la société Veolia Environnement,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la Société Veolia Environnement relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité des comptes et de l'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.2.2 de l'annexe aux comptes consolidés qui détaille les modalités et l'impact de la première application au 1^{er} janvier 2019 de la norme IFRS 16 « Contrats de location ».

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Tests de dépréciation des goodwill des unités génératrices de trésorerie Mexique, Pologne, Allemagne, République Tchèque / Slovaquie et Concessions Chinoises

Notes 7.1.1, 7.1.2 et 5.2.4.1 de l'annexe aux comptes consolidés

Risque identifié

Au 31 décembre 2019, les goodwill présentent des valeurs nettes comptables de 5 128 millions d'euros. Les goodwill relatifs aux coentreprises Concessions chinoises s'élèvent à 227 millions d'euros en quote-part du groupe au 31 décembre 2019. Pour les besoins des tests de dépréciation, à compter de la date d'acquisition, les goodwill sont affectés à chacune des unités génératrices de trésorerie (UGT) ou à chacun des groupes d'UGT qui devraient bénéficier du regroupement d'entreprises.

Le groupe procède à des tests de dépréciation annuels systématiques et à chaque fois qu'il existe des indications que l'UGT ou le regroupement d'UGT a pu se déprécier. La nécessité de constater ou non une dépréciation s'apprécie par comparaison entre la valeur comptable des actifs et passifs de l'UGT ou du regroupement d'UGT et leur valeur recouvrable. La valeur recouvrable se définit comme la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette des coûts de sortie et la valeur d'utilité. Pour les UGT qui ne sont pas classées comme détenues en vue de la vente (IFRS 5), la valeur d'utilité est généralement déterminée par l'actualisation des flux de trésorerie futurs de l'UGT ou groupes d'UGT. Les modalités du test de dépréciation mis en œuvre, ainsi que le détail des hypothèses retenues, sont décrits en notes 7.1.2 et 5.2.4.1 de l'annexe.

La détermination de la valeur d'utilité implique des jugements importants de la part du groupe notamment sur des éléments tels que l'évolution des données conjoncturelles et des prix de marché, les hypothèses de gains d'efficacité et de performance ainsi que les taux d'actualisation et de croissance sur le long terme.

Pour les UGT Mexique, Pologne et Allemagne, les tests de sensibilité réalisés par le groupe indiquent qu'une variation des hypothèses conduirait à identifier des valeurs recouvrables inférieures à la valeur nette comptable comme indiqué en notes 7.1.2.

Concernant l'UGT République Tchèque / Slovaquie, les tests de sensibilité réalisés conduisent à une valeur recouvrable supérieure à la valeur comptable. Toutefois, la valorisation de ces UGT reste sensible aux hypothèses du management comme indiqué en note 7.1.2. Concernant les Concessions chinoises, les valeurs recouvrables sont sensibles et reposent sur des hypothèses opérationnelles structurantes comme indiqué en note 5.2.4.1.

Nous avons donc considéré le test de dépréciation des goodwill de ces UGT comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nous avons apprécié la conformité de la méthodologie appliquée par le groupe aux normes comptables en vigueur.

Nous avons également effectué un examen critique des modalités de mise en œuvre de cette méthodologie pour ces UGT et contrôlé notamment :

- le montant des éléments composant la valeur comptable de ces UGT et la cohérence de la détermination de cette valeur

avec la façon dont les projections des flux de trésorerie ont été déterminées pour la valeur d'utilité ;

- la pertinence des projections de flux de trésorerie par rapport au contexte économique et financier dans lequel s'inscrivent ces UGT et la fiabilité du processus d'établissement des estimations en analysant, pour les prévisions des années précédentes, les causes des éventuelles différences avec les réalisations ;
- la cohérence de ces projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations du groupe telles qu'elles ont été présentées au conseil d'administration dans le cadre du processus budgétaire ;
- la cohérence des taux d'actualisation et de croissance sur le long terme retenus avec la typologie des actifs sous-jacents ;
- l'analyse de sensibilité de la valeur d'utilité effectuée par le groupe à une variation des principales hypothèses retenues.

Enfin nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les notes 7.1.2 et 5.2.4.1 de l'annexe aux comptes consolidés.

Appréciation de la valeur recouvrable des actifs incorporels, corporels et financiers opérationnels des contrats

Notes 5.2.1, 5.4, 7.2 et 7.3 de l'annexe aux comptes consolidés

Risque identifié

Au 31 décembre 2019, la valeur des actifs incorporels, corporels et financiers opérationnels du groupe s'élève respectivement à 3 517, 7 680 et 1 517 millions d'euros. Ces actifs sont essentiellement composés des actifs incorporels et financiers opérationnels constitués dans le cadre de contrats de concession (IFRIC 12) et des actifs de production et de distribution nécessaires à l'exécution des contrats au sein des trois métiers du groupe.

Ces actifs font l'objet d'un test de dépréciation par le groupe chaque fois qu'il existe un indice de perte de valeur (non-exécution d'un contrat significatif de longue durée dans les conditions prévues, problèmes techniques dans l'exploitation, défaillance d'une contrepartie pour les actifs financiers opérationnels...) tel que mentionné dans les notes 7.2 et 7.3 de l'annexe. La valeur recouvrable, correspondant généralement à la valeur d'utilité, est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs associés à ces actifs ou groupe d'actifs comme indiqué en notes 5.2.1 et 5.4 de l'annexe.

La détermination de la valeur d'utilité implique des jugements importants de la part du groupe ; nous avons donc considéré l'appréciation de la valeur recouvrable des actifs incorporels, corporels et financiers opérationnels des contrats comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nous avons apprécié la conformité de la méthodologie appliquée par le groupe aux normes comptables en vigueur. Nous avons également effectué un examen critique des modalités de mise en œuvre de cette méthodologie et contrôlé notamment, pour les contrats identifiés :

- la pertinence des projections de flux de trésorerie par rapport au contexte économique et financier dans lequel ces contrats sont exécutés (hypothèses de développement commercial, évolution des tarifs, gains d'efficacité...), en particulier en analysant les principales données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations et en appréciant les différences entre les prévisions des périodes passées et les réalisations ;
- la pertinence des taux d'actualisation retenus au regard des taux de croissance long terme et des données de marché pour chaque zone géographique.

Première application de la norme IFRS 16 « Contrats de location »

Notes 1.2.2, 5.4, 7.3.2, 8.1.1 et 8.4.2 de l'annexe aux comptes consolidés

Risque identifié

Comme indiqué dans la note 1.2.2 de l'annexe aux comptes consolidés, le groupe a adopté la nouvelle norme IFRS 16 sur les contrats de location depuis le 1er janvier 2019. Selon cette nouvelle norme, l'ensemble des contrats de location fait l'objet d'un modèle unique de comptabilisation pour les preneurs, avec la reconnaissance d'un « Droit d'usage » à l'actif et d'une « Dette locative » au passif.

Le groupe n'a pas ré-apprécié les contrats identifiés comme contenant ou ne contenant pas de contrats de location au regard de l'ancienne norme.

Le groupe a choisi d'appliquer la norme IFRS 16 selon la méthode rétrospective complète en comptabilisant les impacts dans le bilan d'ouverture au 1er janvier 2018 et a ainsi déterminé le droit d'usage et la dette locative en tenant compte notamment, pour chaque contrat, de la durée de location et du taux d'actualisation.

La première application de la norme a conduit à comptabiliser des droits d'usage relatifs aux contrats de location à l'actif pour une valeur nette comptable de respectivement 1.679 millions d'euros et 1.698 millions d'euros au 1er janvier 2018 et 1er janvier 2019 et des dettes locatives IFRS 16 au passif pour une valeur comptable de respectivement de 1 981,2 millions d'euros et 1 883,6 millions d'euros au 1er janvier 2018 et 1er janvier 2019. L'application de la norme IFRS 16 a également pour conséquence de modifier le résultat opérationnel de +43,7 millions d'euros et le résultat net de +1,3 millions d'euros, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Nous avons considéré la première application de la nouvelle norme sur les contrats de location comme un point clé de l'audit compte tenu de la forte volumétrie des données relatives aux contrats de location à collecter, du montant significatif du droit d'usage et de la dette locative dans les comptes consolidés, de la nécessité de reconstituer l'historique des contrats de location et du degré de jugement de la direction que requiert la détermination de la durée de location et du taux d'actualisation.

Notre réponse

Notre approche d'audit a consisté à apprécier la conformité avec les dispositions de la norme IFRS 16 « Contrats de location » de la méthodologie retenue par le groupe pour déterminer les principales hypothèses, notamment celles relatives à la durée des contrats de location ou aux taux d'actualisation.

Nous avons obtenu une compréhension de l'organisation, du système d'information et des contrôles permettant de s'assurer du correct calcul de la dette locative et du droit d'usage à la date de transition mis en place par la direction pour l'application de cette nouvelle norme.

Nos travaux ont également consisté :

- à apprécier les procédures mises en place par la direction pour identifier l'exhaustivité des contrats de location à retraiter :
 - nous avons obtenu les instructions préparées par le Groupe et adressées aux filiales et analysé si leur conception permet d'identifier et de recenser l'ensemble des contrats de location et de collecter pour chacun d'eux toutes les informations nécessaires au calcul de la dette locative et du droit d'usage,
 - pour la maison mère et un échantillon de filiales, nous avons apprécié la cohérence du rapprochement entre la charge de loyers comptabilisée dans les comptes sociaux de ces entités et celle prise en compte dans les comptes consolidés pour le calcul des dettes locatives pour les contrats inscrits dans le système d'information.

- à tester le paramétrage du système d'information mis en place par le Groupe pour déterminer les impacts comptables de la norme ;
- à analyser le montant des dettes locatives et des droits d'usage évalués et comptabilisés par le Groupe dans les comptes consolidés. Pour ce faire, nous avons, sur la base d'un échantillon de contrats de location :
 - apprécié, compte tenu des caractéristiques propres du contrat, la conformité du retraitement opéré par rapport aux principes de la norme IFRS 16,
 - comparé les informations collectées pour l'évaluation de la dette locative et du droit d'usage avec les données propres du contrat en tenant compte des différents avenants et des données historiques depuis l'origine du contrat,
 - s'agissant de la durée de location retenue, apprécié les critères pris en compte par la direction pour la déterminer et rapproché cette durée avec les dispositions prévues au contrat,
 - s'agissant des taux d'actualisation pour évaluer la dette locative, apprécié la conformité de la méthodologie retenue avec la norme IFRS 16 et comparé les paramètres de ces taux d'actualisation avec des données de marché en prenant en compte les caractéristiques des contrats de location sous-jacents.

Nous avons apprécié si les notes annexes donnent une information appropriée sur les impacts liés à l'adoption de la nouvelle norme, les principes comptables appliqués et les principaux jugements exercés par le groupe.

Passifs éventuels en lien avec des litiges : aux États-Unis – Flint et K+S Potash, en Roumanie et en Lituanie

Notes 10 et 12 de l'annexe aux comptes consolidés

Risque identifié

Le groupe est régulièrement sujet à des litiges significatifs avec des clients ou des tiers en lien avec son activité. Les litiges associés à des procédures judiciaires, administratives ou d'arbitrages décrits en note 12, de par leur ampleur ou les parties impliquées, constituent une exposition plus importante pour le groupe.

Comme indiqué en note 10, le groupe comptabilise une provision, à la clôture de l'exercice, s'il existe une obligation actuelle juridique ou implicite du groupe à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé, dont il est probable que l'extinction se traduira pour l'entreprise par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques et que le montant de cette obligation peut être estimé de façon fiable. Dans le cadre de ces litiges, les estimations du groupe pour la détermination d'éventuelles provisions ont été réalisées dans le contexte du caractère incertain de leurs issues.

Dans le cas où l'issue des procédures judiciaires, administratives ou d'arbitrage présente un caractère incertain, le groupe considère, comme indiqué en note 12, qu'en application des critères d'IAS 37, ces litiges ne doivent pas faire l'objet d'une provision ou, le cas échéant, d'une provision complémentaire mais donnent lieu à une description dans l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons considéré ce sujet comme un point clé de l'audit compte tenu des montants en jeu et du jugement de la direction dans l'appréciation du caractère incertain du dénouement de ces litiges.

Notre réponse

Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nos travaux ont notamment consisté à :

- apprécier les procédures mises en œuvre par le groupe afin d'identifier et recenser l'ensemble des risques ;
- prendre connaissance de l'analyse des risques effectuée par le groupe, de la documentation correspondante et, le cas échéant, des consultations écrites des conseils externes ;
- analyser les informations sur les procédures en cours et leurs conséquences financières probables qui nous ont été communiquées par les conseils externes du groupe en réponse à nos demandes de confirmations écrites ;
- apprécier les principaux risques identifiés et les hypothèses retenues par le groupe et leur traitement comptable ;
- apprécier les informations relatives à ces risques présentées en note 12 de l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport de gestion du groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la Société Veolia Environnement par l'assemblée générale du 18 décembre 1995 pour le cabinet KPMG SA et par l'assemblée générale du 23 décembre 1999 pour le cabinet Ernst & Young et Autres.

Au 31 décembre 2019, le cabinet KPMG SA était dans la vingt-cinquième année de sa mission sans interruption et le cabinet Ernst & Young et Autres dans la vingt et unième année, dont vingt années depuis que les titres de la Société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant,

les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité des comptes et de l'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité des comptes et de l'audit

Nous remettons au comité des comptes et de l'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité des comptes et de l'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité des comptes et de l'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité des comptes et de l'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Les Commissaires aux comptes
Paris-La Défense, le 16 mars 2020

KPMG Audit

ERNST & YOUNG et Autres

Département de KPMG S.A.

Valérie Besson

Baudoin Griton

Jean-Yves Jégourel

Quentin Séné

4.2 Comptes sociaux RFA

4.2.1 BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2019

Actif

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019			Au 31 décembre 2018
	Brut	Amort. & dépré.	Net	Net
Capital souscrit non appelé				
Actif immobilisé				
Immobilisations incorporelles				
Frais d'établissement	-	-	-	-
Frais de recherche et de développement	-	-	-	-
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, logiciels, droits et valeurs similaires	240 098	213 617	26 481	26 853
Fonds commercial ⁽¹⁾	-	-	-	-
Autres immobilisations incorporelles	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles en cours	13 488	48	13 440	16 607
Immobilisations corporelles				
Terrains	-	-	-	-
Constructions	-	-	-	-
Installations techniques, matériel et outillage industriels	-	-	-	-
Autres immobilisations corporelles	38 915	23 982	14 933	18 624
Immobilisations corporelles en cours	447	-	447	696
Avances et acomptes	-	-	-	-
Immobilisations financières ⁽²⁾				
Participations	13 757 499	2 216 721	11 540 778	11 322 327
Créances rattachées à des participations	11 437 703	106 350	11 331 353	10 619 719
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	6 632	-	6 632	6 327
Autres titres immobilisés	7 153	-	7 153	3 483
Prêts	1 176 214	-	1 176 214	935 798
Autres immobilisations financières	749 571	103 892	645 679	602 739
TOTAL (I)	27 427 720	2 664 610	24 763 110	23 553 173

(en milliers d'euros)	Au			Au
	31 décembre 2019	31 décembre 2018	31 décembre 2019	31 décembre 2018
	Brut	Amort. & dépré.	Net	Net
Actif circulant				
Stocks et en-cours				
Matières premières et autres approvisionnements	-	-	-	-
En-cours de production (biens et services)	-	-	-	-
Produits intermédiaires et finis	-	-	-	-
Marchandises	-	-	-	-
Avances et acomptes versés sur commandes	3 420	-	3 420	416
Créances ⁽⁹⁾				
Créances d'exploitation :				
Créances clients et comptes rattachés	113 539	10 944	102 595	141 900
Autres créances	1 856 086	40 699	1 815 387	1 669 363
Créances diverses :				
Capital souscrit et appelé, non versé	-	-	-	-
Valeurs mobilières de placement				
Actions auto-détenues	91 018	-	91 018	75 160
Autres titres	2 968 283	-	2 968 283	2 347 045
Instruments de trésorerie	151 302	-	151 302	104 858
Disponibilités	491 448	-	491 448	228 758
Charges constatées d'avance ⁽⁴⁾	73 537	-	73 537	75 001
TOTAL (II)	5 748 633	51 643	5 696 990	4 642 501
Comptes de régularisation				
Charges à répartir sur plusieurs exercices (III)	58 707	-	58 707	64 355
Primes de remboursement des obligations (IV)	111 128	-	111 128	129 386
Écarts de conversion actif (V)	1 838 320	-	1 838 320	1 667 265
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV + V)	35 184 508	2 716 254	32 468 254	30 056 680
(1) Dont droit au bail			-	-
(2) Dont à moins d'un an			632 699	274 077
(3) Dont à plus d'un an			21 381	125 891
(4) Dont à plus d'un an			53 447	61 489

Passif

<i>(en milliers d'euros)</i>	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Capitaux propres		
Capital (dont versé 2 836 333)	2 836 333	2 827 967
Primes d'émission, de fusion, d'apport	7 010 577	6 995 196
Écarts de réévaluation	-	-
Écarts d'équivalence	-	-
Réserves		
Réserve légale	282 797	281 682
Réserves statutaires ou contractuelles	-	-
Réserves réglementées	-	-
Autres réserves	-	-
Report à nouveau	527 489	154 594
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)	1 058 299	883 060
Sous-total : Situation nette	11 715 495	11 142 499
Subventions d'investissement	-	-
Provisions réglementées	7 119	6 751
TOTAL (I)	11 722 614	11 149 250
Autres fonds propres		
Produits des émissions de titres participatifs	-	-
Avances conditionnées	-	-
Autres	-	-
TOTAL (I BIS)		
Provisions		
Provisions pour risques	37 031	45 823
Provisions pour charges	7 107	6 179
TOTAL (II)	44 138	52 002

<i>(en milliers d'euros)</i>	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Dettes ⁽¹⁾		
Emprunts obligataires convertibles	-	-
Autres emprunts obligataires	10 114 400	9 936 330
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit ⁽²⁾	349 099	54 176
Emprunts et dettes financières diverses ⁽³⁾	8 046 965	7 005 682
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	-	-
Dettes d'exploitation		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	113 198	101 215
Dettes fiscales et sociales	76 654	77 237
Autres dettes d'exploitation	-	-
Dettes diverses		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	5 795	8 720
Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)	-	-
Autres dettes diverses	62 446	36 689
Instruments de trésorerie	242 807	97 565
Comptes de régularisation		
Produits constatés d'avance ⁽¹⁾	88 771	100 090
TOTAL (III)	19 100 135	17 417 704
ÉCARTS DE CONVERSION PASSIF (IV)	1 601 367	1 437 724
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV)	32 468 254	30 056 680
(1) Dont à plus d'un an	8 964 408	9 178 259
Dont à moins d'un an	10 135 727	8 239 445
(2) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques	78 430	54 176
(3) Dont emprunts participatifs	-	-

4.2.2 COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2019

(en milliers d'euros)	2019	2018
Produits d'exploitation ⁽¹⁾		
Ventes de marchandises	-	-
Production vendue	505 580	524 879
Montant net du chiffre d'affaires	505 580	524 879
Dont à l'exportation		
Production stockée (ou déstockage)	-	-
Production immobilisée	9 252	15 150
Subventions d'exploitation	13	23
Reprises sur provisions (et amortissements) et transferts de charges	17 902	42 147
Autres produits	83 597	88 086
TOTAL (I)	616 344	670 285
Charges d'exploitation ⁽²⁾		
Achats de marchandises	-	-
Variation de stock (marchandises)	-	-
Achats de matières premières et autres approvisionnements	-	-
Variation de stock de matières premières et autres approvisionnements	-	-
Autres achats et charges externes *	297 645	288 599
Impôts, taxes et versements assimilés	17 282	19 018
Salaires et traitements	137 281	139 234
Charges sociales	71 638	82 478
Dotations aux amortissements et dépréciations :		
Sur immobilisations : dotations aux amortissements	34 661	31 211
Sur immobilisations : dotations aux dépréciations	426	2 467
Sur actif circulant : dotations aux dépréciations	1 926	6 718
Pour risques et charges : dotations aux provisions	4 400	3 638
Autres charges	108 051	124 230
TOTAL (II)	673 310	697 593
1. RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I – II)	-56 966	-27 308
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun	647	460
Bénéfice ou perte transférée (III)	647	460
Perte ou bénéfice transféré (IV)	-	-
* Y compris :		
Redevances de crédit-bail mobilier	-	-
Redevances de crédit-bail immobilier	-	-
(1) Dont produits afférents à des exercices antérieurs	-	-
(2) Dont charges afférentes à des exercices antérieurs	-	-

<i>(en milliers d'euros)</i>	2019	2018
Produits financiers ⁽³⁾		
De participations	880 446	869 113
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	3 534	4 114
Autres intérêts et produits assimilés	144 860	138 864
Reprises sur provisions et dépréciations et transferts de charges	819 740	373 115
Différences positives de change	641 106	790 343
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	-	275
TOTAL (V)	2 489 686	2 175 824
Charges financières		
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions	21 151	42 175
Intérêts et charges assimilées ⁽⁴⁾	498 021	482 279
Différences négatives de change	638 679	764 379
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	3 441	6 881
TOTAL (VI)	1 161 292	1 295 714
2. RÉSULTAT FINANCIER (V – VI)	1 328 394	880 110
3. RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (I – II + III – IV + V – VI)	1 272 074	853 262
Produits exceptionnels		
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	57	3
Produits exceptionnels sur opérations en capital	340 370	582
Reprises sur provisions et dépréciations et transferts de charges	6 828	252
TOTAL (VII)	347 255	837
Charges exceptionnelles		
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	4 009	916
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	630 001	40 028
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions	2 348	3 788
TOTAL (VIII)	636 358	44 732
4. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (VII – VIII)	-289 103	-43 895
PARTICIPATION DES SALARIÉS AUX RÉSULTATS (IX)	-	-
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES (X)	75 327	73 693
TOTAL DES PRODUITS (I + III + V + VII)	3 453 932	2 847 406
TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VIII + IX – X)	2 395 633	1 964 346
BÉNÉFICE OU PERTE	1 058 299	883 060
<i>(3) Dont produits concernant les entreprises liées</i>	<i>1 826 825</i>	<i>1 058 533</i>
<i>(4) Dont intérêts concernant les entreprises liées</i>	<i>22 800</i>	<i>23 134</i>

4.2.3 PROJET D'AFFECTATION DU RÉSULTAT 2019

(en euros)	2019
Résultat net comptable 2019	1 058 299 426
Réserves distribuables	7 010 577 431
Report à nouveau antérieur	527 489 476
Soit un montant total de	8 596 366 333
À affecter comme suit ⁽¹⁾ :	
• à la réserve légale	836 599
• aux dividendes (1,00 € x 554 816 074) ⁽²⁾	554 816 074
• au report à nouveau	1 030 136 229
Pour information, postes des capitaux propres après affectation et distribution du dividende	
Capital	2 836 332 695
Primes d'émission, de fusion, d'apport	7 010 577 431
Réserve légale	283 633 270
Report à nouveau 2019	1 030 136 229
TOTAL ⁽³⁾	11 160 679 625

(1) Sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale.

(2) Le montant total de la distribution indiqué dans le tableau ci-dessus est calculé sur le fondement du nombre de 567 266 539 actions composant le capital social au 31 décembre 2019, diminué des 12 450 465 actions auto-détenues à cette date, et pourra varier en fonction de l'évolution du nombre d'actions donnant droit à dividende jusqu'à la date de détachement de celui-ci. Par conséquent, le prélèvement sur les postes « report à nouveau 2019 » et/ou « réserves distribuables » pourra varier en fonction du montant total définitif versé lors du détachement du dividende.

(3) Après affectation du résultat et distribution proposée au titre de 2019, le montant des capitaux propres de la Société ressortirait à 11 160 679 625 euros.

4.2.4 TABLEAU DE FINANCEMENT

(en milliers d'euros)	2019	2018
Ressources		
Capacité d'autofinancement (CAF) ⁽¹⁾	529 980	563 236
Cessions ou diminutions d'actifs immobilisés :		
• Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-	-
• Cessions de titres de participation ⁽²⁾	340 062	0
• Cessions de titres immobilisés	-	-
Remboursement des créances financières (avances à long terme)	259 522	32 001
Remboursement des prêts et autres immobilisations financières	878	16 018
Augmentation des capitaux propres ⁽³⁾	23 747	32 479
Augmentation des dettes financières	1 909 049	877 581
TOTAL DES RESSOURCES	3 063 238	1 521 315
Emplois		
Dividendes mis en paiement (y compris frais d'enregistrement)	509 050	462 640
Acquisitions ou accroissements d'actifs immobilisés :		
• Immobilisations incorporelles et corporelles	14 616	18 510
Immobilisations financières :		
• Titres de participation	45 152	51 793
• Créances financières long terme	810 216	885 814
• Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	305	1 637
Prêts et autres immobilisations financières	240 084	190 627
Réduction des capitaux propres	-	-
Remboursement de dettes financières	1 504 321	1 953 430
TOTAL DES EMPLOIS	3 123 744	3 564 451
Variation du fonds de roulement	-60 506	-2 043 136
TOTAL	3 063 238	1 521 315

(1) Les éléments d'exploitation diminuent de 7,8 millions d'euros ; le résultat financier de change diminue de 23,5 millions d'euros ; les produits financiers de participation augmentent de 11,3 millions d'euros ; les éléments exceptionnels diminuent de 9 millions d'euros.

(2) Veolia Environnement a cédé sa participation résiduelle de 30 % dans Transdev Group pour 340 millions d'euros.

(3) Correspond aux augmentations de capital nettes de frais d'émission qui sont liées aux opérations des plans d'actionnariat.

4.2.5 NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

Sommaire détaillé

NOTE 1	FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE	230	NOTE 5	ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES	243
NOTE 2	RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	231	NOTE 6	COMPTE DE RÉSULTAT	244
NOTE 3	BILAN ACTIF	234	NOTE 7	AUTRES INFORMATIONS	246
NOTE 4	BILAN PASSIF	240			

NOTE 1

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

1.1 Cession Transdev Group

Le 9 janvier 2019, Veolia Environnement a finalisé la cession au groupe allemand Rethmann de sa participation résiduelle de 30 % dans Transdev Group marquant ainsi la fin de son processus de désengagement de l'activité Transport.

1.2 Événements liés à la dette obligataire**1.2.1 Émission d'emprunt obligataire**

Le 14 janvier 2019, Veolia Environnement a émis au pair un emprunt obligataire de 750 millions d'euros à échéance janvier 2024 (cinq ans) et portant un coupon de 0,892 %.

1.2.2 Émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes

Le 12 septembre 2019, Veolia Environnement a émis, dans le cadre d'un placement privé sans droit préférentiel de souscription, des obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE) à échéance le 1^{er} janvier 2025 pour un montant nominal de 700 millions d'euros.

Ces obligations ne porteront pas d'intérêt et ont été émises à un prix de l'action arrondi à 31,40 euros correspondant à un taux de rendement actuariel de -0,6023 %. La valeur nominale d'exercice unitaire de ces obligations est de 30,41 euros, ce qui fait apparaître une prime de 35 % par rapport au cours de référence de l'action le jour de l'émission.

1.2.3 Émission de Panda Bonds

Le 17 décembre 2019, Veolia Environnement a émis avec succès des obligations pour 1,5 milliard de renminbi (192,2 millions d'euros) sur le marché domestique chinois.

Ces obligations ont été émises dans le cadre d'un placement privé et portent un coupon de 3,7 % pour une maturité de 1 an.

1.2.4 Remboursement de souche obligataire

Le remboursement comprend à échéance, le 24 avril 2019, la souche obligataire euro pour un montant nominal de 461,9 millions d'euros.

1.2.5 Remboursements des 2 Panda Bonds

Les remboursements comprennent notamment les échéances suivantes :

- le 10 août 2019, la souche obligataire renminbi pour un montant nominal de 1 milliard de renminbi (125,5 millions d'euros équivalents) ;
- le 2 septembre 2019, la souche obligataire renminbi pour un montant nominal de 1 milliard de renminbi (126,7 millions d'euros équivalents).

1.2.6 Rachat de l'OCEANE 2016

Le 13 septembre 2019, Veolia Environnement a procédé au rachat des obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles émises en mars 2016. Ce rachat a porté sur environ 93 % des OCEANE émises en 2016 pour un montant nominal de 652,6 millions d'euros.

Le 13 novembre 2019, Veolia Environnement a racheté au pair les OCEANE 2016-2021 encore en circulation (environ 7 %) pour un montant de 47,4 millions d'euros.

Un mali sur le rachat d'obligations convertibles ou échangeables en actions nouvelles pour un montant de 7 millions d'euros a été constaté dans le résultat exceptionnel.

1.2.7 Remboursement anticipé et partiel d'un emprunt obligataire en dollars

Le 23 décembre 2019, Veolia Environnement a racheté partiellement ses obligations en dollars pour un montant nominal de 100 millions de dollars (90,2 millions d'euros) sur la souche EMTN USD 6,75 % échéance 2038 (montant nominal initial de 400 millions de dollars).

Un mali sur le rachat d'emprunts obligataires pour un montant de 38,9 millions d'euros a été constaté dans le résultat exceptionnel.

1.3 Actions auto-détenues

Du fait de la hausse de la valeur du titre, Veolia Environnement a comptabilisé en 2019 une reprise sur dépréciations financières de 60,1 millions d'euros, sur la base d'un cours moyen de bourse de décembre 2019 de 23,35 euros, contre 18,24 euros en décembre 2018.

Au 31 décembre 2019, la valeur brute des 12 450 465 titres s'élève à 390,8 millions d'euros dépréciée à hauteur de 103,9 millions d'euros, soit une valeur nette comptable des actions auto-détenues de 286,9 millions d'euros.

NOTE 2

RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

2.1 Conventions comptables générales

Les comptes annuels de l'exercice 2019 sont élaborés et présentés conformément aux principes comptables généraux applicables en France tel que figurant dans le règlement n° 2014-03 de l'Autorité des normes comptables (ANC).

Les éléments inscrits en comptabilité sont évalués selon la méthode des coûts historiques dans le respect du principe d'image fidèle.

L'exercice arrêté le 31 décembre 2019 a une durée de douze mois.

Veolia Environnement, dont le siège social se situe au 21, rue La Boétie - 75008 Paris, a établi les états financiers consolidés du Groupe Veolia sous le numéro d'identification : 403 210 032 R.C.S. Paris.

La copie des états financiers peut être obtenue au siège administratif situé 30, rue Madeleine Vionnet - 93300 Aubervilliers.

2.2 Principales règles comptables

2.2.1 Actif immobilisé

Immobilisations : lors de leur entrée dans le patrimoine de l'entreprise, les immobilisations sont enregistrées à leur coût d'acquisition pour celles acquises à titre onéreux, à leur valeur vénale pour celles acquises à titre gratuit et à leur coût de production pour celles produites par l'entreprise.

Immobilisations incorporelles : la Société, dans le cadre de projets informatiques de taille significative, supporte des coûts de projet et les immobilise dès lors que certains critères sont satisfaits. Ces coûts ne sont pas amortis avant la mise en production.

Les malis techniques de fusion sont comptabilisés en fonction des différentes natures d'actifs sous-jacents afin de faciliter leur suivi dans le temps compte tenu des nouvelles règles définies par le règlement n° 2015-06 de l'ANC. Le mali technique suit les règles d'amortissement de l'actif sous-jacent sur lequel porte la plus-value latente. La quote-part de mali affectée à des sous-jacents non amortissables n'est pas amortie mais fait l'objet, le cas échéant, d'une dépréciation conformément à l'article 745-8 du Plan Comptable Général.

Immobilisations corporelles : l'amortissement des actifs est effectué conformément à leur durée probable d'utilisation. Plus spécifiquement pour les agencements et installations, c'est la méthode linéaire sur une durée de six à dix ans. L'amortissement du mobilier et du matériel de bureau s'effectue suivant la méthode linéaire et varie entre cinq et dix ans. Enfin, l'amortissement du matériel de transport s'effectue suivant la méthode linéaire sur cinq ans.

Titres de participation : le poste « Titres de participation » enregistre la valeur d'acquisition des titres détenus par la Société dans les sociétés dont elle assure le contrôle ou dans lesquelles elle exerce une influence, directement ou indirectement.

La valeur brute des « Titres de participation » est leur coût d'acquisition à la date d'entrée dans le patrimoine de la Société. La

Société a pris l'option d'activer les frais inhérents à l'acquisition de titres de participation. À la date de clôture la valeur d'usage des titres de participation est déterminée par la Société en fonction de critères fondés sur la rentabilité et les perspectives de développement, sur le patrimoine de la Société détenue, sur la valeur boursière des titres acquis, le cas échéant. Dans le cas où la valeur nette comptable est supérieure à la valeur d'usage, une dépréciation est constituée pour la différence.

Dans le cadre du changement de régime fiscal des frais d'acquisition des titres de participation résultant de l'article 21 de la loi de finances 2007, complétant l'article 209 du Code général des impôts, et sur la base de l'avis n° 2007-C du 15 juin 2007 du comité d'urgence du Conseil national de la comptabilité, Veolia Environnement comptabilise l'étalement fiscal des frais d'acquisition de titres sur cinq ans dans un compte d'amortissements dérogatoires depuis le 1^{er} janvier 2007.

Autres immobilisations financières : les actions auto-détenues sont classées en titres immobilisés lorsqu'elles sont affectées à des opérations de croissance externe. Dans ce cas, elles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition avec une dépréciation si leur valeur de marché est inférieure à leur valeur comptable.

Les comptes à terme non assimilables à des liquidités sont enregistrés en « Autres immobilisations financières ».

Les malis de fusion liés à des actifs financiers sont comptabilisés en autres immobilisations financières et sont réputés sans durée limitée dans le temps.

Conformément aux articles 214-15, 214-17 et 745-8 du règlement de l'ANC 2015-06, Veolia Environnement appréciera à chaque clôture des comptes la valeur nette comptable de l'actif en comparaison avec sa valeur actuelle en effectuant un test de dépréciation. Si la valeur actuelle de l'actif immobilisé devient inférieure à sa valeur nette comptable, cette dernière est ramenée à la valeur actuelle par le biais d'une dépréciation. La dépréciation est imputée en priorité sur la quote-part du mali technique.

Dans le cas où il n'est pas possible de déterminer la valeur actuelle de l'actif pris isolément, il convient de déterminer la valeur actuelle du groupe d'actifs auquel il appartient.

2.2.2 Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Valeurs mobilières de placement : les valeurs mobilières de placement comprennent les actions auto-détenues au titre du plan d'épargne Groupe, du plan de stock-options et d'autres titres de placement très liquides. Les actions auto-détenues sont classées comme valeurs mobilières de placement lorsqu'elles sont acquises en vue de l'attribution aux salariés dans le cadre des plans de stock-options et d'épargne salariale dont bénéficient certains salariés. Les actions acquises et cédées dans le cadre du contrat de liquidité mouvementent le compte « valeurs mobilières de placement ». Les valeurs mobilières de placement sont comptabilisées à leur coût d'acquisition avec constitution d'une provision pour dépréciation si leur valeur de marché est inférieure à leur valeur comptable.

Disponibilités : les comptes à terme assimilables à des liquidités sont enregistrés en disponibilités.

2.2.3 Transactions en devises étrangères

En cours d'exercice, les transactions en devises sont enregistrées pour leur contre-valeur en euros au cours du jour.

Les dettes, créances, disponibilités en devises hors zone euro figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice. La différence résultant de l'actualisation des dettes et des créances en devises hors zone euro à ce dernier cours est inscrite dans le poste « écarts de conversion ». Conformément à l'article 420-7 du Plan Comptable Général, les écarts de réévaluation de change des comptes de disponibilités en devises sont comptabilisés directement en résultat de change. De la même façon, les écarts de change sur comptes courants avec des filiales qui sont assimilables par nature à des comptes de disponibilités sont comptabilisés directement en résultat de change sauf en cas d'application des dispositions relatives aux opérations de couverture.

En vertu du règlement ANC 2015-05, Veolia Environnement applique une comptabilité de couverture sur toutes les positions de change symétriques clairement identifiées et documentées qui ont pour objectif de réduire le risque lié à la fluctuation d'une devise. Dans ce cadre, toutes les variations de change calculées sur des dettes ou créances ainsi que leurs couvertures en devises incluses dans ces positions symétriques sont comptabilisées dans des comptes dédiés d'écarts de conversion – positions symétriques.

La contrepartie des variations de valeur des instruments de trésorerie est constatée dans les comptes – Instruments de trésorerie – actif ou passif.

En outre, afin de respecter le principe de symétrie du règlement, les pertes et gains de change réalisés sur des instruments de couverture de sous-jacents non encore arrivés à maturité sont comptabilisés dans les nouveaux comptes de bilan créés dans le Plan Comptable Général à savoir les comptes – Variation de valeur des instruments de trésorerie Actif ou Passif. À la maturité des sous-jacents, les pertes ou gains de change réalisés sur les instruments de couverture correspondants sont comptabilisés au compte de résultat.

En vertu de l'article 628-11 du règlement ANC 2014-03, lors du dénouement du sous-jacent, le résultat de la couverture est présenté dans la même rubrique du compte de résultat (exploitation, financier) que celle de l'élément couvert.

La comptabilité de couverture est également appliquée sur les titres de participation acquis en devises qui sont couverts par des emprunts ou des dérivés de change en accord avec l'article 628-8 du règlement ANC 2014-03.

Les autres dettes, créances et dérivés de change ne faisant pas partie des opérations de couvertures symétriques font l'objet d'un traitement de position globale de change par devises prévu par l'article 420-6 du Plan Comptable Général. Sur ces opérations dont les termes sont suffisamment voisins, le montant de la provision est déterminé en limitant l'excédent des pertes latentes sur les gains latents. Cette position est calculée devise par devise sur des éléments réalisables dont les échéances sont comprises dans le même exercice comptable.

En cas d'existence de positions ouvertes isolées, seules les pertes latentes font l'objet d'une provision pour pertes de change lors de la clôture des comptes.

Enfin, en vertu des articles 946-65 et 947-75 du règlement ANC 2015-05, le résultat de change sur créances et dettes commerciales ainsi que le résultat de leur couverture sont dorénavant enregistrés

dans les comptes – Pertes ou gains de change sur créances et dettes commerciales.

Le résultat de change sur opérations financières ainsi que le résultat de leur couverture restent comptabilisés dans les comptes – Pertes ou gains de change financiers.

2.2.4 Méthode de comptabilisation des opérations financières

Les opérations financières (prêts, emprunts, dérivés...) sont comptabilisées en date de valeur à l'exception des opérations de cash pooling réalisées avec les filiales qui sont comptabilisées en date d'opération.

Instruments financiers dérivés : Veolia Environnement applique une politique de couverture des risques patrimoniaux (acquisition de titres en devises étrangères), bilantiels (financement des filiales dans leurs devises locales) et transactionnels (couvertures des flux commerciaux pour son compte et pour toutes ses filiales opérationnelles). Dans ce cadre, la Société a adopté une stratégie qui consiste à adosser les emprunts en devises soit à des actifs dans la même devise soit en utilisant des instruments dérivés de change (swaps de change, contrats de change à terme, couvertures optionnelles, *cross currency swaps*).

Tous les flux transactionnels sont couverts principalement par des contrats de change à terme et des swaps de change. Enfin, les risques de marché liés aux variations des taux d'intérêts sont couverts par des swaps de taux d'intérêts ou des contrats d'options de taux (caps et floors).

Les montants notionnels des instruments sont comptabilisés dans des comptes spécifiques relatifs aux engagements hors bilan.

Opérations dérivés de taux : en application du règlement ANC 2015-05, les produits et charges résultant de l'utilisation de ces instruments sont constatés en résultat de manière symétrique à l'enregistrement des charges et des produits des opérations couvertes.

Ces opérations sont évaluées de la manière suivante :

- pour les opérations qualifiées de couverture :
 - aucune provision pour pertes latentes n'est provisionnée dans la mesure où les variations de valeur du sous-jacent couvert réduisent le risque encouru ;
- pour les opérations en position ouverte isolée (POI) :
 - les pertes latentes, calculées par instruments sont intégralement provisionnées,
 - les gains latents sur les instruments sont enregistrés en résultat uniquement au dénouement de l'opération.

Opérations sur dérivés de change : pour les opérations de couverture, les instruments financiers portant sur le change ferme font l'objet d'une évaluation par rapport au cours de clôture défini par la Banque Centrale Européenne. L'écart entre le cours spot de l'instrument et le cours de clôture est inscrit dans des comptes dédiés relatifs aux écarts de conversion – positions symétriques. La différence entre le cours à terme et le cours spot de l'instrument est isolée dans un compte d'instruments financiers spécifique appelé « report/déport ». Ceci permet de distinguer l'effet taux de l'effet change de l'instrument. Ce report/déport est étalé de façon linéaire sur la durée de la couverture et est classé dans le résultat financier.

Les résultats dénoués sur les opérations de change sont comptabilisés de façon symétrique au résultat de l'opération couverte. Si le sous-jacent n'est pas arrivé à maturité, les résultats dénoués des instruments de couverture sont comptabilisés dans les comptes créés dans le PCG – Variations de valeur des instruments de trésorerie actif ou passif.

Pour les opérations autres que celles qualifiées de couverture, les instruments dérivés de change sont pris en compte dans la position globale de change.

2.2.5 Méthode d'évaluation des provisions

Provisions pour risques et charges

Ces provisions sont évaluées pour le montant correspondant à la meilleure estimation de la sortie de ressources nécessaire à l'extinction de l'obligation. S'agissant de l'évaluation d'une obligation unique et en présence de plusieurs hypothèses d'évaluation de la sortie de ressource, la meilleure estimation du passif correspond à l'hypothèse la plus probable.

Provision pour intéressement

Le montant unitaire de l'intéressement est fonction des critères de performance suivants :

- la progression à taux de change constant du chiffre d'affaires du Groupe ;
- la progression à taux de change constant de l'EBITDA du Groupe ;
- la baisse du taux de fréquence des accidents du travail consolidée au niveau du Groupe ;
- la progression de la dépense achats hors taxes, enregistrée auprès du secteur du travail protégé et adapté sur le périmètre Groupe France.

Compte tenu du niveau de croissance observé et du résultat des autres critères, le niveau de l'intéressement est arrêté en fonction d'une grille contractuellement définie. Le montant de l'intéressement provisionné est égal au montant individuel de l'intéressement précédemment déterminé multiplié par le nombre de bénéficiaires communiqué par la direction des ressources humaines.

Provision pour primes

La provision est déterminée sur la base du montant des primes accordées au cours de l'exercice précédent multiplié par un pourcentage estimatif d'évolution et des mouvements intervenus dans les effectifs.

2.2.6 Notion de résultat courant et exceptionnel

Les éléments des activités ordinaires même exceptionnels par leur fréquence ou leur montant sont compris dans le résultat courant. Seuls les éléments ne se rapportant pas aux activités ordinaires de l'entreprise sont constatés en résultat exceptionnel.

2.2.7 Méthode d'évaluation des engagements sociaux

En vertu de l'article L. 123-13 du Code de commerce, Veolia Environnement a pris l'option de ne pas comptabiliser la provision liée aux retraites et avantages similaires pris en faveur des salariés. Les informations y afférentes figurent dans les engagements hors bilan de l'annexe.

NOTE 3

BILAN ACTIF

3.1 Immobilisations

Mouvements des valeurs brutes

(en milliers d'euros)	Au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	À la fin de l'exercice	Notes
Incorporelles	239 720	14 042	176	253 586	3.1.1
Corporelles	48 967	574	10 179	39 362	3.1.1
Financières					
Titres de participation	14 295 055	45 152	582 708	13 757 499	3.1.2
Créances rattachées à des participations	10 726 069	999 251	287 617	11 437 703	3.1.3
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	6 327	305	-	6 632	
Autres titres immobilisés	3 483	3 841	171	7 153	
Prêts	935 798	491 201	250 785	1 176 214	3.1.4
Autres immobilisations financières	749 531	40	-	749 571	3.1.5
TOTAL	27 004 950	1 554 406	1 131 636	27 427 720	

Mouvements des amortissements et dépréciations

(en milliers d'euros)	Au début de l'exercice	Augmentations Dotations	Diminutions Sorties et reprises	À la fin de l'exercice	Notes
Amortissements immobilisations incorporelles	194 458	17 441	176	211 723	3.1.1
Amortissements immobilisations corporelles	28 942	4 684	10 179	23 447	3.1.1
Dépréciations immobilisations corporelles	704	236	405	535	3.1.1
Dépréciations immobilisations incorporelles	1 802	190	50	1 942	3.1.1
Dépréciations des titres de participation	2 972 728	55	756 062	2 216 721	3.1.2
Dépréciations des créances rattachées à des participations	106 350	-	-	106 350	3.1.3
Dépréciations des actions auto-détenues	146 792	-	42 900	103 892	3.1.5
TOTAL	3 451 776	22 606	809 772	2 664 610	
Nature des dotations et reprises :					
Exploitation		22 433	455		
Financière		55	798 962		
Exceptionnelle		118	-		
TOTAL		22 606	799 417		

3.1.1 Immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations incorporelles s'élevaient à 253,6 millions d'euros en valeurs brutes et 39,9 millions d'euros en valeurs nettes.

Les immobilisations corporelles s'élevaient à 39,4 millions d'euros en valeurs brutes et 15,4 millions d'euros en valeurs nettes.

3.1.2 Immobilisations financières : titres de participation

Les titres de participation s'élevaient à 13 757,5 millions d'euros en valeurs brutes au 31 décembre 2019 et sont dépréciés de 2 216,7 millions d'euros ce qui porte leurs valeurs nettes à 11 540,8 millions d'euros.

3.1.3 Immobilisations financières : créances rattachées à des participations

Ce poste s'élève à 11 437,7 millions d'euros en valeurs brutes au 31 décembre 2019.

Les mouvements enregistrés en 2019 sur cette rubrique se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	Au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Variation écarts de conversion	À la fin de l'exercice
VE Finance	9 085 974	730 268	25 726	116 021	9 906 537
Veolia UK	818 035	1 316	115 017	41 044	745 378
Veolia Eau – Compagnie Générale des Eaux	325 670	9 886	57	2 380	337 879
Artelia Ambiente	106 350	-	-	-	106 350
Veolia Water Technologies	178 018	23	73 383	196	104 854
Aquiris	0	81 901	-	-	81 901
Veolia Énergie International	27 898	6 891	-	1 487	36 276
Dalkia NV	28 362	61	62	-	28 361
Taiyuan Shuita Green Energy Co. Ltd	26 742	99	104	302	27 039
Veolia Recycling (Hangzhou) Co. Ltd	24 981	114	119	291	25 267
Jining Danjia Environment Services Co. Ltd	15 549	71	74	181	15 727
Comma NV	0	7 013	-	-	7 013
Association Vecteur Pyrénées	5 007	204	654	-	4 557
Veolia Middle East	3 774	14	15	77	3 850
Veolia Resource Development Co. Ltd	6 221	-	3 232	-328	2 661
Veolia Environnement Ingénierie Conseils	2 550	-	-	-	2 550
Société de logistique et de préparation pour la biomasse	1 500	-	-	-	1 500
Veolia Water South China Ltd	1	-	-	-	1
Veolia ES Industrial Outsourcing Ltd	1	-	-	-	1
Veolia Africa	1	-	-	-	1
Dalkia Sunshine Harbin Heat Power Co. Ltd	60 106	-	59 846	-260	0
Veolia Environnement Recherche et Innovation	8 009	-	8 009	-	0
Société des Eaux Régionalisée	1 281	-	1 281	-	0
Veolia Water Japan K.K	39	-	39	-	0
TOTAL	10 726 069	837 861	287 618	161 391	11 437 703

Ce poste intègre par ailleurs des dépréciations pour un total de 106,3 millions d'euros.

3.1.4 Immobilisations financières : prêts

Ce poste s'élève à 1 176,2 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Cette rubrique intègre principalement des comptes à terme non assimilés à des liquidités d'un montant de 1 176,2 millions d'euros (intérêts courus inclus).

3.1.5 Autres immobilisations financières

Les autres immobilisations financières s'élèvent à 749,6 millions d'euros en valeurs brutes et 645,7 millions d'euros en valeurs nettes au 31 décembre 2019 et correspondent principalement :

- au reclassement du mali technique de fusion pour un montant de 448,1 millions d'euros suite à la fusion absorption de Veolia Services Énergétiques en 2014. Le test de dépréciation, au titre de l'exercice 2019, n'a pas donné lieu à constatation de perte de valeur ;
- à la valeur nette comptable des 8 389 059 d'actions auto-détenues par Veolia Environnement pour un montant brut de 299,8 millions d'euros ayant une valeur nette de 195,9 millions d'euros. L'exercice clos a donné lieu à une reprise sur dépréciation de 42,9 millions d'euros. La dépréciation des actions auto-détenues ressort à 103,9 millions d'euros au 31 décembre 2019.

3.2 Créances clients

Les créances clients correspondent principalement aux prestations de services facturées aux filiales du Groupe. Les créances clients totalisent 113,5 millions d'euros en valeurs brutes et 102,6 millions d'euros en valeurs nettes au 31 décembre 2019.

3.3 Autres créances

Les autres créances s'élèvent à 1 856,1 millions d'euros en valeurs brutes et comprennent principalement :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Comptes courants avec les filiales du Groupe	1 775 407	1 531 529
Autres créances	50 524	147 466
• Créances d'impôt sur les sociétés	20 338	115 550
• Autres créances fiscales	12 935	14 003
• Créances financières sur dérivés	8 427	10 788
• Intérêts courus sur comptes courants	8 824	7 125

3.4 Valeurs mobilières de placement

3.4.1 Actions auto-détenues

Veolia Environnement détient un total de 12 450 465 d'actions auto-détenues acquises dans le cadre de programmes de rachat d'actions, dont 8 389 059 sont classées en « Autres immobilisations financières » (cf. note 3.1.5 *supra*).

Le solde, soit 4 061 406 actions est inscrit en valeurs mobilières de placement pour une valeur brute de 91 millions d'euros à la clôture de l'exercice 2019. Ces actions sont affectées notamment à la couverture de programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés du Groupe et au contrat de liquidité à hauteur de 10 000 actions.

Aucune dépréciation n'a été comptabilisée sur l'exercice 2019. La plus-value latente à fin 2019 de 3,8 millions d'euros correspond à l'écart entre le coût d'achat des actions Veolia Environnement et la moyenne des cours des vingt derniers jours ouvrés de l'exercice clos le 31 décembre 2019. L'exercice clos a donné lieu à une reprise sur dépréciation de 17,2 millions d'euros.

Contrat de liquidité

Le contrat de liquidité, initialement confié à la société Rothschild & Cie Banque le 26 septembre 2014, a été renouvelé pour une durée de douze mois par tacite reconduction en septembre 2018. Il a pris fin le 31 mai 2019.

Avec effet au 1^{er} juin 2019 et pour une durée de douze mois renouvelable par tacite reconduction, Veolia Environnement a confié

le nouveau contrat de liquidité à la société KEPLER CHEUVREUX. À titre dérogatoire, la première année commencera le 1^{er} juin 2019 pour se terminer le 31 décembre 2019.

Au 31 décembre 2019, un montant de 20 millions d'euros est alloué au fonctionnement du compte de liquidité.

Ce contrat de liquidité s'inscrit dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'assemblée générale de Veolia Environnement du 24 avril 2014.

Au cours de l'année 2019, les achats cumulés ont porté sur 1 545 769 actions, pour un montant total de 31,7 millions d'euros et à un cours moyen pondéré de 20,49 euros par action. Les ventes cumulées ont porté sur 1 535 769 actions, pour un montant total de 31,7 millions d'euros et à un cours moyen pondéré de 20,63 euros par action. La plus-value dégagée au titre de ce contrat s'est élevée à 0,2 million d'euros.

3.4.2 Autres titres

Les autres titres, d'un montant total de 2 968,2 millions d'euros au 31 décembre 2019 se composent de SICAV.

3.4.3 Instruments de trésorerie actif

Les instruments de trésorerie d'un montant total de 151,3 millions d'euros se détaillent comme suit à la clôture de l'exercice 2019 :

- différentiel sur dérivés de taux : 1,2 million d'euros ;
- dérivés de change : 129,1 millions d'euros ;
- report/déport : 21 millions d'euros.

3.5 Disponibilités

Les liquidités s'élèvent à 491,4 millions d'euros au 31 décembre 2019. Ce poste intègre les comptes à terme assimilés à des liquidités et les intérêts courus associés pour un montant de 140 millions d'euros.

3.6 Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance s'élèvent à 73,5 millions d'euros, dont 59,6 millions d'euros de soultes payées sur swaps de taux.

3.7 Comptes de régularisation

3.7.1 Charges à répartir : frais d'émission des emprunts

Les frais d'émission des emprunts obligataires sont répartis linéairement sur la durée des emprunts. Le montant net des charges à répartir est de 56,9 millions d'euros au 31 décembre 2019. La dotation de l'année s'élève à 10,5 millions d'euros.

Les autres charges à répartir, d'un montant de 1,8 million d'euros, sont constituées des frais d'émission de lignes de crédit, amorties linéairement sur leur durée de remboursement. La dotation de l'année s'élève à 2,1 millions d'euros.

3.7.2 Primes de remboursement des obligations

Le montant des primes de remboursement des obligations restant à amortir s'élève à 111,1 millions d'euros. Il comprend notamment la prime de rachat suite à l'offre publique d'échange réalisée en 2015, d'un montant de 86,5 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Ces primes sont amorties linéairement sur la durée de vie des emprunts.

4

3.8 Écarts de conversion et variations de valeur des instruments de trésorerie

Les écarts de conversion comprennent le change latent sur les positions symétriques et sur la position globale de change par devise. En outre, les positions symétriques incluent le change réalisé sur des instruments dont les sous-jacents sont encore en vie.

(en milliers d'euros)	Écarts de conversion actif	Variation de valeur instrument de trésorerie actif	Écarts de conversion passif	Variation de valeur instrument de trésorerie passif	Notes
Positions symétriques de change	631 242	1 201 617	181 085	1 415 106	3.8.1
Position globale de change	5 461	-	5 176	-	3.8.2
TOTAL	636 703	1 201 617	186 261	1 415 106	

Les tableaux ci-après présentent les positions de change sur les principales devises déterminées à la clôture.

3.8.1 Écarts de conversion et variations de valeur des instruments de trésorerie actif et passif sur les positions symétriques de change

Le tableau ci-dessous présente les écarts de conversion actif et passif soit les gains et pertes de change latents mais également le résultat de change réalisé sur les instruments financiers comptabilisé dans le cadre de l'application du règlement ANC 2015-05.

Les données ci-dessous présentent les devises les plus significatives :

Postes concernés par les positions symétriques de change (en milliers d'euros)	Écarts actif	Écarts passif	Variation de valeur instruments de trésorerie actif	Variation de valeur instruments de trésorerie passif	Total position symétrique actif	Total position symétrique passif
Prêts	14 940	0	0	0		
Dérivés de change	0	0	3 034	16 128		
Total ARS	14 940	0	3 034	16 128	17 974	16 128
Prêts	53 144	0	0	183		
Dérivés de change	2 615	1 740	147 824	186 313		
Total AUD	55 759	1 740	147 824	186 496	203 583	188 236
Prêts	10 997	0	20	0		
Dérivés de change	0	3 202	9 357	17 180		
Total BRL	10 997	3 202	9 377	17 180	20 374	20 382
Prêts	6 287	0	0	0		
Dérivés de change	151	3 867	3 845	6 389		
Total CLP	6 438	3 867	3 845	6 389	10 283	10 256
Prêts	15 698	2 135	9 629	2 183		
Emprunts	0	7	421	5 023		
Dérivés de change	3 697	3 528	14 629	27 901		
Total CNY	19 395	5 670	24 679	35 107	44 074	40 777
Prêts	9 028	506	0	0		
Dérivés de change	5 129	0	7 532	17 399		
Total COP	14 157	506	7 532	17 399	21 689	17 905
Prêts	7	8 245	18 773	7 353		
Dérivés de change	2 234	953	22 205	28 430		
Total CZK	2 241	9 198	40 978	35 783	43 219	44 981
Prêts	84 367	8 553	15 853	4 213		
Emprunts	4 811	8 500	0	0		
Dérivés de change	71 448	69	372 009	531 496		
Total GBP	160 626	17 122	387 862	535 709	548 488	552 831
Prêts	11 884	7 958	86	182		
Dérivés de change	3 623	6 441	124 358	133 829		
Total HKD	15 507	14 399	124 444	134 011	139 951	148 410
Prêts	9 767	54	0	73		
Dérivés de change	1 284	162	5 230	13 193		
Total HUF	11 051	216	5 230	13 266	16 281	13 482
Prêts	8 594	5 174	8 966	2 122		
Dérivés de change	5 432	0	29 349	45 084		
Total JPY	14 026	5 174	38 315	47 206	52 341	52 380
Prêts	65	22 954	43	1 695		
Dérivés de change	15 980	0	107 957	97 655		
Total PLN	16 045	22 954	108 000	99 350	124 045	122 304
Prêts	10 057	450	0	0		
Dérivés de change	4 851	0	4 394	18 825		
Total SEK	14 908	450	4 394	18 825	19 302	19 275

Postes concernés par les positions symétriques de change (en milliers d'euros)	Écart actif	Écart passif	Variation de valeur instruments de trésorerie actif	Variation de valeur instruments de trésorerie passif	Total position symétrique actif	Total position symétrique passif
Prêts	29 694	40 309	13 180	9 745		
Emprunts	221 248	36 831	47 064	32 534		
Dérivés de change	12 890	11 452	182 122	153 844		
Total USD*	263 832	88 592	242 366	196 123	506 198	284 715
Total Autres devises	11 321	7 995	53 736	56 134	65 057	64 129
TOTAL GÉNÉRAL	631 242	181 085	1 201 617	1 415 106	1 832 859	1 596 191

* L'écart de conversion actif net sur positions symétriques USD comprend un montant de 201,7 millions d'euros, non provisionné car il correspond à une couverture de titres.

3.8.2 Écarts de conversion sur la position globale de change par devise hors positions symétriques

Le tableau ci-après présente les gains et pertes de change latents les plus significatifs sur les devises étrangères comprises dans la position globale de change :

Devises concernées par les écarts de conversion (en milliers d'euros)	Total écarts de conversion actif net	Total écarts de conversion passif net
AED	1	771
AUD	256	5
BHD	0	226
CHF	0	334
CLP	168	394
CNY	2 975	14
DKK	0	601
GBP	1	1 238
HUF	320	0
KRW	0	379
NOK	238	0
NZD	0	236
PLN	206	3
RON	1	239
SEK	270	1
SGD	235	1
USD	97	166
ZAR	237	0
Autres devises	456	568
TOTAL GÉNÉRAL	5 461	5 176

La provision pour pertes de change, concernant la position globale de change, d'un montant de 6,8 millions d'euros est déterminée sur la base de la position globale de chaque devise et par année de maturité.

NOTE 4

BILAN PASSIF

4.1 Capital social et réserves

(en milliers d'euros)	Au début de l'exercice	Changement de méthode	Augmentations	Diminutions	À la fin de l'exercice
Capital ^{(1) (2)}	2 827 967	-	8 366	-	2 836 333
Primes d'émission ^{(1) (2)}	2 863 520	-	16 542	1 161	2 878 901
Primes d'émission (réduction de capital 2003)	3 443 099	-	-	-	3 443 099
Primes d'apport	3 971	-	-	-	3 971
Primes de conversion d'obligations en actions	681 881	-	-	-	681 881
Primes d'émission sur bons de souscriptions d'actions	2 725	-	-	-	2 725
Réserve légale proprement dite	281 682	-	1 115	-	282 797
Réserves réglementées	-	-	-	-	-
Réserves indisponibles	-	-	-	-	-
Autres réserves	-	-	-	-	-
Report à nouveau	154 594	-	372 895	-	527 489
Résultat de l'exercice précédent	883 060	-	-	883 060	-
Provisions réglementées	6 751	-	368	-	7 119
TOTAL AVANT RÉSULTAT	11 149 250	-	399 286	884 221	10 664 315
Résultat de l'exercice	-	-	1 058 299	-	1 058 299
TOTAL APRÈS RÉSULTAT	11 149 250	-	1 457 585	884 221	11 722 614

(1) Augmentation de capital d'un montant nominal de 1,2 million d'euros réalisée par émission de 232 280 actions nouvelles.

(2) Augmentation de capital d'un montant de 23,7 millions d'euros réalisée par émission de 1 440 918 actions nouvelles d'un montant nominal de 7,2 millions d'euros et assortie d'une prime d'émission nette de 16,5 millions d'euros (cf. note 7.8 infra).

Le capital social est constitué de 567 266 539 actions d'une valeur nominale de 5 euros, contre 565 593 341 actions d'une valeur nominale de 5 euros au 31 décembre 2018.

L'augmentation du capital social de 8,4 millions d'euros est consécutive à deux opérations distinctes :

- l'attribution gratuite d'actions aux salariés pour 1,2 million d'euros ;
- la souscription au plan d'épargne Groupe des salariés pour 7,2 millions d'euros.

L'augmentation nette du poste « Primes d'émission » pour 16,5 millions d'euros est liée à l'opération d'augmentation de capital du Plan d'Épargne Groupe des salariés ; la diminution d'un montant de 1,2 million d'euros est liée à l'émission d'actions gratuites attribuées aux salariés.

Le montant total des dividendes distribués aux actionnaires s'élève à 509,1 millions d'euros ; il a été prélevé sur le bénéfice de l'exercice 2018 de 883,1 millions d'euros. La réserve légale a été dotée pour 1,1 million d'euros et le reliquat de 372,9 millions d'euros a été affecté au report à nouveau.

4.2 Provisions pour risques et charges

Mouvements des provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	Au début de l'exercice	Changement de méthode	Dotations	Reprises consommées	Reprises sans objet	À la fin de l'exercice
Provision pour pertes de change	10 380	-	-	3 551	-	6 829
Provision pour autres risques	35 443	-	1 925	6 609	557	30 202
Provision pour charges	6 179	-	4 337	1 891	1 518	7 107
TOTAL	52 002	-	6 262	12 051	2 075	44 138
Nature des dotations et reprises :						
Exploitation			4 400	2 061	1 686	
Financière			-	3 551	-	
Exceptionnelle			1 862	6 439	389	
TOTAL			6 262	12 051	2 075	

4.3 Emprunts obligataires

(en milliers d'euros)	Au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Variation des écarts de conversion	À la fin de l'exercice
Autres emprunts obligataires	9 805 699	1 642 204	1 504 321	44 061	9 987 643
Intérêts courus sur autres emprunts obligataires	130 631	126 757	130 631	-	126 757
TOTAL	9 936 330	1 768 961	1 634 952	44 061	10 114 400

L'augmentation de 1 642,2 millions d'euros s'explique par :

- l'émission d'un nouvel emprunt obligataire à taux fixe de 750 millions d'euros réalisé le 7 janvier 2019 à échéance janvier 2024 ;
- l'émission d'un nouvel emprunt obligataire de 700 millions d'euros réalisé le 12 septembre 2019 à échéance janvier 2025 ;
- l'émission de deux nouveaux emprunts obligataires (Panda Bonds) à taux fixe de 750 millions de renminbi chinois chacun (96,1 millions d'euros chacun) réalisés le 17 décembre 2019 et à échéance décembre 2020.

La diminution de 1 504,3 millions d'euros s'explique par :

- l'arrivée à échéance de la souche obligataire euro de coupon 6,75 % le 24 avril 2019 pour un montant restant de 461,9 millions d'euros ;
- l'arrivée à échéance de la souche obligataire renminbi pour un montant nominal de 1 milliard de renminbi (125,5 millions d'euros) le 10 août 2019 ;
- l'arrivée à échéance de la souche obligataire renminbi pour un montant nominal de 1 milliard de renminbi (126,7 millions d'euros) le 2 septembre 2019 ;
- les rachats anticipés de l'OCEANE 2016 pour 652,6 millions d'euros le 13 septembre 2019 et 47,4 millions d'euros le 13 novembre 2019 ;
- le remboursement partiel de 100 millions de dollars (90,2 millions d'euros) de la dette obligataire de 400 millions d'USD le 23 décembre 2019.

4.4 Autres emprunts et dettes financières

Les autres emprunts et dettes financières s'élèvent à 8 396,1 millions d'euros et se détaillent comme suit :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Comptes courants avec les filiales du Groupe	4 370 114	3 488 921
En-cours de billets de trésorerie	3 493 422	3 247 730
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédits ⁽¹⁾	270 669	0
Comptes courants d'intégration fiscale	183 429	269 031
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	78 430	54 176
TOTAL	8 396 064	7 059 858

(1) Les emprunts et dettes auprès des établissements de crédits comprennent deux emprunts à échéance août 2020 pour un montant de 270,7 millions d'euros.

4.5 Dettes d'exploitation

Dettes fiscales et sociales

Ce poste d'un montant total de 76,6 millions d'euros comprend les éléments suivants :

- personnel – charges à payer : 34,5 millions d'euros ;
- organismes sociaux : 25,1 millions d'euros ;
- impôts recouvrés pour le compte de l'État : 2,5 millions d'euros ;
- taxe sur la valeur ajoutée : 11,9 millions d'euros ;
- état – charges à payer : 2,6 millions d'euros.

4.6 Dettes diverses

Instruments de trésorerie passif

Ce poste d'un montant total de 242,8 millions d'euros comprend les éléments suivants :

- différentiel sur dérivés de taux : 1,6 million d'euros ;
- dérivés de change : 194 millions d'euros ;
- report/déport : 47,2 millions d'euros.

Produits constatés d'avance

Les produits constatés d'avance d'un montant total de 88,8 millions d'euros portent principalement sur des instruments financiers :

- soultes de produits dérivés pour un montant de 64,9 millions d'euros ;
- primes d'émission d'emprunts obligataires pour 22,2 millions d'euros.

NOTE 5

ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES

(en milliers d'euros)	Montant	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an
Actif immobilisé			
Créances rattachées à des participations	11 437 703	31 485	11 406 218
Autres titres immobilisés	7 153	-	7 153
Prêts	1 176 214	601 214	575 000
Autres immobilisations financières	749 571	-	749 571
Actif circulant			
Avances et acomptes versés sur commande	3 420	3 420	-
Créances clients et comptes rattachés	113 539	113 539	-
Groupe et associés	1 775 407	1 775 407	-
Autres créances	80 679	59 298	21 381
Valeurs mobilières de placement	3 210 603	3 184 103	26 500
Disponibilités	491 448	491 448	-
Charges constatées d'avance	73 537	20 090	53 447
TOTAL CRÉANCES	19 119 274	6 280 004	12 839 270

(en milliers d'euros)	Montant	Dont à un an au plus	Compris entre 1 et 5 ans	Dont à plus de 5 ans
Dettes				
Emprunts obligataires	10 114 400	1 250 374	3 282 993	5 581 033
Emprunts auprès des Établissements de crédit	270 669	270 669	-	-
Autres emprunts	3 493 422	3 493 422	-	-
Groupe et associés	4 553 543	4 553 543	-	-
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	78 430	78 430	-	-
Autres	589 671	489 289	58 825	41 557
TOTAL DETTES	19 100 135	10 135 727	3 341 818	5 622 590

NOTE 6

COMPTE DE RÉSULTAT

6.1 Résultat courant

Le résultat courant avant impôts de l'exercice dégage un excédent de 1 272 millions d'euros.

6.1.1 Produits d'exploitation

(en milliers d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018	Notes
Ventes de services et divers	505 580	524 879	Note 1
Production immobilisée	9 252	15 150	
Subventions d'exploitation	13	23	
Reprises sur provisions (et amortissements) et transferts de charges	17 902	42 147	Note 2
Autres produits	83 597	88 086	Note 3
TOTAL	616 344	670 285	

Note 1 : la baisse des ventes de services est liée à la facturation aux filiales du Groupe.

Note 2 : les reprises sur provisions pour risques et charges s'élèvent à 3,8 millions d'euros, les reprises sur dépréciations des créances clients s'élèvent à 5,1 millions d'euros, et les transferts de charges s'élèvent à 8,6 millions d'euros.

Note 3 : sont comptabilisées dans cette rubrique, les indemnités libératoires de renouvellement (cf. note 7.2. *infra*).

6.1.2 Charges d'exploitation

(en milliers d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018	Notes
Autres achats et charges externes	297 645	288 599	Note 1
Impôts et taxes	17 282	19 018	
Charges de personnel (salaires et charges sociales)	208 919	221 712	Note 2
Dotations aux provisions, aux dépréciations et amortissements	41 413	44 034	Note 3
Autres charges	108 051	124 230	Note 1
TOTAL	673 310	697 593	

Note 1 : les postes « autres achats et charges externes » et « autres charges » diminuent de 7,1 millions d'euros. Les principales variations sont une diminution des charges d'honoraires pour 6,1 millions d'euros et une diminution des dépenses de renouvellement pour 3,8 millions d'euros (cf. note 7.2 *infra*).

Note 2 : le déboucement du plan *Management Incentive Plan* en 2018 explique la baisse des charges de personnel en 2019.

Note 3 : la variation du poste s'explique principalement par la dotation aux dépréciations des créances clients qui est en baisse de 4,8 millions d'euros. Dans ce poste, les dotations aux amortissements des charges à répartir sur frais d'émissions d'emprunts sont incluses (cf. note 3.7.1 *supra*).

6.1.3 Produits et charges financiers

(en milliers d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018	Notes
Charges sur dettes financières long terme	-316 957	-340 163	
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	3 534	4 114	
Résultat de change	2 427	25 964	
Autres produits et charges financiers	-36 204	-3 252	
Dotations financières aux amortissements, aux dépréciations et provisions	-21 151	-42 175	Note 1
Produits financiers de participations	880 446	869 113	
Produits nets sur cessions de VMP	-3 441	-6 606	
Reprises sur provisions et dépréciations et transferts de charges	819 740	373 115	Note 2
Autres produits et charges financiers	1 639 389	1 190 195	
RÉSULTAT FINANCIER	1 328 394	880 110	

Note 1 : les dotations financières constituées en 2019 se décomposent principalement comme suit :

- une dotation aux amortissements des primes de remboursement de 18,3 millions d'euros en 2019 contre 18,1 millions d'euros en 2018 ;
- une dotation aux dépréciations des comptes courants Artelia pour 2,8 millions d'euros en 2019 contre 6,5 millions d'euros en 2018.

Note 2 : les reprises sur provisions et dépréciations sur l'exercice 2019 se décomposent essentiellement comme suit :

- de reprises sur dépréciations des titres de participation pour 756,1 millions d'euros ;
 - dont une reprise sur dépréciation Transdev Group pour 247,6 millions d'euros suite à la cession des titres résiduels,

- dont une reprise sur dépréciation VE CGE pour 500 millions d'euros, VEEV pour 7,5 millions d'euros et CODEVE pour 1 million d'euros contre une reprise sur dépréciation de 357,4 millions d'euros en 2018 (dont 350 millions d'euros concernent VE CGE),

- une reprise sur dépréciation des actions auto-détenues de 60,1 millions d'euros contre une dotation aux dépréciations sur actions auto-détenues de 17,6 millions d'euros en 2018 ;
- une reprise sur provisions pour pertes de change à hauteur de 3,5 millions d'euros contre une reprise de 1 million d'euros en 2018.

6.2 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel, d'un montant déficitaire de 289,1 millions d'euros est constitué de :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019
Dotation nette de provisions pour risques	4,6
Résultat exceptionnel sur opérations de gestion	-4
Malis sur rachat d'emprunts obligataires et convertibles	-45,9
Autres ⁽¹⁾	-243,8
TOTAL	-289,1

(1) Ce poste comprend principalement le résultat de cession de titres de participation Transdev Group représentant une perte de 244 millions d'euros (cf. note 1.1 supra).

6.3 Impôt sur les sociétés et intégration fiscale

Dans le cadre d'une convention d'intégration fiscale, Veolia Environnement forme un groupe d'intégration fiscale avec ses filiales détenues à au moins 95 % et ayant opté pour le régime. Elle est seule redevable de l'impôt sur les sociétés dû sur le résultat d'ensemble du groupe fiscal ainsi formé.

La charge d'impôt est répartie dans les comptes des différentes entités composant le groupe fiscal selon la méthode dite de la neutralité : chaque filiale supporte l'imposition qui aurait été la sienne en l'absence d'intégration ; la société mère enregistre son propre impôt ainsi que l'économie ou la charge complémentaire résultant de l'application du régime de l'intégration fiscale.

L'option pour le régime de l'intégration fiscale a pris effet le 1^{er} janvier 2001 pour une durée de cinq ans, renouvelable par tacite reconduction, sauf dénonciation expresse de la part de Veolia Environnement à l'issue de la période de cinq exercices.

Pour 2019, l'application du régime fiscal de groupe se traduit dans les comptes sociaux de Veolia Environnement par une économie d'impôt au titre des filiales de 84,9 millions d'euros.

Une charge d'impôt de 13,6 millions d'euros correspondant à l'impôt sur les bénéfices et aux crédits d'impôt non imputés sur l'impôt courant a également été comptabilisée.

6.4 Résultat net

L'exercice 2019 dégage un bénéfice net comptable de 1 058,3 millions d'euros.

NOTE 7

AUTRES INFORMATIONS

7.1 Engagements hors bilan

Les engagements pris par Veolia Environnement, essentiellement des garanties opérationnelles ou des garanties financières pour le compte de ses filiales, ressortent à 2 139,7 millions d'euros au 31 décembre 2019, y compris les contre-garanties :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018	Notes
Engagements donnés			
Effets escomptés non échus		-	
Avals, cautions et garanties ⁽¹⁾	2 071 755	2 073 425	Note 1
Engagements de crédit-bail mobilier		-	
Engagements de crédit-bail immobilier		-	
Engagements en matière de pensions, retraites et assimilés	67 919	61 909	Note 2
TOTAL	2 139 674	2 135 334	Note 3
Engagements reçus			
Avals, cautions et garanties	48 826	71 681	

(1) Dont engagements donnés concernant les entreprises liées : 1,8 million d'euros.

Note 1 : Principaux éléments constitutifs des avals, cautions et garanties

La baisse des engagements donnés de 1,7 million d'euros s'explique notamment par :

- l'arrêt d'une garantie de remboursement d'une subvention d'investissement pour 24 millions d'euros ;
- l'augmentation des loyers futurs restant à payer pour un montant global de 6,6 millions d'euros ;
- une hausse liée à des effets de change pour 24,3 millions d'euros.

Veolia Environnement est amenée à délivrer des cautions, avals et garanties relevant des catégories suivantes :

▪ Garanties opérationnelles ou d'exploitation, soit 0,7 milliard d'euros

Il s'agit d'engagements non liés à des opérations de financement, requis au titre de contrats ou marchés, et en général dans le cadre de l'exploitation et de l'activité des sociétés du Groupe (cautions de soumission sur appels d'offres, garanties de bonne fin, d'exécution ou de performance dans le cadre de contrats ou de concessions et contre-garanties délivrées par Veolia Environnement au profit de sociétés d'assurance émetteurs de bonds pour le compte de filiales). Cette catégorie de garantie comprend également des garanties sur lettres de crédit délivrées par des établissements financiers au profit de créanciers, clients

ou fournisseurs de sociétés du Groupe pour les besoins de leurs activités ou de garanties d'engagements de natures diverses telles que le paiement de loyers en matière de leasing ou de baux commerciaux ou d'obligations de réassurance.

■ **Garanties financières, soit 1,3 milliard d'euros**

Il s'agit pour l'essentiel de garanties accordées à des organismes financiers au titre de dettes financières de filiales, y compris sur financement de projets, et d'engagements solidaires de Veolia Environnement sur cessions par des filiales ou garanties de passif directes de Veolia Environnement sur cessions d'actifs.

Les garanties de passif comprennent essentiellement :

- celle donnée dans le cadre de la cession de la participation dans Eaux de Berlin pour 485 millions d'euros ;
- celles relatives à la cession des activités américaines de Veolia Environnement intervenue en 2004, à hauteur de 66,8 millions d'euros ;
- celles relatives à des garanties (caution solidaire) des obligations des filiales US et canadienne au titre de lettres de crédit consenties par plusieurs établissements bancaires pour 480 millions d'euros ;
- celle donnée dans le cadre du programme d'affacturage des créances commerciales en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis pour 92,1 millions d'euros.

Note 2 : Engagements en matière de pensions, retraites et assimilés

Les engagements nets des actifs de couverture sont détaillés ci-après :

(en milliers d'euros)

Engagements de retraite selon le titre V de la Convention Collective	43 717
Contrat d'assurance collective au bénéfice des cadres du Groupe (actifs et retraités)	19 549
Contrat auprès d'une compagnie d'assurances au bénéfice des membres du comité exécutif (retraités)	4 653
TOTAL*	67 919

* Dont engagements avec les membres du comité exécutif au 31 décembre 2019 : 4,2 millions d'euros.

Note 3 : Autres engagements donnés

En complément des engagements donnés d'un montant de 2 139,7 millions d'euros, Veolia Environnement a par ailleurs, consenti des engagements non limités en montant :

- se rapportant à des garanties opérationnelles de bonne exécution ;
- ainsi qu'à un contrat de construction d'une usine d'incinération de boues et de contrats d'exploitation de traitement de déchets, à Hong Kong, dans les métiers Eau et Déchets.

Ces engagements, limités à la durée desdits contrats, ont fait l'objet d'une approbation préalable du conseil d'administration de Veolia Environnement.

Pour mémoire, dans le cadre de l'opération de décroisement Dalkia, Veolia Environnement a accordé à EDF en 2014 une promesse de vente portant sur l'intégralité des titres de Veolia Énergie International (ex DKI), exerçable en cas de prise de contrôle (direct ou indirect) de Veolia Énergie International par un concurrent d'EDF.

Cette promesse de vente a été consentie pour une durée de cinq ans à compter du 25 juillet 2014, soit jusqu'au 25 juillet 2019.

7.2 Engagements contractuels spécifiques

La gestion financière des dépenses de renouvellement des installations mises à disposition par les autorités délégantes, de certaines filiales françaises, a été mutualisée et centralisée, jusqu'au 31 décembre 2003 au niveau de Veolia Environnement et, partiellement, depuis le 1^{er} janvier 2004 au niveau de Veolia Eau – Compagnie Générale des Eaux.

À ce titre, Veolia Environnement, en qualité d'associé commandité pour certaines des filiales de Veolia Eau – Compagnie Générale des Eaux, s'est engagée à leur rembourser l'intégralité des dépenses de renouvellement relatives à leurs obligations contractuelles vis-à-vis des collectivités locales dans le cadre des contrats de délégation de services publics. En contrepartie, les filiales versent une indemnité libératoire à Veolia Environnement, dont le montant annuel est approuvé par le conseil de surveillance de chaque filiale bénéficiaire de ladite garantie.

7.3 Instruments financiers dérivés et risques de contrepartie

Dans le cadre de ses activités, Veolia Environnement est exposée aux risques financiers suivants :

Les risques de marché

- Risque de taux d'intérêt (couverture de taux, couverture de flux de trésorerie).

La structure de financement de Veolia Environnement expose naturellement celle-ci aux risques de variation des taux d'intérêts. Ainsi, les dettes à taux variables impactent les résultats financiers en fonction de l'évolution des taux d'intérêts. Veolia Environnement gère une position taux fixe/taux variable par devise afin de limiter l'impact des variations d'intérêts sur son résultat tout en optimisant le coût de sa dette, et utilise pour cela des instruments fermes et optionnels d'échange de taux d'intérêts.

- Risque de change (couverture des expositions de change bilatérales, exposition globale au risque de change).

Le risque de change est principalement géré par les actifs et passifs financiers en devise dont les prêts/emprunts en devises et les couvertures économiques associées (swaps de change par exemple). Les implantations des filiales de Veolia Environnement à l'étranger conduisent à mettre en place des financements en devises locales. Dans le cadre du financement intra-groupe, ces lignes de crédit peuvent générer un risque de change. Pour en limiter l'impact, Veolia Environnement a développé une politique visant à adosser des financements en devises ou des dérivés de change à des créances intra-groupe libellées dans la même devise.

Le risque action

Au 31 décembre 2019, Veolia Environnement possédait 12 450 465 d'actions auto-détenues dont 8 389 059 actions affectées à des opérations de croissance externe et 4 061 406 actions acquises en vue de l'attribution aux salariés dans le cadre des plans d'épargne salariale. Veolia Environnement détient, dans le cadre de la gestion de sa trésorerie, des parts d'OPCVM. Ces OPCVM ont le caractère d'OPCVM monétaires et ne sont pas soumis au risque action.

Le risque de liquidité

La gestion de la liquidité passe par la centralisation des financements dans le but d'optimiser la liquidité et la trésorerie. Veolia Environnement se finance à travers les marchés obligataires

internationaux, les marchés des placements privés internationaux, le marché du billet de trésorerie ainsi que le marché du crédit bancaire.

Le risque de crédit

Veolia Environnement est exposée au risque de crédit sur le placement de ses excédents de trésorerie et au travers de l'utilisation d'instruments financiers dérivés pour gérer son risque de taux et de change. Le risque de crédit correspond à la perte que Veolia Environnement pourrait supporter en cas de défaillance des contreparties à leurs obligations contractuelles. Veolia Environnement minimise le risque de contrepartie par des procédures de contrôle interne limitant le choix des contreparties à des banques et établissements financiers de premier rang. Veolia Environnement n'anticipe pas de défaut de contrepartie qui pourrait avoir un impact significatif sur les positions et le résultat des transactions.

Au 31 décembre 2019, les principaux produits dérivés existants portent principalement sur :

- des swaps de taux ;
- des swaps cambistes ;
- des cross currency swaps ;
- des achats à terme de devises ;
- des ventes à terme de devises ;
- des couvertures optionnelles.

La valeur nette comptable des instruments dérivés à la clôture de l'exercice est présentée dans le tableau ci-dessous :

(en milliers d'euros)	Actif	Passif
Intérêts courus sur swap	1 178	1 578
Dérivés de change	129 154	194 042
Report/déport*	20 970	47 187
Charges constatées d'avance	59 590	-
Produits constatés d'avance	-	64 886
TOTAL*	210 890	307 693

* Le report/déport représente la différence entre le cours spot et le cours à terme de l'instrument. Il est amorti sur la durée de l'instrument financier.

La juste valeur des instruments dérivés à la clôture de l'exercice est présentée dans le tableau ci-dessous :

(en milliers d'euros)	Actif	Passif
Instruments dérivés de taux		
Dérivés qualifiés de couverture	35 449	3 099
Dérivés non qualifiés de couverture (trading)	-	-
Instruments dérivés de change		
Dérivés utilisés dans les positions symétriques de change	19 260	148 557
Dérivés utilisés dans la position globale de change	87 086	47 335
TOTAL	141 795	198 991

Les montants notionnels des swaps de taux globalement qualifiés de couverture de taux à la clôture de l'exercice sont présentés dans le tableau ci-dessous :

<i>(en milliers d'euros)</i>		En devises	Contre-valeur
Swaps affectés en couverture de la dette			
Swaps payeurs taux fixe et receveurs taux variable	EUR	559 119	559 119
Swaps payeurs taux variable et receveurs taux fixe	EUR	559 800	559 800
TOTAL		1 118 919	1 118 919
Swaps de trading			
Swaps receveurs taux fixe et payeurs taux variable	EUR	-	-
Swaps payeurs taux fixe et receveurs taux variable	EUR	-	-
TOTAL		-	-

Les montants notionnels les plus significatifs des cross currency swaps, swaps de change et change à terme à la clôture de l'exercice sont présentés ci-dessous :

<i>(en milliers d'euros)</i>		Achats	Ventes
Instruments de couverture de change inclus dans les positions symétriques de change :			
Cross currency swap :			
CNY		80 592	80 592
CZK		-	177 110
EUR		288 666	60 000
KRW		0	113 054
TOTAL		369 258	430 756
Change à terme :			
AUD		-	368 240
CAD		65 694	88 021
CNY		91 172	481 129
COP		-	63 377
EUR		4 362 754	181 220
GBP		71 521	1 181 218
HKD		-	683 195
HUF		-	164 620
JPY		1 640	171 329
PLN		470	1 114 993
RON		-	101 793
SEK		-	173 076
SGD		-	50 623
USD		72 524	779 387
Autres devises		12 570	501 043
TOTAL		4 678 525	6 103 263

(en milliers d'euros)	Achats	Ventes
Instruments de couverture de change inclus dans la position globale de change :		
Cross currency swap :		
EUR	60 000	-
TOTAL	60 000	-
Change à terme :		
AUD	80 155	126 305
CAD	17 936	124 664
CNY	223 870	222 842
CZK	193 286	151 428
DKK	33 116	43 255
EUR	2 556 327	4 221 741
GBP	1 011 165	308 522
HKD	137 472	468 667
HUF	96 434	62 821
JPY	69 311	55 549
PLN	294 502	244 265
RON	55 607	130 248
SEK	82 666	102 956
SGD	104 879	126 754
USD	2 457 057	944 506
Autres devises	114 529	152 418
TOTAL	7 528 312	7 486 941

7.4 Effectif moyen

	2019 Personnel salarié	2018 Personnel salarié
Cadres	985	985
Agents de maîtrise et techniciens	51	41
Employés	46	49
Ouvriers	-	-
TOTAL	1 082	1 075

L'effectif moyen à retenir est désormais celui défini par l'article D. 123-200 du Code de commerce (PCG art. 832-19, 833-19, 834-14 et 835-14). Le nombre moyen de salariés employés au cours de l'exercice est égal à la moyenne arithmétique des effectifs à la fin de chaque trimestre de l'année civile et liés à l'entreprise par un contrat de travail.

7.5 Rémunération des dirigeants

<i>(en euros)</i>	Montant
Rémunérations allouées aux membres des organes d'administration	2 846 165

Ces montants comprennent uniquement les rémunérations dont Veolia Environnement a supporté la charge.

Les rémunérations versées par d'autres entités en sont donc exclues.

7.6 Situation fiscale différée ou latente

Accroissements de la dette future d'impôt <i>(en milliers d'euros)</i>	Montant
Provisions réglementées	
Amortissements dérogatoires	7 119
Provisions pour hausse des prix	-
Provisions pour fluctuation des cours	-
Autres	
Subvention d'investissement	-
Produits temporairement non taxables	-
Produits étalés comptablement et non fiscalement	-
Charges déduites fiscalement étalées comptablement	86 471
Écarts de conversion actif	1 724 946
Variation de valeur des instruments de trésorerie – Actif	-
TOTAL	1 818 536

Allègements de la dette future d'impôt <i>(en milliers d'euros)</i>	Montant
Provisions non déductibles l'année de leur comptabilisation	
Provisions pour congés payés	-
Participation des salariés	-
Provisions pour risques et charges	-
Autres provisions non déductibles	91 094
Autres	
Produits taxés non comptabilisés	64 410
Différence valeur comptable/fiscale des actions auto-détenues	91 212
Amortissements primes sur options	-
Écarts de conversion passif	1 601 367
Variation de valeur des instruments de trésorerie – Passif	-
TOTAL	1 848 083
Déficits reportables	3 574 088
Moins-values à long terme	-

L'impact de ces différences temporaires dans les comptes, comme si la Société était imposée séparément, fait ressortir un montant net théorique de créances d'impôt de 930,8 millions d'euros (hypothèse d'un taux d'imposition sur les bénéfices retenu pour le calcul de la situation fiscale différée ou latente : 25,83 %).

7.7 Honoraires de commissariat aux comptes

Les honoraires de commissariat aux comptes encourus au titre du contrôle légal des comptes et au titre des prestations de service entrant dans les diligences directement liées à cette mission sont mentionnés dans le rapport annuel financier de Veolia Environnement (cf. chapitre 4, section 16 *supra*).

7.8 Rémunération en actions

Plan d'épargne salariale 2019

En 2019, Veolia Environnement a proposé une nouvelle opération d'actionnariat salarié du Groupe, déployée dans 30 pays.

Dans le cadre de cette opération, les actions ont été souscrites par les salariés avec une décote de 20 % par rapport à la moyenne des vingt cours d'ouverture de bourse précédant la date de fixation du prix de souscription par le président directeur général. Le prix de souscription s'élevait à 17,44 euros.

Dans la formule dite « sécurisée », un abondement brut de cent pour cent a été accordé aux salariés, dans la limite de 300 euros souscrits. Cet apport personnel, ainsi que l'abondement net, font l'objet d'une garantie, en cas de baisse du cours de l'action ainsi que d'un rendement minimum garanti.

Le 15 novembre 2019, Veolia Environnement a émis 1 440 918 actions nouvelles au titre du plan d'épargne Groupe, représentant une augmentation de capital de 25,1 millions d'euros.

En 2019, la charge enregistrée au titre du plan d'épargne est de 7,1 millions d'euros et est re-facturée en partie aux filiales du Groupe.

Plan d'attribution d'actions de performance 2019

En 2019, le Groupe a procédé à l'attribution de 1 131 277 actions de performance (AP), à destination de dirigeants et collaborateurs du Groupe, sous réserve de la réalisation d'une condition de présence des bénéficiaires au 30 avril 2022 et de conditions de performance basée sur les critères suivants :

- un critère économique (progression moyenne du résultat net courante part du Groupe par action) ;
- un critère boursier (performance relative du rendement total pour l'actionnaire –TSR- de l'action Veolia Environnement par rapport à celle de l'indice du CAC 40) ;
- des critères de RSE (croissance du chiffre d'affaires relatif à l'économie circulaire et performance du Groupe par rapport aux sociétés qui composent le secteur des Utilities de l'indice extra-financier FTSE4GOOD)

Compte tenu de ces caractéristiques et des conditions de marché applicables à la date de mise en place du plan, la juste valeur des instruments a été estimée à 17,14 euros.

La provision relative au plan d'attribution d'actions de performance enregistrée en résultat d'exploitation fait l'objet d'une dotation nette de 0,6 million d'euros sur l'exercice.

Plans mis en place avant 2019

Pour rappel, Veolia a mis en place les plans suivants lors des exercices précédents :

- **plans d'épargne salariale des collaborateurs 2018** : Veolia Environnement avait proposé en 2018 une opération d'actionnariat salarié du Groupe, déployée dans 29 pays. Ce plan était échu au 31 décembre 2018 et n'a donc pas eu d'effet dans les états financiers du Groupe en 2019 ;
- **plans d'attribution d'actions de performance 2018** : le Groupe avait mis en place un plan d'attribution d'actions de performance (AP) sous réserve de la réalisation d'une condition de présence du bénéficiaire à la date d'acquisition définitive le 2 mai 2021, et d'une condition de performance. La provision relative au plan d'attribution d'actions de performance enregistrée en résultat d'exploitation fait l'objet d'une dotation nette de 2,7 millions d'euros sur l'exercice ;
- **plan d'attribution gratuite d'actions** : en 2018, Veolia Environnement avait attribué environ 250 000 actions gratuites à ses salariés en France, sous réserve d'une condition de présence des bénéficiaires à l'échéance du plan, soit le 2 mai 2019. Les bénéficiaires devaient conserver les actions pendant deux ans à compter de leur acquisition, soit jusqu'au 2 mai 2021. Le plan est échu au 31 décembre 2019. La provision relative au plan d'attribution d'actions gratuites enregistrée en résultat d'exploitation fait l'objet d'une reprise nette de 0,1 million d'euros sur l'exercice.

7.9 Opérations avec les parties liées

Les relations avec les autres parties liées sont les suivantes :

Relations avec la société Icade SA, filiale de la Caisse des dépôts et consignations (actionnaire à hauteur de 5,88 % au 31 décembre 2019)

Le 31 janvier 2013, a été conclu entre la société Icade SA et Veolia Environnement, un bail ferme en l'état de futur achèvement (BEFA) se rapportant à l'immeuble hébergeant le siège administratif de Veolia à Aubervilliers. Ce bail commercial a pris effet le 18 juillet 2016 pour une durée de 9 années et le loyer annuel de l'immeuble s'élève à un montant annuel de 16 590 104 euros hors taxes et hors TVA.

Au titre de l'exercice 2019, Veolia Environnement a enregistré des charges de loyers envers le bailleur pour un montant de 17 265 470 euros.

Dans le cadre de cette convention de bail, la Caisse des dépôts et consignations (« CDC ») et sa filiale Icade SA sont considérées comme des parties liées. En effet, la CDC siège au conseil d'administration de Veolia Environnement en qualité d'administrateur, personne morale ainsi qu'au conseil d'administration de la société Icade SA. Par ailleurs, M. Olivier Mareuse, représentant de la CDC au conseil d'administration de Veolia Environnement, siège également au conseil d'administration d'Icade SA en tant que personne physique.

Fin des relations avec la société SM Conseil

En raison du décès de M. Serge Michel intervenu le 15 mars 2019, le contrat de prestations de services conclu par Veolia Environnement avec la société « SM Conseil » SAS le 20 mars 2017 a pris fin par anticipation à effet du 1^{er} mars 2019.

Ce contrat de prestations de services, pour mémoire, avait été conclu pour une durée de trois ans à compter du 20 mars 2017. Aux termes de ce contrat, Veolia Environnement confiait à cette société la mission de l'assister en vue de (1) la promouvoir auprès de parties prenantes ou de partenaires potentiels dans l'objectif de favoriser le développement de ses activités et (2) d'identifier d'éventuels décideurs ou managers susceptibles de contribuer à la mise en œuvre de sa stratégie.

La société « SM Conseil » SAS était présidée par M. Serge Michel qui exerçait, par ailleurs, la fonction de censeur au sein du conseil d'administration de Veolia Environnement.

Cette convention prévoyait une rémunération forfaitaire de la société « SM Conseil » SAS à hauteur de 400 000 euros par an actualisée en fonction de l'indice SYNTEC et sans « success fees ».

En application de cette convention et au titre de sa résiliation par anticipation, la rémunération par Veolia Environnement à la société « SM Conseil » SAS au titre de l'exercice 2019, s'est élevée à 68 672 euros correspondant aux prestations des mois de janvier et février 2019.

7.10 Événements post-clôture

Émission d'un emprunt obligataire

Le 8 janvier 2020, Veolia Environnement a émis avec succès une obligation de 500 millions d'euros à onze ans. Cette obligation a été émise au pair et porte un coupon de 0,664 % de maturité janvier 2031. Les produits de cette émission serviront aux besoins de financement généraux de la Société et notamment à l'anticipation des tombées obligataires de fin 2020. Le niveau élevé de souscription, la qualité des investisseurs, leur diversité et les bonnes conditions obtenues témoignent de la perception très positive de la signature de Veolia Environnement et de sa solidité financière.

7.11 Tableau des filiales et participations ⁽¹⁾

Les prises de participation au titre de l'année 2019 et au sens de l'article L. 233-7 du Code de commerce (franchissement des seuils de détention prévus par la loi) concernent :

- Institut de l'Économie Positive (IEP) à 5,36 %.

Sociétés	Nombre de titres détenus	Capital	Capitaux propres autres que le capital*	Quote-part du capital détenu en %	Valeur Comptable des titres détenus	
					BRUTE	NETTE
Veolia Eau – Compagnie Générale des Eaux ⁽¹⁾	214 187 293	2 207 287	814 234	100,00 %	8 300 000	6 166 473
Veolia Propreté ⁽¹⁾	8 967 700	143 483	1 225 659	100,00 %	1 930 071	1 930 071
Veolia Énergie International ⁽¹⁾	87 996 020	1 760 127	478 927	99,99 %	1 137 265	1 137 265
VE Finance ⁽¹⁾	100 003 700	1 000 037	33 531	100,00 %	1 000 037	1 000 037
Veolia North America Inc. ⁽²⁾	198	1	861 019	13,43 %	693 526	693 526
Veolia Environnement Énergie et Valorisation ⁽¹⁾	13 703 700	137 037	8 382	100,00 %	137 037	137 037
Veolia Holding America Latina SA	16 283	97 698	48 088	100,00 %	311 397	311 397
Veolia Environnement Services-RE	10 099 999	101 000	38 128	100,00 %	101 000	101 000
Codeve	18 000 000	18 000	24 460	100,00 %	53 000	43 550
Campus Veolia Environnement	10 000	100	-8 162	100,00 %	64 751	0
Veolia Industries Global Solutions	1 033 334	15 500	-1 351	100,00 %	16 113	16 113
SA LT 65	60 000	1 120	-1 324	1,13 %	300	0
VIGIE 3 AS	41 829	251	14 080	100,00 %	266	266
Artelia Ambiente S.A.	10 000	50	-134 118	100,00 %	50	0
VIGIE 1 AS ⁽¹⁾	21 100	211	-730	100,00 %	238	238
VIGIE 2	3 814	38	-7 471	99,84 %	38	0
SIG 41	2 000	20	-2	100,00 %	53	23
VIGIE 28 AS	3 700	37	21	100,00 %	37	37
Veolia Innove	3 700	37	409	100,00 %	903	210
Veolia Environnement Ingénierie Conseil	14 657	147	-284	100,00 %	7 520	171

* Y compris le résultat de l'exercice.

** Y compris les comptes courants d'associés.

(1) Société dont l'activité principale est celle d'une holding financière. Les montants indiqués dans les colonnes « chiffre d'affaires » sont constitués de l'ensemble des produits d'exploitation et financiers, hors reprises et hors change.

(2) Société dont l'activité principale est celle d'une holding tête du groupe fiscal américain.

(3) Société dont l'activité principale est celle d'une holding tête du groupe fiscal anglais.

(4) Nombre de voix.

NC : Non communiqué.

N/A : Non applicable.

(1) Devise de reporting en milliers d'euros.

Prêts et Avances consentis par Société (brut)**	CA de l'avant dernier exercice 2018	CA du dernier exercice 2019 (données provisoires)	Résultat de l'avant dernier exercice 2018	Résultat du dernier exercice 2019 (données provisoires)	Dividendes encaissés au cours du dernier exercice	Date de clôture annuelle
3 572	2 489 036	2 130 974	169 438	136 501	165 724	Bilan au 31 déc. 2019
-218 305	471 957	451 937	107 588	100 990	105 012	Bilan au 31 déc. 2019
-808 305	143 131	95 390	104 320	72 099	-	Bilan au 31 déc. 2019
9 093 677	479 234	564 545	15 121	30 488	60 002	Bilan au 31 déc. 2019
-809 425	-27 765	-16 712	142 233	113 877	-	Bilan au 31 déc. 2019
-8 643	41 211	16	40 296	-402	41 111	Bilan au 31 déc. 2019
134 335	18 285	8 667	2 490	-4 191	-	Bilan au 31 déc. 2019
-	44 282	72 582	9 420	4 709	-	Bilan au 31 déc. 2019
-	20 355	28 941	869	941	-	Bilan au 31 déc. 2019
1 070	23 729	24 105	-3 255	-2 758	-	Bilan au 31 déc. 2019
-391	175 196	218 556	7 206	-2 136	7 000	Bilan au 31 déc. 2019
0	1 747	1 540	-430	-190	-	Bilan au 30 juin 2019
7 465	-	-	6 006	3 141	5 070	Bilan au 31 déc. 2019
106 350	0	0	-2 037	-2 949	-	Bilan au 31 déc. 2019
10 113	0	0	-2 646	-2 605	-	Bilan au 31 déc. 2019
7 433	-	-	-56	-29	-	Bilan au 31 déc. 2019
-9	-	-	-3	-2	-	Bilan au 31 déc. 2019
-24	-	-	3	2	-	Bilan au 31 déc. 2019
405	5 313	5 302	274	152	-	Bilan au 31 déc. 2019
2 753	2 640	38	20	-307	-	Bilan au 31 déc. 2019

Sociétés	Nombre de titres détenus	Capital	Capitaux propres autres que le capital*	Quote-part du capital détenu en %	Valeur Comptable des titres détenus	
					BRUTE	NETTE
VIGIE 33	2 000	20	-3	100,00 %	37	37
VIGIE 34	3 694	37	-21	99,84 %	37	37
VIGIE 37 AS	3 700	37	-49	100,00 %	37	37
VIGIE 41 AS	3 700	37	-20	100,00 %	37	37
VIGIE 43 AS ⁽¹⁾	3 700	37	-1 931	100,00 %	37	37
Veolia Eau d'Île-de-France	100	100	17 608	1,00 %	1	1
Sloveo AS	1	33	1 439	1,00 %	0	0
SNCM Liquidation judiciaire	1 581 185	32 477	-701 917	73,03 %	0	0
VIGIE 48 AS	3 700	37	-7	100,00 %	37	37
VIGIE 50 AS	3 700	37	-7	100,00 %	37	37
VIGIE 51 AS	3 700	37	-7	100,00 %	37	37
VIGIE 52 AS	3 700	37	-7	100,00 %	37	37
Veolia Water Information Systems (VW IS)	260 173	9 625	1 238	13,52 %	1 717	1 437
Vestalia	519	37	184	14,03 %	89	34
GIE Veolia Placements ⁽⁴⁾	1	N/A	2 645	50,00 %	0	0
Institut de l'Économie Positive	8 305	1 550	400	5,36 %	150	150
Autres filiales et participations (moins de 1 % du capital)						
Veolia UK ⁽²⁾	866 733	909 760	38 252	0,11 %	1 387	1 387
Vigeo	5 750	14 362	-6 563	0,20 %	219	23
Fovarosi Csatornazasi Muvek Reszvenytar	1	215 374	96 604	0,00 %	0	0

* Y compris le résultat de l'exercice.

** Y compris les comptes courants d'associés.

(1) Société dont l'activité principale est celle d'une holding financière. Les montants indiqués dans les colonnes « chiffre d'affaires » sont constitués de l'ensemble des produits d'exploitation et financiers, hors reprises et hors change.

(2) Société dont l'activité principale est celle d'une holding tête du groupe fiscal américain.

(3) Société dont l'activité principale est celle d'une holding tête du groupe fiscal anglais.

(4) Nombre de voix.

NC : Non communiqué.

N/A : Non applicable.

Prêts et Avances consentis par Société (brut)**	CA de l'avant dernier exercice 2018	CA du dernier exercice 2019 (données provisoires)	Résultat de l'avant dernier exercice 2018	Résultat du dernier exercice 2019 (données provisoires)	Dividendes encaissés au cours du dernier exercice	Date de clôture annuelle
-18	-	-	-2	-2	-	Bilan au 31 déc. 2019
-18	-	-	-3	-2	-	Bilan au 31 déc. 2019
-	-43	0	-22	-3	-	Bilan au 31 déc. 2019
-	-	-	-3	-2	-	Bilan au 31 déc. 2019
-	598	1 484	-247	-167	-	Bilan au 31 déc. 2019
-	417 609	424 666	15 166	17 608	-	Bilan au 31 déc. 2019
-	9 890	10 562	372	515	4	Bilan au 31 déc. 2019
-	NC	NC	NC	NC	-	Bilan au 31 déc. 2019
-	-	-	-2	-2	-	Bilan au 31 déc. 2019
-	-	-	-3	-2	-	Bilan au 31 déc. 2019
-	-	-	-3	-2	-	Bilan au 31 déc. 2019
-	-	-	-3	-2	-	Bilan au 31 déc. 2019
-	88 892	93 035	170	237	-	Bilan au 31 déc. 2019
-	17 094	14 487	1 122	178	157	Bilan au 31 déc. 2019
0	1 877	4 184	990	2 645	-	Bilan au 31 déc. 2019
-	0	573	-22	-199	-	Bilan au 31 déc. 2019
745 486	87 532	94 232	651	-1 802	-	Bilan au 31 déc. 2019
-	10 972	13 023	-3 909	-4 719	-	Bilan au 31 déc. 2019
0	122 341	116 351	11 905	15 820	-	Bilan au 31 déc. 2019

4.2.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

À l'Assemblée Générale de la société Veolia Environnement,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Veolia Environnement relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité des comptes et de l'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Evaluation des titres de participation et des créances rattachées

Risque identifié

Au 31 décembre 2019, les titres de participation et les créances rattachées sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 22 872 millions d'euros, soit 70 % du total actif. Ils sont comptabilisés au coût d'acquisition à leur date d'entrée dans le patrimoine de la société.

Comme indiqué dans la note 2.2.1 de l'annexe aux comptes annuels, la valeur d'usage des titres de participation est déterminée par la société en fonction de critères fondés sur la rentabilité et les perspectives de développement, sur le patrimoine de la société détenue et, le cas échéant, sur la valeur boursière des titres acquis. Lorsque la valeur d'usage des titres est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est constituée du montant de la différence.

Compte tenu du montant des titres de participation au bilan et de la sensibilité aux variations d'hypothèses de la détermination de leur valeur d'usage, nous avons considéré l'évaluation de la valeur d'usage des titres de participation et des créances rattachées comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nos travaux ont consisté principalement à :

- apprécier la conformité de la méthodologie de détermination des valeurs d'usage appliquée par la société aux normes comptables en vigueur et sa cohérence par rapport à l'exercice précédent selon les titres de participation concernés ;
- apprécier la méthodologie et les données utilisées par la société pour estimer les valeurs d'usage et effectuer un examen critique des modalités de mise en œuvre de cette méthodologie ; notamment, lorsqu'applicable :
 - apprécier la cohérence des projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de la société dans le cadre des processus budgétaires et par rapport au contexte économique et financier dans lequel s'inscrivent les entités concernées en examinant l'origine des différences entre les prévisions des périodes passées et les réalisations correspondantes,
 - apprécier les multiples utilisés et en particulier le panel et les transactions de référence retenues pour déterminer ces multiples.

Au-delà de l'appréciation des valeurs d'usage des titres de participation, nos travaux ont consisté également à :

- apprécier le caractère recouvrable des créances rattachées au regard des analyses effectuées sur les titres de participation ;
- contrôler la comptabilisation d'une provision pour risques dans les cas où la société est engagée à supporter les pertes d'une filiale présentant des capitaux propres négatifs.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Veolia Environnement par votre assemblée générale du 18 décembre 1995 pour le cabinet KPMG SA et du 23 décembre 1999 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2019, le cabinet KPMG SA était dans la vingt-cinquième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la vingt-et-unième année, dont vingt années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité des comptes et de l'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations

fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité des comptes et de l'audit

Nous remettons au comité des comptes et de l'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives

à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité des comptes et de l'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité des comptes et de l'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité des comptes et de l'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Les Commissaires aux comptes
Paris-La Défense, le 16 mars 2020

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Valérie Besson

Baudoin Griton

ERNST & YOUNG et Autres

Jean-Yves Jégourel

Quentin Séné

4.2.7 TABLEAU DES RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES ET AUTRES INFORMATIONS

Résultats financiers sociaux des cinq derniers exercices

	2019	2018	2017	2016	2015
Capital en fin d'exercice					
Capital social (en milliers d'euros)	2 836 333	2 827 967	2 816 824	2 816 824	2 816 824
Nombre d'actions émises	567 266 539	565 593 341	563 364 823	563 364 823	563 364 823
Opérations et résultats de l'exercice (en milliers d'euros)					
Produits d'exploitation	616 344	670 285	617 915	599 793	566 257
Résultat avant impôts, amortissements et provisions	212 057	489 543	256 086	295 026	112 816
Impôts sur les bénéfices	75 327	73 693	94 566	103 370	107 319
Résultat après impôts, amortissements et provisions	1 058 299	883 060	314 498	513 840	343 600
Montant des bénéfices distribués	554 816 ⁽¹⁾	509 050	462 640	439 728	401 184
Résultats par action (en euros)					
Résultat après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,51	1,00	0,62	0,71	0,39
Résultat après impôts, amortissements et provisions	1,87	1,56	0,56	0,91	0,61
Dividende attribué à chaque action	1,00	0,92	0,84	0,80	0,73
Personnel					
Nombre de salariés	1 082	1 075	1 074	1 019	1 046
Montant de la masse salariale (en milliers d'euros)	137 281	139 234	132 793	132 621	125 542
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité Sociale, œuvres sociales, etc.) (en milliers d'euros)	71 638	82 478	58 385	63 283	66 045

(1) Le montant total de la distribution indiqué dans le tableau ci-dessus est calculé sur le fondement du nombre de 567 266 539 actions composant le capital social au 31 décembre 2019, diminué des 12 450 465 actions auto-détenues à cette date, et pourra varier en fonction de l'évolution du nombre d'actions donnant droit à dividende jusqu'à la date de détachement de celui-ci.

Autres informations

Charges non déductibles fiscalement

Conformément à l'article 223 *quater* du Code général des impôts, les dépenses et charges visées à l'article 39-4 du Code général des impôts s'élèvent à un montant de 622 655 euros (amortissements excédentaires sur véhicules de tourisme et jetons de présence excédentaires).

Succursales

En application de l'article L. 232-1 du Code de commerce, Veolia Environnement déclare détenir des succursales au 31 décembre 2019.

Délais de paiements des fournisseurs et des clients

Conformément à l'article D. 441-4 du Code de commerce, les informations relatives aux délais de paiement des fournisseurs et clients se présentent comme suit :

- pour les fournisseurs, le nombre et le montant total des factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu ; ce montant est ventilé par tranches de retard et rapporté en pourcentage du montant total des achats toutes taxes comprises de l'exercice ;
- pour les clients, le nombre et le montant total des factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu ; ce montant est ventilé par tranches de retard et rapporté en pourcentage du chiffre d'affaires toutes taxes comprises de l'exercice.

Factures reçues et émises non réglées au 31 décembre 2019 dont le terme est échu

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

	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	376					739
Montant total des factures concernées (TTC) <i>(en milliers d'euros)</i>	8 105	10 835	10 740	861	472	22 908
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (TTC)	2,31 %	3,08 %	3,06 %	0,25 %	0,13 %	6,52 %
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice (TTC)						
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre des factures exclues						213
Montant des factures exclues (TTC) <i>(en milliers d'euros)</i>						4 084
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Majoritairement à 45 jours fin de mois date de facture et 30 jours date de facture					


Article D. 441 1-2 : factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
325					527
27 797	(14 939)	1 760	9 442	24 648	20 912
4,83 %	(2,60) %	0,31 %	1,64 %	4,28 %	3,63 %
16					
10 833					
Majoritairement à 45 jours fin de mois date de facture					

5

FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE

5.1	GESTION DES RISQUES, CONTRÔLE INTERNE ET AUDIT INTERNE	267
5.1.1	Dispositif coordonné de gestion des risques	268
5.1.2	Dispositif coordonné de contrôle interne	270
5.1.3	Directions fonctionnelles	272
5.1.4	Audit interne	273
5.1.5	Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	273
5.1.6	Assurances	274
5.1.7	Le comité de communication	275
5.2	FACTEURS DE RISQUES	275
5.2.1	Synthèse et méthodologie	275
5.2.2	Description des facteurs de risques	277

Les éléments du rapport financier annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme 

Veolia, un des acteurs majeurs dans le développement, la préservation et le renouvellement des ressources de par la diversité de ses activités, de ses implantations et son développement, est exposé à des risques de différentes natures (cf. section 5.2 *infra*).

Le Groupe opère dans des environnements en constante évolution pouvant induire des risques exogènes, qui peuvent avoir un impact sur le profil de ses risques.

Les principaux risques présentés ci-dessous et développés à la section 5.2 *infra* sont considérés par Veolia comme susceptibles d'affecter de manière significative les activités, la situation financière ou les résultats du Groupe et d'entraîner une baisse importante du cours de l'action de la Société, à la date du présent Document d'enregistrement universel. Cependant, d'autres risques

jugés non significatifs ou non identifiés à ce jour pourraient également affecter le Groupe, sa situation financière, son image, ses perspectives ou le cours de l'action de la Société.

Les investisseurs sont, par conséquent, invités à prendre attentivement en considération les risques exposés ci-dessous avant de prendre leur décision d'investissement.

Au sein de chaque catégorie, les facteurs de risque sont présentés selon un ordre d'importance décroissante déterminé par la Société à la date du présent Document d'enregistrement universel. L'appréciation par Veolia de cet ordre d'importance peut être modifiée à tout moment, notamment en raison de la survenance de faits nouveaux externes ou propres à elle.

Catégories	Facteurs de risques	Sections
Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère	Risques liés à l'évolution des marchés ; risques concurrentiels ; risques économiques ; risques de saisonnalité ; risques politiques ; risques liés aux catastrophes naturelles ; risques liés au climat des affaires ; risques liés au dérèglement climatique	5.2.2.1
Risques opérationnels	Risques de disponibilité des compétences ; risques liés aux biens matériels et immatériels, et systèmes d'information ; risques liés à la santé et à la sécurité des collaborateurs ; risques liés à la sélection et l'intégration des acquisitions ; risques de responsabilité civile, notamment en matière sanitaire ou environnementale ; risques liés à l'évolution des métiers ; risques de sûreté des personnes	5.2.2.2
Risques financiers	Risques liés aux variations de prix de l'énergie, des consommables et des matières premières ; risques de contrepartie liés aux activités opérationnelles ; risques liés aux évolutions fiscales ; risques de change ; risques de liquidité	5.2.2.3
Risques réglementaires, éthiques et juridiques	Risques liés aux évolutions réglementaires, notamment en matière sanitaire ou environnementale ; risques de corruption et liés à l'intégrité des affaires ; risques liés aux droits de l'Homme ; risques liés aux contrats de longue durée	5.2.2.4

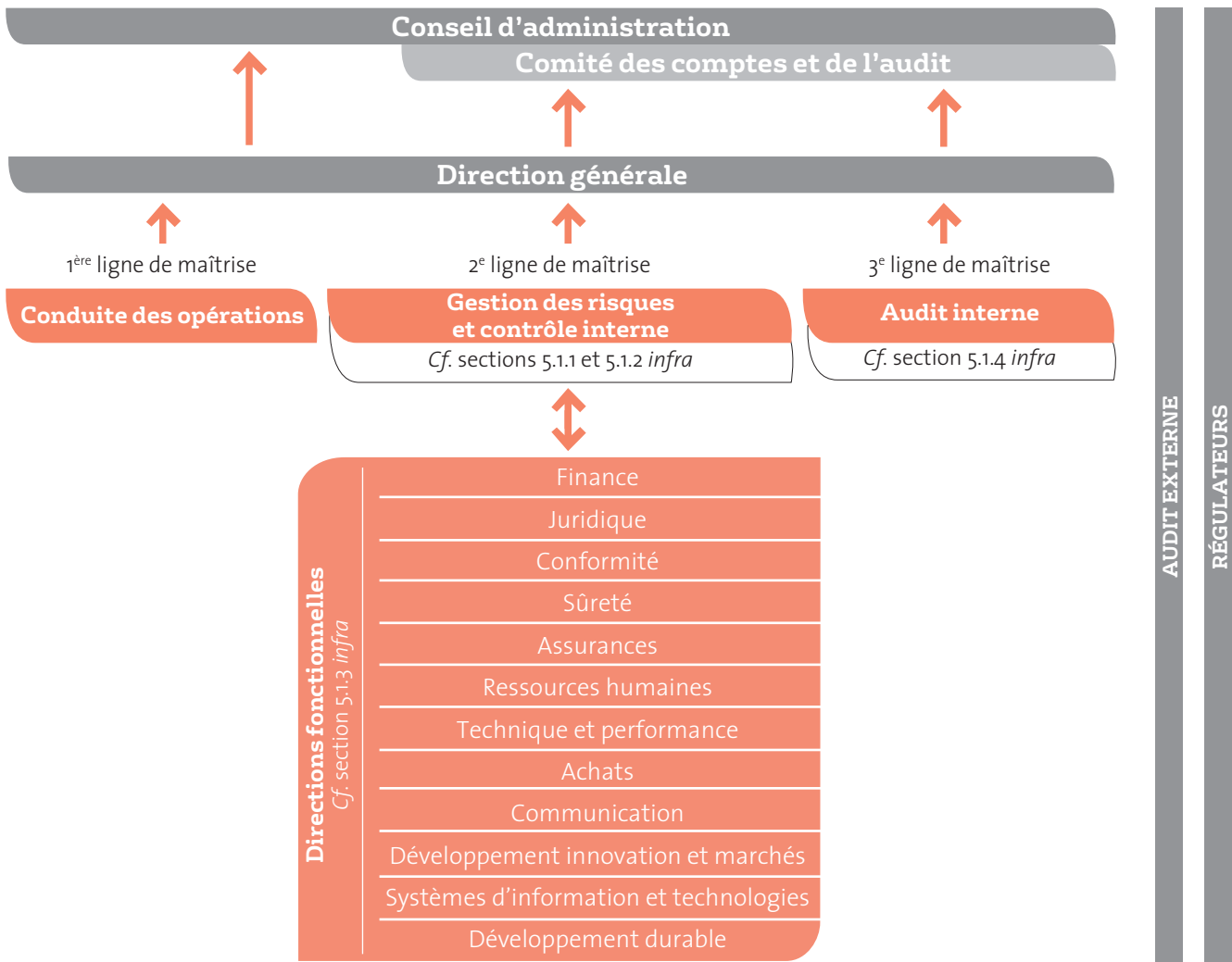
Ces risques sont gérés au sein du Groupe conformément au modèle des trois lignes de maîtrise (cf. section 5.1 *infra*), par le déploiement d'un processus coordonné de gestion des risques (cf. section 5.1.1 *infra*) et de contrôle interne (cf. section 5.1.2 *infra*) ainsi que par l'audit interne (cf. section 5.1.4 *infra*). Il est aussi porté une attention toute particulière au respect de l'éthique constamment renforcé au sein du Groupe et au déploiement de programmes de conformité (cf. chapitre 6, section 6.5 *infra*).

Au cours de l'année 2019, le Groupe a identifié cinq priorités d'actions définies en ligne avec sa stratégie :

- la préparation du plan stratégique 2023 ;
- l'efficacité de la performance commerciale ;
- la mise à jour et renforcement des programmes de conformité au regard des évolutions réglementaires (cf. chapitre 6, section 6.5 *infra*) ;
- le suivi et la gestion des cours des matières premières et des prix de l'énergie ;
- des actions spécifiques sur le renforcement des systèmes d'information.

5.1 Gestion des risques, contrôle interne et audit interne

Les différents acteurs qui interviennent dans la gestion et le contrôle des risques du Groupe, sont décrits ci-après, et peuvent être schématisés conformément au modèle des trois lignes de maîtrise définies par l'IFACI (Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes).



Supervision des dispositifs	<ul style="list-style-type: none"> • Le conseil d'administration définit la composition, les attributions et les modalités de fonctionnement du comité des comptes et de l'audit et approuve les informations requises à l'article L. 225-100-1 du Code de commerce contenues dans le rapport de gestion. • Le comité des comptes et de l'audit assure notamment le suivi de l'efficacité des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne de l'entreprise, dans le cadre de l'article L. 823-19 du Code de commerce. • La direction générale met en œuvre les orientations stratégiques du Groupe et s'assure du déploiement des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne.
1 ^{re} ligne de maîtrise : conduite des opérations	Constituée des managers opérationnels , cette première ligne est responsable de l'évaluation, la prévention et la maîtrise des risques, notamment par la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle adéquat portant sur les processus dont ces managers ont la charge. Ils assurent ainsi la maîtrise des activités et des opérations au jour le jour en mettant en œuvre les pratiques les plus efficaces de gestion des risques au niveau des processus.
2 ^e ligne de maîtrise : gestion des risques et contrôle interne	Coordonnée par le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne (visés dans les sections 5.1.1. et 5.1.2 <i>infra</i>) ainsi que des directions fonctionnelles (cf. 5.1.3 <i>infra</i>), responsables de leurs domaines d'expertises). Elle a pour objectif la structuration et la maintenance du dispositif de maîtrise des activités de l'organisation, notamment : <ul style="list-style-type: none"> • en assistant les opérationnels dans l'identification et l'évaluation des principaux risques relevant de leurs domaines d'expertises ; • en proposant des politiques et des procédures Groupe par domaine d'activité ; • en contribuant, avec les opérationnels à la conception des contrôles les plus pertinents ; • en développant les échanges sur les meilleures pratiques, en observant et en rendant compte du fonctionnement effectif des processus.
3 ^e ligne de maîtrise : audit interne	La fonction d'audit interne indépendante, certifiée depuis 2006, est rattachée au plus haut niveau de l'organisation. Cette troisième ligne fournit, à travers une approche fondée sur les risques, une assurance raisonnable au conseil d'administration et à la direction générale de la Société (cf. section 5.1.4 <i>infra</i>).

5.1.1 DISPOSITIF COORDONNÉ DE GESTION DES RISQUES

Objectifs

Le Groupe mène une politique de gestion intégrée des risques qui vise à fournir une vision complète du portefeuille des risques par l'utilisation de méthodologies et d'outils communs à l'ensemble des *Business Units* et des directions fonctionnelles. Par ailleurs, Veolia construit des relations de confiance durables avec ses clients qui reposent en particulier sur sa capacité à gérer les risques que ceux-ci lui délèguent. En mettant en place un dispositif coordonné de prévention et de gestion des risques, le Groupe répond ainsi à un enjeu fondamental pour son développement.

Le dispositif de gestion des risques a pour objectif de :

- **connaître et anticiper** : s'assurer d'une veille régulière des risques significatifs du Groupe afin qu'aucun d'eux ne soit oublié ou sous-estimé, connaître et suivre les environnements dans lesquels le Groupe opère et anticiper une évolution de la nature ou de l'intensité de ces risques ;
- **organiser** : s'assurer que les principaux risques identifiés sont effectivement pris en compte au niveau le plus approprié du Groupe. De nombreux risques opérationnels sont gérés au niveau des unités opérationnelles. D'autres, qui exigent une expertise particulière ou ont une composante essentiellement transversale ou stratégique, sont pris en charge directement au niveau du siège ;

- **traiter** : s'assurer que les organisations et moyens mis en place sont efficaces pour maîtriser au mieux les risques identifiés, et cela, en cohérence avec les valeurs et la stratégie du Groupe ;
- **sensibiliser et informer** : la mise en place d'un dispositif coordonné de gestion des risques s'appuie sur la sensibilisation des collaborateurs à la gestion des risques. Elle comprend une communication sur les risques auprès de différentes parties prenantes, financières et extra-financières.

Organisation

Au sein de la direction des risques, assurances et coordination du contrôle interne rattachée au secrétaire général du Groupe, la direction des risques, en tant que coordinatrice et point d'entrée des risques stratégiques du Groupe, anime le dispositif de gestion des risques avec son réseau de *risk managers* au sein des zones et des *Business Units*.

La direction des risques, avec son réseau, a développé un processus commun d'identification et de hiérarchisation des événements susceptibles d'empêcher le Groupe d'atteindre ses objectifs. Elle s'appuie sur une méthodologie commune et un outil digital de *Governance Risk and Control* (GRC) commun à l'ensemble de son réseau, qui permet la consolidation des risques majeurs par zone et

par *Business Unit*. La cartographie des risques du Groupe est mise à jour chaque année selon cette méthodologie.

Les zones et des *Business Units* disposent d'une cartographie des risques, établie en conformité avec les principaux référentiels de la place (en particulier COSO – *Committee of Sponsorship Organizations of the Treadway Commission*), en ligne avec la norme ISO 31000 relative à la gestion des risques. Les risques identifiés sont évalués en termes d'impact et de fréquence et en tenant compte des moyens de maîtrise. Des « propriétaires de risque » sont en charge de concevoir et déployer des plans d'actions en coordination avec les *risk managers* de leurs zones géographiques et/ou pays et/ou du siège, pour limiter et gérer l'exposition au risque. Le réseau des *risk managers* contribue à la définition des plans d'actions corrélatifs et au pilotage de l'ensemble du dispositif. Il a également un rôle d'alerte et de coordination sur les risques émergents.

Depuis 2012, la direction des risques, réalise et développe des analyses spécifiques par pays et régions géographiques, *via* son programme « risque-pays et opportunités » (cf. section 5.2.2.1 *infra*). Ce programme évalue notamment les risques politiques, d'instabilité des institutions ainsi que les risques de corruption. Il est en support des comités d'engagement afin d'évaluer les facteurs exogènes pouvant avoir un impact sur les projets de croissance du Groupe et des Zones.

En 2018, le directeur des risques a également présenté plus spécifiquement les résultats de la cartographie des risques de corruption Groupe, devant le comité exécutif (réuni en comité des risques), le comité direction et le comité des comptes et de l'audit du conseil d'administration (cf. chapitre 6, section 6.5.3 *infra*).

En 2019, le directeur des risques, assurances et coordination du contrôle interne a présenté au comité des comptes et de l'audit pour examen le dispositif général de gestion des risques, ainsi que l'actualisation de la cartographie des risques du Groupe.

Le comité des risques est l'instance de validation et de suivi de l'efficacité des plans d'actions portant sur les risques significatifs identifiés dans la cartographie. Il s'assure de l'effectivité des dispositifs de gestion des risques et les soutient. Il peut être amené à se positionner sur des risques qu'il jugerait inacceptables dans le cadre des activités. Le comité des risques réunit les membres du comité exécutif de Veolia, ce qui permet d'établir un lien direct entre la stratégie et le processus de gestion des risques. Il est animé par le directeur des risques et des assurances et présidé par le secrétaire général du Groupe.

Le comité des risques du Groupe se réunit pour examiner la cartographie des risques Groupe et les plans d'actions pour diminuer ces risques. Des comités des risques par zone et/ou pays se sont réunis, pour suivre et valider la réalisation des cartographies des risques sur le périmètre de leurs activités et la mise en œuvre de plans d'actions associés.

La direction des risques travaille avec l'ensemble des directions fonctionnelles et plus particulièrement avec :

- la direction de la coordination du contrôle interne pour faire le lien entre les risques identifiés et les règles, processus et principes d'organisation de Veolia, et propose le cas échéant des évolutions (cf. section 5.1.2 *infra*) ;
- la direction de la conformité, dans le cadre du renforcement des programmes de conformité du Groupe (cf. chapitre 6, section 6.5 *infra*) ;
- la direction financière, en particulier la direction du contrôle interne, en charge de l'identification, la normalisation et la fiabilisation des processus clés à caractère transactionnel (cf. section 5.1.5 *infra*) ;
- la direction de l'audit interne, pour contribuer à la définition de son programme annuel d'audit. En complément, les audits réalisés permettent aussi d'enrichir les analyses de risques réalisées dans le Groupe. Dans son rôle de vérification des processus clés de l'entreprise, la direction de l'audit permet de s'assurer de la mise en place effective de dispositifs de contrôle interne, de gestion des risques et de leur efficacité. Des missions d'évaluation de ces dispositifs au sein du Groupe sont, en effet, régulièrement réalisées par la direction de l'audit interne. L'objet principal de ces missions est de s'assurer que le Groupe dispose de processus et d'outils adéquats en matière de gestion des risques : identification, mise en œuvre des plans d'actions, mise à jour de la cartographie, déploiement de la fonction gestion des risques dans le Groupe (cf. section 5.1.1 *infra*).

En 2019, les principales actions de la direction des risques et son réseau ont notamment porté sur :

- l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques, s'appuyant sur son socle méthodologique commun ;
- la poursuite des efforts de prévention et de protection dans les unités opérationnelles ;
- le support au développement des activités du Groupe *via* des analyses risque pays et risque de projets ;
- le déploiement des cartographies des risques de corruption dans les *Business Units*, sur la base d'une méthodologie commune développée au niveau Groupe ;
- le suivi et l'amélioration de l'outil digital mis en place en 2015 sur les risques et plans d'actions ;
- l'évaluation et le suivi d'analyse de risques spécifiques : droits de l'Homme (cf. section 5.2.2.4 et chapitre 6, section 6.5.4 *infra*), risques liés à la corruption et au trafic d'influence, ainsi que des analyses de risque des principales parties prenantes (fournisseurs et partenaires) (cf. section 6.5.3.3.2 *infra*) ;
- l'analyse du programme stratégique Impact 2023 présenté au séminaire stratégique du conseil d'administration en décembre (cf. chapitre 1, section 1.2.3 *supra*).

5.1.2 DISPOSITIF COORDONNÉ DE CONTRÔLE INTERNE

Objectifs

L'objectif principal du dispositif de contrôle interne est de prévenir et gérer les risques résultant des activités du Groupe, quelle que soit la nature de ces risques. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que ces risques soient totalement éliminés.

Les procédures de contrôle interne en vigueur dans le Groupe ont pour objet :

- d'une part, de veiller à ce que les actes de gestion s'inscrivent dans le cadre défini par les lois et règlements applicables, les organes sociaux et les valeurs, normes et règles du Groupe ainsi que la stratégie et les objectifs définis par la direction générale ;
- d'autre part, de s'assurer que les informations comptables, financières et de gestion communiquées aux organes sociaux de la Société reflètent avec sincérité l'activité et la situation de la Société et du Groupe, en définissant et garantissant la mise en place d'un système de contrôle performant des processus du Groupe par l'accompagnement de l'ensemble des *Business Units* et des entités.

Le cadre conceptuel du contrôle interne de Veolia reprend les fondamentaux définis par le COSO. Par ailleurs, l'organisation et les procédures de contrôle interne de Veolia ne présentent pas d'écarts significatifs avec les principes décrits dans le cadre de référence de contrôle interne ni avec les recommandations du guide d'application publiés par l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Organisation

Le contrôle interne dépend, en amont, d'une gestion efficace de tous les processus du Groupe, y compris les processus non financiers (commerciaux, techniques, ressources humaines, juridiques, communication, etc.). Il exige en aval un contrôle rigoureux de l'application des règles du Groupe, assuré par la direction de l'audit interne.

Le contrôle interne, dans toutes ses composantes, notamment financières et opérationnelles, est essentiel pour Veolia. L'objectif constant du Groupe est de maintenir l'équilibre entre la décentralisation nécessaire à ses activités, le meilleur contrôle opérationnel et financier et la diffusion des expertises et bonnes pratiques.

Le pilotage et la coordination du contrôle interne reposent sur ces principes et sont articulés comme suit :

Le comité exécutif assure le pilotage et la supervision du dispositif au niveau du Groupe. Il revoit et valide l'état d'avancement des dispositifs de contrôle interne, en particulier il suit les principales évolutions des Normes Groupe.

La direction de coordination du contrôle interne fait partie intégrante de la direction des risques et assurances. Son rôle principal est d'animer et de coordonner la mise en place de normes et de procédures dans chaque direction fonctionnelle où cela est utile et d'assurer la cohérence globale du dispositif.

Afin de faciliter l'appropriation par les collaborateurs des Normes et procédures du Groupe et donner plus de visibilité sur les principes d'organisation et de fonctionnement du Groupe, la direction de la coordination du contrôle interne, avec son réseau de correspondants au sein des directions fonctionnelles a mis en place :

- une base documentaire multilingue sur l'intranet, qui réunit l'ensemble des Normes Groupe, organisée par domaine d'activités et en fonction de la nature du document ;
- un référentiel interne des fondamentaux du Groupe, qui synthétise les processus et principes clés soutenant l'organisation et le fonctionnement du Groupe. Ce référentiel, structuré en quatorze processus, décrit pour chacun d'entre eux, les principaux acteurs, leurs missions et détaille les activités clés pour l'atteinte de leurs objectifs. Des liens vers les Normes Groupe et des pages intranet permettent d'approfondir la connaissance du domaine.

Au titre de l'exercice 2019, la direction de la coordination du contrôle interne s'est principalement attachée à accompagner la direction de la conformité dans la mise à jour et le renforcement des Normes Groupe au regard des résultats de la cartographie des risques de corruption du Groupe. Elle a également amélioré et développé ces outils et les promeut en interne.

La direction du contrôle interne, rattachée à la direction financière du Groupe a pour mission principale de définir, normaliser et déployer le cadre de contrôle des processus qui concourent à l'élaboration de l'information financière d'une part, et plus globalement à l'ensemble des activités à caractère transactionnel d'autre part.

Pour cela, la direction du contrôle interne avec son réseau de contrôleurs internes au sein des zones et des *Business Units* s'attache en particulier :

- à ce que les délégations de pouvoirs et de signatures ainsi que le principe de séparation des tâches soient organisés sur leur périmètre d'activités ;
- à standardiser et déployer les activités clés de contrôles sur les processus liés à des transactions financières et à la production de l'information financière et comptable. Un outil commun de modélisation des processus a été mis en place et est partagé avec l'ensemble du réseau des contrôleurs internes des zones et des *Business Units*. Il permet de standardiser un socle commun de processus et activités de contrôle et facilite la déclinaison et le déploiement au sein des principales entités du Groupe ;
- à suivre la mise en œuvre par les entités des plans d'action de contrôle interne définis suite aux autoévaluations ou aux missions de contrôle interne. Veolia a mis en place un dispositif de suivi de l'efficacité du système de contrôle interne reposant sur le déploiement d'une application électronique composée de questionnaires d'autoévaluation accompagnés de tests qui permettent de démontrer la traçabilité des contrôles réalisés.

Cette autoévaluation déployée sur un périmètre représentant environ 70 % des agrégats du Groupe, est, par ailleurs, enrichie des contrôles réalisés par les auditeurs internes ou externes. Ce travail, est piloté par la direction de l'audit interne et s'effectue en lien avec les responsables des fonctions ou des *Business Units* concernées, en étroite collaboration avec les commissaires aux

comptes et sous le contrôle du comité des comptes et de l'audit de Veolia Environnement. Sur la base des résultats de l'autoévaluation, la direction du contrôle interne est conduite à demander des plans d'actions à des *Business Units* afin d'améliorer le dispositif de contrôle interne. L'analyse est menée selon les critères suivants : impact potentiel sur le contrôle interne et niveau de dissémination (pourcentage d'entités ayant fait apparaître un risque et vérification de l'importance des entités concernées si nécessaire). Le périmètre des travaux de la direction du contrôle interne comprend la Société et les sociétés intégrées dans les comptes consolidés du Groupe.

Il est à noter qu'au cours de l'exercice 2019, la gestion des alertes et du reporting fraude a été transférée à la direction de la conformité.

Sur l'exercice 2019, la direction du contrôle interne a en particulier :

- mis à jour les procédures des cycles financiers et de certains cycles transactionnels, ceci pour prendre en compte les évolutions et renforcement du programme de conformité du Groupe ;
- sensibilisé et accompagné le réseau de contrôle interne et des fonctions financières aux risques de corruption ;
- poursuivi ses deux projets de développement de requêtes d'anomalies dans les applicatifs comptables (technologie de *big data*), afin d'améliorer la détection et les contrôles des risques de fraudes, corruption ou dysfonctionnements ;
- organisé le suivi des plans d'actions visant à l'amélioration du niveau du contrôle interne par les *Business Units*, en utilisant un outil dédié au sein de son réseau pour le suivi des plans d'actions post-campagne d'autoévaluation ;

- initié la création de centres d'excellence permettant l'identification et le partage de bonnes pratiques et terme de contrôle interne ;
- poursuivi des revues de contrôle interne en lien avec la cartographie des risques et permettant d'évaluer le niveau de maturité de contrôle interne de certaines *Business Units*, en particulier les entités entrantes. Ces revues déployées auprès des managers opérationnels se concentrent sur le niveau de déploiement de l'environnement de contrôle, les cycles financiers et certains cycles opérationnels. Ces revues de contrôle internes s'inscrivent dans le cadre de procédures Groupe d'intégration des entités entrantes diffusées en février 2019. Elles doivent permettre *in fine*, l'amélioration permanente des procédures de contrôle interne et le partage de bonnes pratiques au sein du réseau.

Les deux directions présentées ci-avant et leurs réseaux respectifs contribuent ensemble à l'atteinte des objectifs de contrôle interne. Elles travaillent, en étroite collaboration avec :

- la direction des risques, d'une part, pour s'assurer que les activités de contrôle sont correctement articulées au regard des risques identifiés ;
- la direction de l'audit interne, d'autre part, qui s'assure régulièrement de l'application des normes définies.

5.1.3 DIRECTIONS FONCTIONNELLES

Chaque direction fonctionnelle du Groupe est responsable de son domaine d'expertise et des fonctions qui contribuent au dispositif de maîtrise des risques et de contrôle de leurs activités, notamment :

- en définissant les normes, les règles et principes applicables, en coordination avec les autres domaines impliqués ;
- en accompagnant leurs réseaux sur des sujets complexes ou communs à plusieurs *Business Units* ;
- en favorisant le partage de bonnes pratiques et en structurant, le cas échéant, les programmes de formation adéquats ;
- en analysant les dysfonctionnements et les résultats d'audits en vue d'améliorer les processus en place.

Directions fonctionnelles	Principales missions
Direction financière	<ul style="list-style-type: none"> • protéger les actifs et le patrimoine du Groupe • mettre en place le cadre de contrôle financier des transactions et opérations financières • piloter la performance financière du Groupe • élaborer les états financiers (cf. section 5.1.5 <i>infra</i>) • s'assurer du respect des réglementations et législations fiscales en vigueur
Direction juridique	<ul style="list-style-type: none"> • servir les clients • contrôler les opérations • protéger les collaborateurs et les actifs du Groupe
Direction de la conformité	<ul style="list-style-type: none"> • renforcer, déployer et suivre les programmes de conformité au sein du Groupe • contrôler le respect des principes et procédures de conformité et traiter les non-conformités
Direction de la sûreté	<ul style="list-style-type: none"> • identifier et prévenir les menaces • gérer les atteintes malveillantes pouvant concerner les collaborateurs, les biens matériels et immatériels, les valeurs ainsi que les systèmes d'information afin de contribuer à maintenir la continuité des activités du Groupe
Direction des assurances	<ul style="list-style-type: none"> • sécuriser les risques assurables du Groupe à travers la souscription d'assurances centralisées • gérer les différentes assurances de responsabilité et de dommages protégeant la Société, les mandataires, le personnel et le patrimoine • conduire les opérations de gestion des sinistres assurés et de prévention du Groupe
Direction des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • gérer et développer les ressources humaines et le modèle social de Veolia pour répondre aux besoins des activités • accompagner la croissance du Groupe en garantissant l'amélioration permanente de la prévention, de la santé et de la sécurité
Direction technique et performance ⁽¹⁾	<ul style="list-style-type: none"> • assurer le développement technologique et l'industrialisation des innovations • apporter un soutien opérationnel aux entités et suivre la performance du Groupe
Direction des achats	<ul style="list-style-type: none"> • définir et déployer des stratégies d'achats pour réduire la base des coûts du Groupe
Direction de la communication	<ul style="list-style-type: none"> • définir, mettre en œuvre et piloter la stratégie de communication globale du Groupe, en assurer la cohérence et veiller à son respect dans toutes les géographies
Direction du développement, innovation et marchés	<ul style="list-style-type: none"> • contribuer à la définition, au pilotage et à l'exécution de la stratégie de croissance selon les business modèles historiques mais aussi par l'émergence et la diffusion de solutions, technologies et business modèles innovants
Direction des systèmes d'information et technologies	<ul style="list-style-type: none"> • accompagner la transformation digitale, tout en rationalisant les structures et opérations informatiques pour améliorer la qualité de service et la performance opérationnelle au sein du Groupe
Direction du développement durable	<ul style="list-style-type: none"> • définir et animer le déploiement des engagements pour un développement durable de Veolia • rendre compte et valoriser les actions et la performance du Groupe en matière de RSE • contribuer au dialogue multi-acteurs sur les sujets environnementaux et sociétaux

(1) Renommée direction du soutien aux métiers et de la performance dans le cadre du programme Impact 2023.

5.1.4 AUDIT INTERNE

La direction de l'audit interne, composée de 24 personnes, intervient dans l'ensemble du Groupe selon une charte et un programme annuel. Elle est certifiée depuis 2006 par l'Institut français de l'audit et du contrôle interne (IFACI). Cette certification est établie au regard des standards internationaux de la profession.

La direction de l'audit interne a pour objectif :

- d'évaluer les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise ;
- et de contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique.

Cette démarche porte sur l'ensemble des composantes du contrôle interne et en particulier sur la fiabilité et l'intégrité des informations financières, l'efficacité des opérations, la protection du patrimoine et le respect des lois, règlements et contrats.

La direction de l'audit interne opère selon deux modalités essentielles :

- le déploiement d'un programme d'audit annuel validé par le comité des comptes et de l'audit ;
- l'orientation et la supervision du processus annuel d'autoévaluation approfondie et formalisée du contrôle interne.

Elle s'appuie sur des outils dédiés aussi bien pour la préparation des missions en amont que pour l'organisation des missions elles-mêmes et enfin le suivi des recommandations post-audit.

Le directeur de l'audit :

- rapporte au président-directeur général de Veolia Environnement ;
- participe aux réunions du comité des comptes et de l'audit et lui présente périodiquement un rapport d'activité comportant une synthèse des missions accomplies, du suivi des recommandations ainsi que le programme annuel d'audit ;
- présente, une fois par an, au comité des comptes et de l'audit les résultats de l'autoévaluation du contrôle interne. Les plans d'actions relatifs à ces résultats sont présentés par la direction du contrôle interne.

Sur l'exercice 2019, la direction de l'audit interne a réalisé environ 50 missions, correspondant au volume prévu dans le plan d'audit annuel. Ces missions ont couvert, en parts égales, l'efficacité du contrôle interne et l'appréciation d'autres risques essentiellement dans les domaines du développement, de la stratégie, de la gouvernance, des systèmes d'information et des opérations. Elle a été également mandatée pour des missions ponctuelles, principalement liées à des investigations de fraudes suspectées ou avérées identifiées au cours de l'année.

5

5.1.5 PROCÉDURES RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Organisation

La **direction financière** du Groupe est responsable de l'élaboration des comptes consolidés, réels et prévisionnels, de la documentation financière du Groupe, ainsi que de la définition et de la mise en œuvre des principes comptables.

Pour ce faire, la direction financière s'appuie sur :

- la supervision financière des zones assurant l'interface entre les directeurs de zone, la direction financière du siège, la direction du reporting, Analyse et Plan Financiers et les directeurs financiers pays (correspondant aux *Business Units*) ;
- la direction du reporting, analyse & plan financiers organisée en quatre pôles géographiques, responsable de l'élaboration des comptes consolidés en phase réelle et prévisionnelle en particulier ;
- les directions du contrôle interne et de la transformation finance qui accompagnent les *Business Units* dans la mise en œuvre des processus financiers Groupe ;
- la direction des normes & valorisation bilan qui assure la correcte évaluation au bilan du Groupe de toutes les opérations affectant le patrimoine de la Société.

D'autre part, la direction fiscale du Groupe contribue à la définition de procédures cohérentes de gestion des impôts dans le Groupe. Organisée par zones, elle est responsable de l'application de ces procédures.

La direction financements et trésorerie, rattachée à la direction des opérations financières, contribue à la définition de règles de gestion et de procédures relatives à la mise en place de financements, à la gestion des excédents de trésorerie et à la gestion des risques de taux et de change dans le Groupe.

La direction du développement, rattachée à la direction des opérations financières assure l'animation des opérations de fusions-acquisitions ainsi que le contrôle des investissements et des grands projets.

Les structures de contrôle sont déployées par *Business Unit*, pays et zones. Plusieurs procédures du Groupe ont été revues et déployées par pays.

Dans chaque filiale, des procédures spécifiques peuvent être mises en place en fonction notamment de l'activité ou de la composition de l'actionnariat de la Société.

Procédures

En complément du référentiel des processus relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information financière du Groupe, et préalablement à chaque arrêté comptable, une note d'instruction est adressée par la direction du reporting financier du Groupe aux directions financières de *Business Units*, des entités et des zones. Elle recense l'ensemble des informations nécessaires à l'établissement de la documentation financière publiée. Elle rappelle les nouveaux règlements et textes comptables et détaille leurs modalités d'application.

À la réception des comptes, des réunions de synthèse sont organisées entre la direction financière du Groupe et celles des *Business Units*. Elles ont pour objet de vérifier que ces comptes ont été arrêtés conformément aux règles, de comprendre l'évolution des principaux agrégats et indicateurs par rapport à l'exercice comptable précédent et aux prévisions budgétaires ainsi que de procéder à une analyse de la justification des grandes composantes du bilan. Les commissaires aux comptes ont également accès aux analyses réalisées par la direction financière du Groupe en participant à des réunions de synthèse au niveau des activités et du Groupe.

D'autre part, les directeurs généraux et financiers des entités remettent à la direction générale de Veolia Environnement des lettres d'affirmation attestant en particulier de l'exactitude de l'information financière et comptable communiquée à la Société et de la conformité aux lois et réglementations en vigueur.

Par ailleurs, un code de conduite des financiers a été défini, par le directeur général adjoint en charge des finances, en novembre 2011. Ce code prévoit notamment un double rattachement fonctionnel et hiérarchique de l'ensemble des responsables financiers, et rappelle formellement la responsabilité et l'autonomie de ces derniers dans l'exercice effectif de leur fonction de contrôle des opérations. Depuis 2011, le déploiement de ce dispositif s'est accompagné d'une formation sensibilisant les responsables financiers et opérationnels au risque de fraude. Ce code a été mis à jour en 2018 pour renforcer la détection et la prévention du risque de corruption et signé à nouveau par l'ensemble des responsables financiers. Chaque année, la direction du contrôle interne s'assure de la mise à jour des signataires de ce code de conduite.

5.1.6 ASSURANCES

5.1.6.1 Organisation

La direction des assurances est en charge de sécuriser le Groupe vis-à-vis des risques assurables par :

- la souscription de contrats d'assurances communs pour permettre une cohérence des risques transférés et des couvertures achetées, et permettre de maximiser les économies d'échelle, tout en tenant compte des spécificités des métiers du Groupe et des contraintes contractuelles ou légales ;
- l'optimisation des seuils et des moyens d'intervention sur les marchés de l'assurance ou de la réassurance avec des franchises adaptées.

La mise en œuvre de la couverture des risques par l'assurance est faite en coordination avec la politique de gestion globale des risques. Elle tient compte de l'assurabilité des risques liés aux activités du Groupe, des capacités disponibles du marché d'assurance et de réassurance, des primes proposées par rapport à la nature des garanties offertes, des exclusions, des limites et sous-limites et des franchises.

La direction des risques et la direction des assurances s'appuient sur un réseau commun et international composé de *risk managers* par pays pour tenir compte des évolutions organisationnelles du Groupe.

5.1.6.2 Politique d'assurance

La politique d'assurance évolue en fonction de l'évaluation continue des risques, des conditions de marché et de la capacité d'assurance disponible. Veolia Environnement veille à ce que les principaux risques accidentels ou opérationnels portés à sa connaissance soient transférés au marché de l'assurance lorsque ce marché existe et qu'il est économiquement justifiable.

La politique d'assurance du Groupe consiste à :

- définir la politique globale de couverture d'assurance des activités du Groupe à partir notamment de l'expression des besoins des *Business Units* ;
- sélectionner et contracter avec les prestataires externes (courtiers, assureurs, *loss adjusters*, etc.) ;
- diriger les filiales consolidées spécialisées en prestations d'assurance ou de réassurance ;
- animer et coordonner le réseau des gestionnaires d'assurance des principales *Business Units*.

5.1.6.3 Les principaux contrats communs à toutes les Business Units, filiales du Groupe

5.1.6.3.1 Responsabilité civile

Le programme responsabilité civile générale et « atteinte à l'environnement », a été renégocié à effet du 1^{er} janvier 2018, pour le monde entier, hors États-Unis et Canada, pour une période de trois ans. En dehors des États-Unis et du Canada, une première ligne de 100 millions d'euros par sinistre a été souscrite. Aux États-Unis et Canada, plusieurs contrats couvrent la responsabilité civile et les atteintes à l'environnement des sociétés du Groupe à hauteur de 50 millions de dollars américains par sinistre et par an. Pour toutes les filiales du Groupe dans le monde entier, un programme d'assurance intervient au-delà des premières lignes avec un montant de garantie limité à 400 millions d'euros par sinistre en complément des 100 millions d'euros hors États-Unis et Canada et 450 millions d'euros par sinistre en complément des 50 millions de dollars américains aux États-Unis et Canada. Ce programme inclut

une garantie responsabilité civile « atteinte à l'environnement » pour les préjudices subis par les tiers qui résultent d'un événement soudain et accidentel. Par ailleurs, certaines activités, comme le transport maritime, l'automobile et la construction, font l'objet de programmes spécifiques.

5.1.6.3.2 Dommages aux biens et continuité d'exploitation

Les filiales du Groupe bénéficient d'assurances de dommages couvrant les installations qu'elles possèdent en propre ou qui leur sont confiées. Le programme Groupe comporte des garanties « pertes d'exploitation » ou « frais supplémentaires d'exploitation » en fonction de la capacité des sociétés du Groupe à utiliser des solutions internes ou externes de substitution pour assurer la continuité du service. Les contrats souscrits sont usuels sur les marchés d'assurance. Le programme d'assurance dommage du Groupe a été renouvelé le 1^{er} janvier 2020 pour un an. Les niveaux de primes, de sous-limites pour événements exceptionnels sociopolitiques ou naturels et de franchises reflètent les conditions proposées, ou parfois imposées par les assureurs des marchés sur lesquels les contrats sont achetés. Le programme Groupe

a une limite par événement de 430 millions d'euros par sinistre. Certaines garanties sont sous-limitées par événement ou par année. Le 1^{er} janvier 2019, le Groupe a également renouvelé son contrat d'assurance Construction-Tous Risques Montage Essais ayant pour vocation de couvrir toutes les opérations de chantier, dans le monde entier, pour l'ensemble des filiales, et ce pour une durée de trois ans.

5.1.6.3.3 Autoassurance et conservation

En cas de sinistre garanti, les sociétés du Groupe supportent les franchises convenues aux termes des contrats d'assurance. Elles peuvent varier de quelques milliers à plus d'un million d'euros. Le dispositif d'autoassurance du Groupe repose principalement sur sa filiale de réassurance, Veolia Environnement Services-Ré, qui conserve (risque autoassuré) 1,5 million d'euros par sinistre pour la couverture du risque de responsabilité civile, 20 millions d'euros par sinistre pour les garanties dommages aux biens et pertes financières consécutives, limitant ainsi le risque d'intensité. Tant sur le dommage que sur la responsabilité civile, Veolia Environnement Services-Ré a mis en place des contrats de réassurance destinés à limiter son exposition aux risques de fréquence (contrat de type *excess of loss*).

5.1.7 LE COMITÉ DE COMMUNICATION

Le comité de communication a été créé en 2002. Ses réunions sont présidées par le président-directeur général. Sont membres du comité de communication, outre le président-directeur général, certains membres du comité exécutif de la Société, dont le directeur adjoint en charge des finances ainsi que plusieurs directeurs fonctionnels ou opérationnels du Groupe.

Aux termes de son règlement intérieur, le comité de communication a pour missions principales de veiller à la mise en œuvre des procédures internes de collecte et de contrôle des informations ayant vocation à être rendues publiques par la Société, de définir les processus de préparation et de rédaction des rapports et communications, d'examiner l'information communiquée et

d'approuver en particulier le contenu du Document d'enregistrement universel destiné à être déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers. Le comité de communication s'appuie sur un comité de relecture, chargé de valider le projet du Document d'enregistrement universel.

Le comité de communication s'est réuni une fois fin 2019 pour faire le point sur les évolutions réglementaires récentes pouvant avoir un impact sur les informations destinées au marché. Il a lancé le processus de collecte des informations et d'élaboration des rapports annuels de l'exercice 2019. Le comité de relecture s'est lui réuni en mars 2020.

5.2 Facteurs de risques

5.2.1 SYNTHÈSE ET MÉTHODOLOGIE

5.2.1.1 Principaux facteurs de risques et mesures de gestion

Les principaux risques auxquels Veolia est confronté font l'objet d'un processus annuel de cartographie impliquant toutes les filiales et fonctions du Groupe. Veolia a actualisé en avril 2019 cette cartographie des risques, transcrite et synthétisée dans la matrice des risques ci-dessous : les risques sont ici classés selon leur impact potentiel et leur probabilité d'occurrence, et hiérarchisés entre eux au sein de chaque cellule.

Cette matrice des risques reflète l'exposition du Groupe aux risques, en intégrant les actions de maîtrise en place pour en diminuer l'impact et la probabilité. Par ailleurs, dans ses règles et procédures internes, le Groupe est intransigeant vis-à-vis de l'application des règles et standards internes en matière de sécurité au travail, d'éthique et de conformité. Ces règles et standards sont qualifiés de « non-négociables ». Les facteurs de risques afférents sont mentionnés en gras ci-dessous. Le Groupe renforce dans la durée son dispositif de maîtrise, dans une démarche de prévention, afin de réduire au maximum la probabilité de survenance de ce type de risque.

Enfin, les facteurs de risques notés « RSE » ont une double matérialité (définition en section 5.2.1.2 Méthodologie *infra*).

Comme défini en chapeau du présent chapitre, au sein de chacune des quatre catégories, les facteurs de risques sont présentés selon un

ordre d'importance décroissante déterminé par la Société à la date du présent Document d'enregistrement universel. L'appréciation par Veolia de cet ordre d'importance peut être modifiée à tout moment, notamment en raison de la survenance de faits nouveaux externes ou propres à elle.

Matrice des risques du Groupe

IMPACT	Élevé	<ul style="list-style-type: none"> • Risques de corruption et liés à l'intégrité des affaires (RSE) • Risques liés aux droits de l'Homme (RSE) • Risques liés aux biens matériels et immatériels, et systèmes d'information 	<ul style="list-style-type: none"> • Risques liés à l'évolution des marchés • Risques concurrentiels • Risques liés à la santé et à la sécurité des collaborateurs (RSE) 	
	Modéré	<ul style="list-style-type: none"> • Risques politiques • Risques de disponibilité des compétences (RSE) • Risques de sûreté des personnes 	<ul style="list-style-type: none"> • Risques liés à la sélection et l'intégration des acquisitions • Risques liés aux variations de prix de l'énergie, des consommables et des matières premières • Risques de saisonnalité • Risques de responsabilité civile, notamment en matière sanitaire ou environnementale (RSE) • Risques liés à l'évolution des métiers 	<ul style="list-style-type: none"> • Risques économiques • Risques liés aux évolutions réglementaires, notamment en matière sanitaire ou environnementale • Risques de contrepartie liés aux activités opérationnelles
	Faible	<ul style="list-style-type: none"> • Risques de change 	<ul style="list-style-type: none"> • Risques liés au climat des affaires • Risques liés aux catastrophes naturelles (RSE) • Risques liés aux évolutions fiscales • Risques de liquidité 	<ul style="list-style-type: none"> • Risques liés aux contrats de longue durée • Risques liés au dérèglement climatique (RSE)
		Faible	Modérée	Élevée
PROBABILITÉ D'OCCURRENCE				

5.2.1.2 Méthodologie

Processus de cartographie des risques

La direction des risques, avec son réseau, a développé un processus commun d'identification et de hiérarchisation des événements susceptibles d'empêcher le Groupe d'atteindre ses objectifs. Elle s'appuie sur une méthodologie commune et un outil digital de *Governance Risk and Control* (GRC) commun à l'ensemble de son réseau, qui permet la consolidation des risques majeurs par zone et *Business Unit* et le suivi des plans d'actions. En 2019, des membres du conseil d'administration ont participé à l'identification et l'évaluation des risques afin de compléter et d'enrichir la cartographie des risques par leur vision externe.

Les zones et les *Business Units* disposent chacune d'une cartographie des risques, établie en conformité avec les principaux référentiels de la place (en particulier COSO – *Committee of Sponsorship Organizations of the Treadway Commission*), en ligne avec la norme ISO 31000 en termes d'impact net et de probabilité d'occurrence, et en tenant compte des moyens de maîtrise. Des propriétaires de risque sont en charge de concevoir et de déployer des plans d'actions en coordination avec les *risk managers* de leur zone géographique et/ou pays et/ou du Groupe, pour limiter et gérer l'exposition au risque résiduel. Le réseau des *risk managers* contribue à la définition

des plans d'actions et au pilotage de l'ensemble du dispositif, notamment dans l'alerte et l'identification des risques émergents.

Le comité exécutif du Groupe se réunit chaque année pour examiner la cartographie des risques Groupe et les plans d'actions associés. Des comités des risques par zone et/ou pays se réunissent pour suivre et valider la réalisation des cartographies des risques sur le périmètre de leurs activités et la mise en œuvre des plans d'actions associés.

Double matérialité

La double matérialité des risques définit d'une part les « risques qui sont spécifiques à l'émetteur [...] et qui sont importants pour la prise d'une décision d'investissement » (article 16 du Règlement (UE) 2017/1129 dit Prospectus 3 du 14 juin 2017), et d'autre part les principaux risques liés à l'activité de la Société ou de l'ensemble de sociétés y compris les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services (article R. 225-105 du Code de commerce) résumés dans la synthèse des informations au titre de la déclaration de performance extra-financière (*cf.* chapitre 6 en section 6.7 *infra*).

Le modèle d'affaires de Veolia est construit en lien avec cette double matérialité, la performance du Groupe liant la dimension financière et économique aux enjeux de responsabilité sociale, environnementale et sociétale (mentionnés dans le chapitre 6 *infra*) comme un tout indissociable.

Ainsi, des facteurs de risques mentionnés au sein de ce chapitre 5 peuvent avoir un impact double :

- dans leur incidence négative significative sur l'activité, à savoir sur la situation financière et les résultats du Groupe, son image, ses perspectives ou sur le cours des actions de la Société ;
- dans les impacts du Groupe sur son écosystème et ses parties prenantes.

5.2.2 DESCRIPTION DES FACTEURS DE RISQUES

5.2.2.1 Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère

Risques liés à l'évolution des marchés

Identification du risque

Description du risque	Effets potentiels pour le Groupe
<p>Dans un contexte d'évolution des marchés, le Groupe peut se confronter à des pertes de contrats, des difficultés de renouvellements de contrats existants, avec une potentielle perte de rentabilité. Des baisses de la demande en volumes, pourrait réduire la taille du marché traditionnel avec une concurrence accrue, et une baisse des prix. Ainsi, dans certaines géographies matures (en Europe par exemple), on assiste dans le domaine de l'eau à une modification des comportements et habitudes de consommation des ménages, incitant à davantage de sobriété.</p> <p>Dans ce contexte, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de défendre ses parts de marché actuelles notamment dans le secteur municipal, de remporter de nouvelles parts de marché, ou encore de voir sa marge diminuer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La diminution de la part de marché existante • La tension sur les prix de vente des services • La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché • La perte de contrats municipaux • Le renouvellement de contrats municipaux
	<h5>Risques corrélés</h5> <ul style="list-style-type: none"> • Risques concurrentiels • Risques de disponibilité des compétences • Risques liés à la sélection et l'intégration des acquisitions

5

Gestion du risque

Le Groupe est amené à sélectionner soigneusement ses projets sur les marchés traditionnels, à proposer des modèles d'affaires innovants et à orienter ses activités vers les marchés industriels, et les géographies les plus dynamiques.

Le Groupe poursuit la transformation de sa structure de coûts afin d'accroître sa compétitivité par rapport à ses concurrents, tout en maîtrisant les coûts liés à sa réorganisation. La transformation de l'organisation et du commerce a déjà permis à Veolia d'exploiter son avantage compétitif sur les marchés en croissance où son expertise est « différenciante » et de devenir un partenaire de croissance pour ses clients.

Afin d'accélérer la croissance du Groupe, la direction développement, innovation et marchés dispose d'un plan de développement. Veolia a ainsi engagé le renforcement et la transformation de sa force commerciale, et a mis en œuvre un programme stratégique Impact 2023 articulé autour des marchés prioritaires identifiés par le Groupe et d'une proposition d'offres de services à forte valeur ajoutée (cf. chapitre 1, section 1.2.3 *supra*).

Risques concurrentiels

Identification du risque

Description du risque

Les principaux risques concurrentiels sont incarnés par de grandes sociétés internationales, des sociétés de « niche », et des sociétés dont les coûts de structure ou les exigences de rentabilité sont moindres que ceux de Veolia (cf. chapitre 1, section 1.3.4.2 *supra*). Par ailleurs, la volonté de certaines collectivités publiques de reprendre la gestion directe des services liés à l'eau ou aux déchets (notamment sous forme de régie) peut entraîner le non-renouvellement de certains contrats.

L'utilisation ou le développement de nouvelles technologies de l'information plus compétitives par les concurrents du Groupe, pourraient avoir pour effet de diminuer ou d'éliminer l'avantage concurrentiel dont le Groupe dispose.

Effets potentiels pour le Groupe

- La diminution de la part de marché existante
- La tension sur les prix de vente des services
- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché

Risques corrélés

- Risques liés à l'évolution des marchés
- Risques liés à la sélection et l'intégration des acquisitions

Gestion du risque

Le Groupe déploie une stratégie de développement fondée sur l'anticipation et l'écoute de ses clients, la concentration sur les meilleures opportunités de développement dans chaque géographie, l'innovation et la professionnalisation de sa filière commerciale.

Veolia se place comme un partenaire de la croissance de ses clients. L'objectif est d'apporter des solutions adaptées et pointues, au travers d'offres fondées sur des modèles d'affaires attractifs (rémunération sur la base de la performance de ses solutions, financements innovants, etc.).

La démarche commerciale de Veolia repose aussi sur la mise en place de partenariats industriels et d'un réseau de responsables grands comptes, l'industrialisation du déploiement d'offres à haut potentiel et le développement de modèles économiques

innovants, en lien constant et étroit avec les zones et les opérationnels.

Pour soutenir ses nouvelles offres de services, le Groupe poursuit ses efforts de recherche et d'innovation (cf. chapitre 1, section 1.4 *supra*). Les programmes de recherche sont ordonnés selon les orientations stratégiques du Groupe, au service des problématiques des clients identifiées comme prioritaires, et visent à enrichir ses offres sur la base de l'expertise spécifique et de la valeur ajoutée de ses opérationnels.

Risques économiques

Identification du risque

Description du risque	Effets potentiels pour le Groupe
Face aux perturbations qui affectent l'économie mondiale au début de l'année 2020, des incertitudes pèsent sur l'évolution des perspectives économiques et financières à court et moyen terme. Certains métiers du Groupe (essentiellement l'activité déchets) étant sensibles à ce type de chocs économiques, cela pourrait avoir des conséquences importantes sur les résultats du Groupe.	<ul style="list-style-type: none"> • La diminution des investissements par des clients • La tension sur les prix de vente des services • La baisse des volumes de vente • Le non-paiement ou les délais de paiement de clients • La remise en cause de l'équilibre économique de contrats
	Risques corrélés
	<ul style="list-style-type: none"> • Risques de contrepartie liés aux activités opérationnelles • Risques de change • Risques liés aux variations de prix de l'énergie, des consommables et des matières premières • Risques de liquidité

Gestion du risque

La résilience du Groupe à un ralentissement économique mondial est gérée au travers des actions de maîtrise de la dette, de la gestion active des efforts d'efficacité, d'un pilotage des investissements et de la performance du Groupe.

Le Groupe opère dans un portefeuille d'activités, de business models et de géographies diversifiés, ce qui favorise sa résilience à d'éventuels chocs économiques. Afin d'anticiper une telle conjoncture économique, des initiatives ont été prises dans un contexte de conditions de marché favorables. En 2019, Veolia Environnement a procédé d'une part au rachat anticipé d'obligations ⁽¹⁾ pour un nominal d'environ 700 millions d'euros et d'autre part à l'émission d'obligations ⁽¹⁾ dans le cadre d'un placement privé sans droit préférentiel de souscription pour un montant nominal d'environ 700 millions d'euros (cf. chapitre 2.1.7 *supra*). Ainsi, l'optimisation et la sécurisation

des financements renforcent la solidité financière du Groupe à moyen et long terme. Par ailleurs, un ralentissement économique pourrait générer des opportunités d'acquisitions à moindre coût avec un potentiel de création de valeur accru.

Par ailleurs, le Groupe poursuit ses actions d'efficacité avec un engagement fort d'économies dans le programme stratégique Impact 2023 (1 milliard d'euros sur 4 ans). Les synergies et leviers d'efficacité sont anticipés dans les projets d'investissement. Enfin, le pilotage des Capex et le suivi de la performance financière sont assurés à travers des revues mensuelles d'activité entre les *Business Units* et le siège.

(1) À option de conversion et/ou d'échanges en actions nouvelles et/ou existantes.

Risques de saisonnalité**Identification du risque****Description du risque**

Le dérèglement climatique affecte la fréquence, la gravité et l'impact des conditions climatiques sur les activités du Groupe, notamment :

- les conditions d'accès aux ressources (pluviométrie exceptionnellement basse ou haute, sécheresse, etc.) ;
- la modification des consommations d'eau à usage domestique ;
- la modification des volumes liés aux activités Énergie lors des hivers doux.

Les activités Énergie et Eau sont particulièrement exposées aux risques de saisonnalité :

- pour la première, la majeure partie des résultats sont réalisés aux premier et quatrième trimestres de l'année correspondant aux périodes de chauffe en Europe ;
- Pour la seconde, la consommation d'eau à usage domestique est plus importante entre mai et septembre dans l'hémisphère nord.

Des conditions climatiques significativement éloignées des normales saisonnières peuvent impacter ces deux activités et par voie de conséquence les résultats du Groupe.

Effets potentiels pour le Groupe

- L'augmentation des coûts d'accessibilité à la ressource (eau)
- La performance opérationnelle des sites
- La baisse des volumes de vente
- La variation des volumes de consommations (activités Eau et Énergie)

Risques corrélés

- Risques liés aux catastrophes naturelles
- Risques liés à l'évolution des marchés

Gestion du risque

Le Groupe limite son exposition au risque de saisonnalité par la diversité de son implantation ainsi que par la mise en œuvre de modèles contractuels incluant un partage de valeur créée pour le client.

Conscient que les ressources naturelles se raréfient alors que les besoins augmentent dans des géographies toujours plus confrontées au dérèglement climatique et ses effets sur la saisonnalité, le Groupe maintient un portefeuille d'activités diversifié dans ses pays d'implantation afin de compenser les impacts négatifs sur ses sites. En s'appuyant sur ses trois activités complémentaires, Veolia passe d'une logique de volume à celle d'usage et de valorisation de la ressource en proposant des solutions d'accès, de préservation et de

renouvellement de la ressource. Le Groupe propose des modèles contractuels indépendants des volumes, comme des contrats de performance incluant un partage de valeur créée pour le client, indépendamment de la consommation liée au volume. Par ailleurs, des solutions pointues aux problèmes les plus complexes rencontrés par les clients et des offres fondées sur des modèles d'affaires attractifs comme la rémunération sur la base de la performance sont mises en place afin de limiter les risques liés à la saisonnalité.

Risques politiques

Identification du risque

Description du risque

Veolia réalise une part très importante de son chiffre d'affaires hors de France, avec une activité centrée principalement sur l'Europe, les États-Unis, l'Australie et la Chine. Le Groupe exerce également ses métiers dans des pays émergents. Compte tenu des activités du Groupe et de la durée de ses contrats, les résultats peuvent être partiellement dépendants des conditions externes d'opération et de leur évolution. Il peut s'agir de la situation géopolitique, économique, sociale et financière, mais également du niveau de développement, des conditions de travail et environnementales.

L'établissement des tarifs des services publics et leur structure peuvent dépendre de décisions politiques susceptibles d'empêcher des augmentations sur plusieurs années du niveau des tarifs, lesquels ne permettraient dès lors plus de couvrir les charges du service et la rémunération de la Société ou de ses filiales. Des modifications importantes de la réglementation ou son application imparfaite, une opposition d'ordre politique à l'exercice des activités du Groupe sur des marchés publics, une remise en cause par les autorités locales de l'application des stipulations contractuelles, pourraient empêcher le Groupe d'obtenir ou de renouveler certains contrats.

Le Groupe pourrait être dans l'incapacité de défendre ses droits devant les tribunaux de certains pays en cas de conflit avec leurs gouvernements ou autres entités publiques locales.

Concernant le Brexit, le Royaume-Uni est sorti de l'Union européenne le 31 janvier 2020, et entre dans une période de transition de « statu quo » jusqu'à fin décembre 2020. Pendant cette période, le Royaume-Uni continuera à suivre toutes les règles et réglementations de l'Union européenne (poursuite du marché unique, de l'union douanière et de la libre circulation des personnes). Le Premier ministre britannique a réaffirmé qu'un nouvel accord devait être conclu et ratifié d'ici la fin de l'année 2020, excluant toute prolongation de la période de transition.

À ce stade, les principaux risques à court et moyen terme identifiés concernent l'impact sur : la volatilité du taux de change, les délais logistiques des installations de valorisation des matières recyclables, le recrutement futur (en particulier des travailleurs peu qualifiés) dans le cadre d'un nouveau système d'immigration à points, les facteurs de coûts de production (notamment en ce qui concerne les produits chimiques provenant de l'Union européenne), ainsi que la gestion des taxes sur les importations et exportations.

En ce qui concerne les importations, la *Business Unit* Royaume-Uni/Irlande n'importe qu'une faible part des produits nécessaires à la conduite de ses activités de pays de l'Union européenne. Bien que Veolia exporte certains matériaux recyclés de haute qualité (comme le papier recyclé), cette activité d'exportation ne devrait pas être fortement perturbée, de plus il existe un marché pour ce type d'activité au Royaume-Uni le cas échéant.

Effets potentiels pour le Groupe

- La remise en cause des engagements contractuels
- La remise en cause de l'équilibre économique de contrats
- Les délais d'obtention des permis ou autorisations d'exploiter
- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
- La diminution de la part de marché existante
- Le renouvellement de contrats municipaux
- La baisse des volumes de vente

Risques corrélés

- Risques liés au climat des affaires
- Risques liés aux évolutions fiscales
- Risques de corruption et liés à l'intégrité des affaires

5

Gestion du risque

Le modèle d'affaires du Groupe repose sur une diversification de son empreinte géographique, de ses modèles contractuels et s'appuie sur un programme « risque pays et opportunités », lui permettant de gérer de façon proactive son exposition aux risques politiques.

Le Groupe bénéficie d'une diversification de son portefeuille géographique. Présent dans toutes les grandes zones géographiques, aucune d'entre elles ne représente plus de 15 % du chiffre d'affaires du Groupe. Les implantations éventuelles dans de nouveaux pays font l'objet d'analyses préalables approfondies du risque pays (certains pays considérés comme trop risqués étant par ailleurs écartés). Des modèles d'affaires sont par ailleurs adoptés en fonction des expositions aux risques politiques. Depuis quelques années, le développement du Groupe s'accélère sur les marchés industriel et tertiaire, moins exposés aux risques d'instabilité politique et réglementaire. Dans ses activités municipales, le Groupe s'associe à des partenaires locaux pour réduire les risques liés à l'instabilité politique. Par ailleurs le Groupe limite l'utilisation de ses fonds propres dans les pays à risques significatifs. En outre, le Groupe peut être amené à souscrire à une couverture d'assurance "risque politique" selon le profil de risque du projet.

Enfin, pour les activités dans les pays sensibles, les dossiers de revue de projet comprennent une analyse détaillée des risques politiques et réglementaires, accompagnée d'un plan de maîtrise adapté en fonction de certains critères (embargo, appétit au risque-pays, risque politique long terme, etc.). Des évaluations du risque politique (via le programme risque-pays et opportunités) sont systématiques et des notes sont rédigées par la Direction

des risques pour les projets dans les nouveaux pays (ou à forte croissance) ainsi que dans certains pays sensibles, afin d'éclairer le comité d'engagement Groupe ou Zone dans la prise de décision. Le déploiement de *risk managers* à l'international permet une appropriation du risque politique et de sa gestion locale dans les géographies. Aussi, la diffusion des différentes analyses produites et la mise à disposition d'informations sur l'Intranet du Groupe contribuent à la sensibilisation et à l'appropriation de l'ensemble des collaborateurs de ces risques politiques.

Depuis 2016, Veolia a mis en place un comité de pilotage sur le Brexit afin d'évaluer les risques et les opportunités associés pour les activités britanniques et irlandaises, et plus particulièrement dans un scénario « No Deal ». Le rôle de ce comité est de :

- suivre les relations et les négociations entre le gouvernement britannique et l'Union européenne ;
- analyser et évaluer les impacts potentiels pour le Groupe ;
- établir des plans d'actions spécifiques afin de traiter les risques et continuer de promouvoir le développement du Groupe au Royaume-Uni.

Pour plus de détails sur les risques financiers associés au Brexit, cf. le chapitre 4, note 8 des états financiers consolidés *supra*.

Risques liés aux catastrophes naturelles

Identification du risque

Description du risque

De par l'étendue géographique de ses implantations et de ses sites, le Groupe pourrait être facilement exposé à des catastrophes naturelles telles que des inondations, séismes, sécheresses extrêmes, glissements de terrain, cyclones ou tsunamis. Ce risque est exacerbé par le dérèglement climatique qui a un impact direct sur la fréquence et la gravité de ces événements.

Des catastrophes naturelles de très grande ampleur ou répétitives peuvent également conduire à des situations exceptionnelles de désorganisation des infrastructures physiques extérieures et des moyens de communication dont dépend Veolia pour exercer son activité, et provoquer l'endommagement des infrastructures dont il a la charge.

Veolia pourrait ainsi temporairement ne pas être en mesure de mettre en œuvre ses services selon les conditions définies par les contrats. Le Groupe pourrait, par exemple, devoir compenser des indisponibilités des moyens de fournitures de solutions initialement prévus (par discontinuité d'activité) par des moyens ayant des coûts supérieurs aux prévisions.

Effets potentiels pour le Groupe

- La performance opérationnelle des sites
- La continuité d'activité des sites
- La continuité d'activité des services
- Les coûts de couvertures d'assurances liés aux évolutions du marché de l'assurance et de la réassurance

Risques corrélés

- Risques liés aux biens matériels et immatériels, et systèmes d'information
- Risques de responsabilité civile, notamment en matière sanitaire ou environnementale

Gestion du risque

Du fait de la politique climat du Groupe, des actions engagées (cf. chapitre 6, section 6.2.3.2 *infra*) et de la diversification de son implantation, Veolia limite l'impact du risque lié aux catastrophes naturelles sur ses résultats.

La mise en œuvre de services essentiels à la vie des collectivités et des industriels exige une vigilance et une anticipation permanente : la gestion des risques que lui délèguent ses clients, notamment sur les réponses aux catastrophes naturelles, est au cœur de l'expertise de Veolia.

Au-delà des exigences réglementaires, Veolia propose des solutions de gestion active des risques liés aux catastrophes naturelles par :

- la mise en place d'actions de prévention et de contrôle pour ses installations ;

- l'identification et l'évaluation de l'exposition des sites exposés aux catastrophes naturelles ;
- la mise en place de solutions pour accompagner ses clients à réduire leur vulnérabilité.

Le risque lié aux catastrophes naturelles est réduit grâce : (i) au choix d'implantation d'un site afin de limiter son exposition, (ii) aux analyses des différents scénarii permettant la mise en place de plans de prévention adaptés, ainsi qu'à (iii) la mise au point de plans de continuité d'activités. Les audits de sites ainsi que les dispositifs d'assurance complètent les mesures de gestion de ce type de risque.

Risques liés au climat des affaires

Identification du risque

Description du risque

Le Groupe peut être exposé à des risques liés aux conditions d'affaires du pays pour les entreprises, parfois aggravées par l'absence de mesures coercitives légales ou des restrictions de rapatriement de fonds. L'absence ou le faible niveau de développement des structures légales et sociales nécessaires à l'exercice d'une activité économique, les lenteurs administratives, l'absence de visibilité sur l'évolution réglementaire ou sur le cadre fiscal, ou des restrictions défavorables imposées par des gouvernements sont autant de paramètres qui, dans certains pays, peuvent avoir un impact sur la bonne conduite des opérations du Groupe.

Effets potentiels pour le Groupe

- Les délais d'obtention des permis ou autorisations d'exploiter
- La remise en cause des engagements contractuels
- Le renouvellement de contrats municipaux
- La pression concurrentielle dans certains secteurs

Risques corrélés

- Risques liés aux contrats de longue durée
- Risques concurrentiels
- Risques de corruption et liés à l'intégrité des affaires
- Risques liés à l'évolution fiscale

Gestion du risque

La diversité des implantations du Groupe, la multiplicité de ses business models, la gestion proactive des risques contractuels ainsi que le programme « risque pays et opportunités » de la direction des risques permet au Groupe de réduire son exposition aux risques liés au climat des affaires.

La veille juridique permet au Groupe de maintenir une bonne connaissance de son environnement réglementaire et législatif. Lorsque que Veolia n'est pas responsable des investissements liés à la mise en conformité réglementaire, Veolia conseille ses clients. Le Groupe met également en place des actions volontaristes au-delà des exigences réglementaires, reposant sur des procédures strictes de prévention et de contrôle, notamment pour les risques réglementaires liés à l'environnement et au risque sanitaire.

Les évaluations des risques liés au climat des affaires font partie intégrantes des analyses du programme « risque-pays

et opportunité ». Menées de façon systématique, des notes sont rédigées par la direction des risques pour les projets dans les nouveaux pays (ou à forte croissance) ainsi que dans certains pays sensibles, afin d'éclairer le comité d'engagement Groupe ou Zone dans sa prise de décision. Le déploiement de *risk managers* à l'international permet une appropriation encore plus fine du risque lié au climat des affaires et de sa gestion locale dans les différentes géographies. Aussi, la diffusion des différentes analyses produites et la mise à disposition d'informations sur l'Intranet du Groupe contribuent à la sensibilisation et à l'appropriation de l'ensemble des collaborateurs de ces risques liés au climat des affaires.

Risques liés au dérèglement climatique

Identification du risque

Description du risque

Les informations présentées dans cette section rendent compte des risques financiers liés aux effets du changement climatique visés par l'article L. 225-100-1 du Code de commerce.

Le dérèglement climatique génère des risques physiques auxquels Veolia et ses clients doivent s'adapter. La nécessaire transition vers une économie bas carbone, bien qu'elle génère d'importantes opportunités commerciales pour le Groupe, peut également comprendre des risques liés à cette transition.

Ces risques peuvent avoir une incidence négative sur l'entreprise en raison des conséquences que peuvent avoir des catastrophes naturelles sur ses sites ou implantations, de l'impact des conditions climatiques sur ses activités notamment dans les métiers de l'Eau et de l'Énergie, ou encore de l'évolution des réglementations, en particulier sur la production d'énergie et les marchés de quotas de CO₂.

Par ailleurs, dans le cadre de la gestion d'installations de combustion, le Groupe est exposé aux risques inhérents au fonctionnement du Système Communautaire d'Échange de Quotas d'émission (SCEQE) de gaz à effet de serre mis en place par l'Union européenne en 2005 (cf. chapitre 1, section 1.6.2 *supra*). La mise en œuvre de la Phase 3 (2013-2020) de ce système a notamment consisté à supprimer à partir du 1^{er} janvier 2013 toute allocation gratuite de quotas pour la production d'électricité (sauf dérogation dans certains pays d'Europe centrale) et à diminuer significativement les allocations gratuites pour la production de chaleur. L'objectif global est d'obtenir une réduction de 20 % des émissions de gaz à effet de serre en 2020 (par rapport à 1990). Dans ce contexte, le risque pour Veolia est double. Il consiste, d'une part, à émettre plus que prévu, soit pour des raisons techniques soit pour des raisons commerciales, ce qui obligerait le Groupe à engager des dépenses supplémentaires et, d'autre part, à ne pas pouvoir répercuter intégralement dans ses formules de prix le surcoût induit par l'achat de quotas.

Effets potentiels pour le Groupe

- La performance opérationnelle des sites
- La variation des volumes de consommation (activités Eau et Énergie)
- La continuité d'activité des sites
- L'image du Groupe

Risques corrélés

- Risques liés aux catastrophes naturelles
- Risques de saisonnalité
- Risques liés aux évolutions réglementaires, notamment en matière sanitaire ou environnementale

Gestion du risque

Veolia s'est engagé très tôt dans une démarche active pour gérer les émissions de gaz à effet de serre et les quotas attribués en mettant en place une organisation adaptée et une structure dédiée à l'achat, la vente et la valorisation des différents types de quotas d'émissions de gaz à effet de serre.

À travers ses activités liées à l'Énergie, le Groupe consacre chaque année une part substantielle de ses investissements à la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre. Ces investissements sont notamment destinés à faire évoluer le parc d'installations, aujourd'hui majoritairement constitué d'installations fonctionnant au gaz ou au charbon vers des installations utilisant la biomasse ou combinant gaz et biomasse, et destinés à renforcer la récupération d'énergie et à favoriser la baisse de la consommation.

Profondément engagé pour le climat, Veolia développe des modèles d'usage des ressources plus sobres, plus efficaces, et fondés notamment sur les principes de l'économie circulaire. Le Groupe prend par ailleurs position pour des mesures favorisant

le développement à grande échelle d'une économie bas carbone et résiliente par le biais notamment d'un principe pollueur-payeur et dépollueur-subsventionné, pour le CO₂ ; c'est-à-dire la fixation et l'application d'un prix robuste et prévisible du carbone.

Aussi, concernant les gaz à effet de serre à courte durée de vie et fort pouvoir de réchauffement, le Groupe prévoit d'équiper les centres de stockage des déchets pour capter le méthane, en particulier en Amérique Latine. Enfin, Veolia s'efforce de négocier avec ses clients des formules de prix lui permettant de répercuter l'ensemble de ses coûts de production, y compris l'achat à prix de marché, de quotas d'émission de gaz à effet de serre.

5.2.2.2 Risques opérationnels

Risques de disponibilité des compétences

Identification du risque

Description du risque

Le Groupe exerce différentes activités, qui requièrent des compétences variées, en évolution permanente.

Pour accompagner cette évolution et le déploiement d'offres de services sur de nouveaux marchés, le Groupe doit se doter de nouveaux savoir-faire et favoriser la mobilité des collaborateurs. Aussi, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans certains pays peut avoir un impact sur les conditions des opérations du Groupe.

Ainsi, la nécessité de trouver sans cesse et de se rendre attractifs à de nouveaux profils, mais aussi de former continuellement le personnel existant, est porteuse de risque si le Groupe ne parvenait pas à mobiliser en temps voulu et dans ses implantations les compétences adéquates.

Effets potentiels pour le Groupe

- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
- La pression concurrentielle de certains secteurs
- La performance opérationnelle des sites
- La continuité des services

Risques corrélés

- Risques liés à la sélection et l'intégration des acquisitions

Gestion du risque

La direction du développement des ressources humaines a pour objectif de définir et de faire vivre les politiques de mobilité, de gestion des carrières, d'identification et de gestion des talents dans l'ensemble des implantations du Groupe.

Veolia s'attache à attirer, former, développer et fidéliser ses collaborateurs, à tous les niveaux de qualification et dans tous les bassins d'emplois où il est présent.

Dans un contexte d'évolution rapide des techniques et organisations du travail, Veolia s'assure qu'il existe un équilibre entre les compétences et expertises disponibles et celles dont les nouveaux métiers ont besoin. Cela s'inscrit dans la politique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Carrières, notamment pour le marché industriel.

Un accord a ainsi été signé sous la forme d'une lettre d'engagement avec le comité de Groupe Europe en 2018 sur les évolutions des métiers et des compétences notamment au regard des orientations stratégiques de l'entreprise. À travers cet accord, Veolia s'est focalisé sur l'anticipation des évolutions de ses activités en lien avec les transformations du Groupe, l'accompagnement et la valorisation des évolutions

professionnelles et la pertinence de l'offre de formation proposée.

Aussi, le travail des différents campus permet de rendre opérationnelle cette gestion des compétences en proposant une offre diversifiée et en constante adaptation aux métiers du Groupe (cf. chapitre 6, section 6.4.4 *infra*).

L'effort affirmé par le Groupe dans la gestion des talents (identification, programmes de formation dédiés, mise en place de la charte de comportement du manager, enquête d'engagement des managers) et les engagements pris en matière de mixité et d'internationalisation sont de nature à fidéliser et professionnaliser les talents du Groupe (cf. chapitre 6, section 6.4.4 *infra*).

Concernant la crise sanitaire du Covid-19, le Groupe met tout en œuvre afin d'assurer la continuité de service d'eau potable, d'assainissement, de gestion des déchets et d'énergie.

Risques liés aux biens matériels et immatériels, et systèmes d'information

Identification du risque

Description du risque

La protection des biens matériels et immatériels et des systèmes d'information du Groupe est soumise à des contraintes, notamment réglementaires, très strictes de nature à engager la responsabilité d'une société du Groupe. De par la nature de ses activités et son déploiement géographique, les biens matériels et immatériels, valeurs et systèmes d'information du Groupe peuvent être la cible d'actes de malveillance ou de terrorisme, ces derniers pouvant avoir des conséquences déterminantes sur la continuité des activités, et pour plusieurs parties prenantes.

Le secteur de l'eau potable est un secteur d'importance vitale de par l'enjeu de santé publique qui s'y rattache. Les métiers du Groupe (Eau, Déchets et Énergie) peuvent faire l'objet d'actes de malveillance sur les installations industrielles du Groupe.

Les systèmes d'information sont des outils indispensables pour la conduite des activités opérationnelles ainsi que pour la gestion des services fonctionnels (Finances, RH, etc.) du Groupe. L'indisponibilité des systèmes d'information du fait d'un sinistre ou d'une action malveillante concernant un ou plusieurs de ces systèmes d'information pourrait avoir des conséquences majeures sur la qualité, voire la continuité du service délivré, sur la disponibilité, l'intégrité et le caractère confidentiel et stratégique des données du Groupe et avoir de ce fait, potentiellement, des répercussions sur l'activité de ses clients.

La dégradation du contexte sécuritaire international et la multiplication des attaques informationnelles et liées aux médias (facilitée par de nouvelles technologies de l'information et de communication, tels que les réseaux sociaux) amplifient les risques liés à la sûreté des biens matériels et immatériels et des systèmes d'information.

Effets potentiels pour le Groupe

- La performance opérationnelle des sites
- La continuité d'activité des sites
- La continuité d'activité des services
- La fuite, perte, vol de données
- L'image du Groupe

Risques corrélés

- Risques de responsabilité civile, notamment en matière sanitaire ou environnementale

Gestion du risque

Du fait de la nature de ses métiers, de l'étendue et de la diversité de ses implantations, le Groupe porte une attention particulière à la question de la sûreté de ses biens matériels, immatériels et systèmes d'information.

La direction de la sûreté a pour principales missions de prévenir les menaces sécuritaires pouvant peser sur le Groupe et ses collaborateurs ainsi que de gérer les atteintes pouvant concerner les collaborateurs, les biens matériels et immatériels dont les systèmes d'information, les valeurs du Groupe en France et à l'étranger. Elle est également en charge de coordonner les dispositifs d'alerte et de gestion de crise. Afin d'assurer une gestion adaptée aux spécificités locales, un réseau de correspondants sûreté est en place dans la plupart des pays d'implantation de Veolia. Elle apporte conseil et assistance aux directions pays sur les questions relatives à la sûreté dans le cadre des lois et règlements en vigueur. L'organisation de la gestion de crise de Veolia repose sur deux dispositifs autonomes mais complémentaires qui concourent à une prise en charge rapide et efficace des situations dégradées ou critiques que la Société ou ses entités peuvent rencontrer.

Un dispositif d'alerte, fonctionnant 24 heures sur 24, déployé sur l'ensemble des implantations du Groupe, permet d'assurer une remontée d'information rapide des situations critiques ou sensibles vers la direction générale de la Société. Ce processus a été actualisé pour tenir compte, notamment, des évolutions organisationnelles du Groupe. Il est complété par une procédure de gestion de crise, qui permet de mobiliser rapidement, lorsque la criticité de la situation l'exige, des cellules opérationnelles rassemblant les compétences fonctionnelles nécessaires ainsi que les directions concernées. Des critères objectifs prédéterminés permettent d'évaluer la gravité de la situation. Cette procédure s'inscrit dans une démarche de progrès permanent qui s'appuie sur les retours d'expérience et analyses post-crisis de chacune des situations traitées.

L'organisation en charge de la Sécurité des Systèmes d'Informations (SSI, cybersécurité) a été mise en place en 2013 et actualisée en 2016. Pilotée par le directeur de la sécurité des systèmes d'information (DSSI) intégré à la direction de la sûreté Groupe et en liaison avec le directeur des systèmes d'informations Groupe, elle s'appuie sur un réseau de correspondants localisés dans l'ensemble des pays où le Groupe est implanté. Au niveau du Groupe, le comité de pilotage cybersécurité valide et suit la mise en œuvre de la politique de cybersécurité. Réuni mensuellement, il est présidé par le secrétaire général du Groupe et rassemble le directeur financier, le directeur des risques, assurances et coordination du contrôle interne, le directeur technique, le directeur de la sûreté, le directeur des systèmes d'informations et le DSSI. Le secrétaire général fait un reporting régulier auprès du comité exécutif et du comité des comptes et de l'audit sur l'évolution des risques et les actions mises en œuvre.

La politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI) est mise en œuvre dans l'ensemble des entités de Veolia, sous le contrôle du DSSI. Pour en contrôler l'application, des audits sont effectués auprès des principales entités ainsi que sur les systèmes les plus exposés. Les plans d'actions qui en découlent sont présentés et suivis par le comité de pilotage cybersécurité. La sensibilisation des utilisateurs est aussi un axe important de la PSSI. Elle est effectuée *via* la mise en place de chartes informatiques, de diffusion d'informations relatives aux bonnes pratiques de cybersécurité et d'interventions spécifiques dans les différentes communautés exposées à des risques spécifiques tels que les comptables, les directeurs financiers, les responsables de trésorerie, etc.

Risques liés à la santé et à la sécurité des collaborateurs

Identification du risque

Description du risque	Effets potentiels pour le Groupe
<p>La variété des secteurs d'activité, des zones géographiques et des environnements de travail dans lesquels Veolia évolue nécessite une vigilance permanente notamment en matière de santé et de sécurité.</p> <p>L'intensité en main-d'œuvre des activités du Groupe, la nature de ces dernières et la grande dispersion des collaborateurs de Veolia sur le terrain, notamment sur la voie publique et sur les sites des clients, ainsi que les incivilités, rendent la maîtrise de la sécurité des collaborateurs particulièrement importante.</p> <p>Malgré l'attention particulière que le Groupe apporte à ce sujet (cf. chapitre 6, section 6.4.3 <i>infra</i>), l'augmentation des taux de fréquence ou des taux de gravité des accidents du travail ainsi que la recrudescence de maladies professionnelles constituent un risque.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La performance opérationnelle des sites • La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché • L'image du Groupe
	Risques corrélés
	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de risques corrélés

Gestion du risque

La première richesse du Groupe, et par conséquent son premier atout, sont les femmes et les hommes qui constituent Veolia. Préserver de manière durable la santé et la sécurité des collaborateurs ainsi que tous les prestataires, sous-traitants ou tierces personnes présents sur les sites, tout en protégeant les clients et les communautés servis par le Groupe est une priorité absolue.

De par la nature même de ses activités, et conscient qu'une bonne performance en matière de santé et sécurité au travail est synonyme de performance accrue pour l'entreprise, Veolia a positionné la prévention, la santé et la sécurité comme préoccupation permanente au sein de ses activités.

La démarche de prévention des risques professionnels repose sur l'implication de toute la ligne managériale et la diligence des fournisseurs à appliquer à leurs salariés les dispositions prises par le Groupe, ainsi que sur un système d'amélioration continue permettant de tenir les engagements pris et d'atteindre les objectifs fixés.

Le système de management santé et sécurité de Veolia est décliné en cinq piliers stratégiques (décrits dans le chapitre 6, section 6.4.3.1 *infra*). Le centre d'excellence prévention, santé et sécurité réunit 25 experts qui à base d'indicateurs de

performance élabore et coordonne des politiques pour améliorer la synergie entre les métiers et diffuser les bonnes pratiques identifiées, et ce à l'échelle de toutes les entités du Groupe (cf. chapitre 6, section 6.4.3.1 *infra*). Aussi, l'engagement du Groupe se traduit par des signatures d'accords internationaux et de lettres d'engagement paritaires entre la direction et les représentants du personnel.

Dans une perspective de mise en place d'un dispositif continu solide de prévention, le Groupe s'appuie sur de nombreux outils de sensibilisation et de formation des personnels, et d'analyses robustes de prévention des accidents (cf. chapitre 6, section 6.4.3.1 *infra*). Les thématiques structurantes sont notamment l'analyse systématique des accidents, le renforcement de la prévention en matière de santé au travail et le développement du dialogue social sur les thématiques santé-sécurité.

Risques liés à la sélection et l'intégration des acquisitions**Identification du risque****Description du risque**

Le Groupe se développe sur une croissance organique et externe par le biais d'acquisitions.

La procédure d'évaluation des risques des projets, y compris d'acquisition, permet d'anticiper les effets négatifs d'intégration.

La performance opérationnelle et financière des sociétés acquises pourrait dévier des prévisions, ce risque étant présent dès l'étape initiale de sélection de sociétés.

Ces acquisitions pourraient engendrer certains risques liés à la difficulté à faire converger les nouvelles entreprises dans la matrice et les pratiques du Groupe notamment dans l'intégration du personnel, l'adéquation des systèmes d'information pouvant entraîner des difficultés à réaliser les économies escomptées.

Effets potentiels pour le Groupe

- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
- La pression concurrentielle de certains secteurs
- La performance opérationnelle des sites

Risques corrélés

- Risques de disponibilité des compétences
- Risques liés aux biens matériels et immatériels, et systèmes d'information

Gestion du risque

Le Groupe met en œuvre une stratégie intégrée d'acquisition, et renforce son dispositif de sélection et d'intégration des acquisitions (procédures, formations, etc.).

Le processus de fusion et acquisition est une démarche stratégique pour le Groupe. Les projets d'acquisitions résultent d'une analyse individuelle pour chaque *Business Unit* de l'opportunité de croître de manière externe au regard des enjeux de croissance de son activité, de son marché potentiel, de son environnement concurrentiel, et d'un examen de cibles potentielles.

Les projets d'acquisition sont soumis à la revue et à l'approbation de comités d'engagement Pays, Zone, Groupe en fonction de seuils financiers, notamment d'investissement. Ces projets font l'objet de revues systématiques et complètes (stratégiques, techniques, opérationnelles, financières, juridiques, humaines, éthiques, etc.) au cours desquelles l'ensemble des risques sont analysés et évalués. Les procédures liées au développement ont été renforcées pour détailler tant en amont qu'en aval, les modalités d'acquisitions.

Par ailleurs, une procédure d'intégration des acquisitions et de suivi post-acquisition a été établie et publiée sur l'Intranet du Groupe. Des audits post-acquisition sont réalisés afin de permettre un meilleur suivi des projets approuvés par les comités d'engagement et de favoriser le partage d'expérience au sein du Groupe. Pour les projets qui ne rempliraient pas les objectifs du business plan initial, des plans d'action sont établis et les nouveaux investissements sont différés dans la *Business Unit* concernée.

Enfin, des bonnes pratiques sur l'identification et l'intégration de cibles ont été établies à partir des retours d'expérience, dans le cadre du centre d'excellence *Business Development* (2018). Leur partage au sein de la communauté des directeurs du développement contribue à l'appropriation des enjeux liés aux acquisitions par les équipes opérationnelles dans les phases amont et aval des acquisitions.

Risques de responsabilité civile, notamment en matière sanitaire ou environnementale

Identification du risque

Description du risque	Effets potentiels pour le Groupe
<p>Le non-respect par le client de ses obligations de mise en conformité pourrait porter préjudice au Groupe en tant qu'opérateur et entacher sa réputation. Cette conformité porte sur les obligations réglementaires et contractuelles, notamment sur les rejets d'eaux, la qualité de l'eau potable, le traitement des déchets, la contamination des sols et des nappes, la qualité des fumées et les rejets de gaz.</p> <p>Même si les évolutions de la réglementation sont porteuses de nouvelles opportunités de marché pour les activités du Groupe, elles sont aussi génératrices de risques. À ce titre, Veolia est amené en permanence, conformément à des prescriptions légales, réglementaires ou administratives (cf. chapitre 1, section 1.6 <i>supra</i>), ou en réponse à une obligation de prévention ou de précaution particulière, à engager des dépenses ou des investissements pour la mise en conformité des installations dont il a la responsabilité. Lorsqu'il n'a pas la responsabilité des investissements, Veolia conseille ses clients pour qu'ils entreprennent eux-mêmes des travaux de mise en conformité.</p> <p>Par ailleurs, les organismes réglementaires ont le pouvoir d'engager des procédures susceptibles d'entraîner la suspension ou la révocation de permis ou d'autorisations détenus par le Groupe ou des injonctions de suspendre voire de cesser certaines activités ou services, ces mesures peuvent être assorties d'amendes, de sanctions civiles ou pénales pouvant affecter défavorablement et significativement l'image, les activités, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.</p> <p>Les lois et réglementations environnementales sont continuellement modifiées ou renforcées. Ces modifications peuvent engendrer des dépenses ou des investissements de mise en conformité importants qu'il n'est pas toujours possible de prévoir malgré les systèmes de veille mis en place.</p> <p>Par ailleurs, des filiales de la Société interviennent, dans le cadre de contrats de services environnementaux, sur des sites classés Seveso seuil haut ou seuil bas (rubriques 4 000 de la nomenclature Installations Classées pour la Protection de l'Environnement), ou équivalent étranger, et exploités par des clients industriels (sites de l'industrie pétrolière ou chimique, notamment).</p> <p>Dans ce cas, la gestion des services est rendue plus délicate par la nature plus dangereuse des produits, déchets, effluents et émissions à traiter, et en raison de la grande proximité des installations externalisées avec celles du client industriel. Le régime des installations Seveso est limité au périmètre de l'Union européenne, mais les sociétés du Groupe interviennent dans nombre de sites en dehors de celle-ci, où sont présentes des installations de même nature et relevant d'un régime équivalent.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'image du Groupe • La perte de contrats municipaux • La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché • Le renouvellement de contrats municipaux
	<h4>Risques corrélés</h4> <ul style="list-style-type: none"> • Risques concurrentiels

5

Gestion du risque

L'environnement, la santé et la sécurité sont naturellement au cœur des préoccupations de Veolia. Le Groupe s'attache à donner toutes les garanties professionnelles sur la qualité des produits distribués et des services offerts, ainsi que sur le respect des normes de sécurité et environnementales, notamment en matière d'émissions dans l'air, dans l'eau et dans les sols.

Eu égard à la nature des activités de Veolia, la mise en conformité des installations et des prestations concerne, plus spécifiquement, le contrôle des émissions dans l'air (les fumées de chaufferies ou d'usines d'incinération, les gaz d'échappement des véhicules de transport, les légionelles), la gestion de la qualité de l'eau (tant dans les usines de traitement, les réseaux de distribution d'eau potable que dans les rejets d'eaux usées), la préservation des sols et de la biodiversité. Afin de renforcer la gestion des risques environnementaux, le Groupe a mis en place un Système de Management Environnemental (cf. chapitre 6, section 6.2.1.2 *infra*) recherchant l'amélioration continue de ses performances environnementales pour l'ensemble de ses entités opérationnelles.

La politique du Groupe vise à encadrer contractuellement sa responsabilité, à mettre en place les mesures de prévention et de protection nécessaires et à souscrire des polices d'assurances couvrant ses principaux risques accidentels ou opérationnels (cf. section 5.1.6 *supra*).

Par ailleurs, en application des normes existantes, et en tenant compte des recommandations des experts internes et externes, des mesures de contrôle, de maintenance et d'amélioration sont mises en œuvre avec les maîtres d'ouvrage lorsque ceux-ci gardent la charge des investissements relatifs aux installations.

Lors de la conception d'installations nouvelles, des spécifications techniques parfois plus exigeantes que les normes en vigueur sont établies et, pour des installations plus anciennes, des travaux d'amélioration sont systématiquement engagés ou fortement conseillés aux maîtres d'ouvrage. Au niveau européen, les règlements REACH, CLP (classification étiquetage emballage) et Biocides sont suivis et mis en application conformément aux calendriers associés.

Face au risque d'être désigné comme co-responsable de pollutions ou d'accidents graves, le Groupe s'assure du respect de ses propres obligations en coordination avec celles de ses clients. Sur les sites d'exploitation (centres de traitement des déchets, centres de stockage de déchets, usines d'incinération, chaufferies, usines de production d'eau potable, usines d'assainissement, etc.), une analyse des différents scénarii d'accidents industriels est régulièrement réalisée, ce qui permet la mise en place des plans de prévention adaptés, ainsi que la mise au point de plan de continuité d'activité. En raison de la nature et de la potentielle gravité de l'ensemble de ces risques, le Groupe a principalement mis en œuvre quatre types d'actions en matière de contrôle et de maîtrise des risques :

- la prévention des incidents susceptibles d'entraîner des dommages aux biens et par voie de conséquence aux

personnes ou à l'environnement par la mise en place de procédures visant d'une part, la conformité des installations et la surveillance de leur fonctionnement et d'autre part, une meilleure maîtrise des risques ;

- la démarche de management environnemental est l'un des axes de cette approche, notamment au travers d'une démarche de certification externe validant cela (ISO 14001, référentiel sectoriel, etc.) ;
- la réalisation d'audits internes ou externes d'identification et de prévention des risques industriels (incendie, bris de machine, environnement, etc.) ;
- la mise en place de garanties d'assurances responsabilité civile générale, responsabilité civile résultant de pollutions fortuites ou accidentelles ainsi que des polices d'assurance dommages (cf. section 5.1.6 *supra*).

Toutes ces actions sont déployées dans les entités opérationnelles du Groupe et sont coordonnées avec les différentes directions (juridique, technique et performance, développement durable

et assurances). Les activités bénéficient aussi du soutien de la direction Recherche et Innovation, des directions juridiques et de la délégation de Veolia Environnement à Bruxelles en matière de veille réglementaire. Lorsque le Groupe intervient sur un site classé Seveso, ou dont l'installation relève d'un régime équivalent, il se conforme aux différentes mesures d'hygiène et de sécurité mises en œuvre sur ces sites. À ce titre, le renforcement du régime Seveso oblige les collaborateurs du Groupe à suivre une formation adaptée, à participer au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (devenu au 1^{er} janvier 2020 la commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT)) des clients industriels, et à respecter la politique de prévention des accidents majeurs (PPAM) mise en place par ses clients. Les installations Seveso font aussi l'objet de mesures internes spécifiques, visant à prévenir les accidents et à protéger les personnels, les populations et l'environnement. Outre les PPAM, sont applicables des plans d'opération interne (POI) ainsi que des moyens d'intervention coordonnés avec les pouvoirs publics en cas de sinistre (plan particulier d'intervention ou « PPI »).

Risques liés à l'évolution des métiers

Identification du risque

Description du risque

Le programme stratégique Impact 2023 du Groupe identifie des enjeux fondamentaux pour le monde, et vis-à-vis desquels le Groupe propose de mettre en place de nouvelles offres de services : santé et nouveaux polluants, nouvelles boucles de matières, chaîne alimentaire, etc. (cf. chapitre 1, section 1.2.3.3 *supra*). Ces domaines, de par leur fort potentiel d'innovation, sont particulièrement soumis à l'automatisation, la digitalisation, l'utilisation de l'intelligence artificielle, mais également à l'adaptation de certaines compétences. Dans son objectif de se placer de manière performante et différenciante sur ces enjeux, Veolia est soumise aux transformations de certains marchés du travail et doit donc faire évoluer en conséquence les business models de certaines *Business Units*, tout en assurant une veille prospective sur l'évolution des offres de service et des compétences dans tous ces secteurs.

Effets potentiels pour le Groupe

- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
- La pression concurrentielle de certains secteurs
- La performance opérationnelle des sites
- L'image du Groupe

Risques corrélés

- Risques de disponibilité de compétences
- Risques concurrentiels

Gestion du risque

Le Groupe a mis en place un programme stratégique Impact 2023 en lien avec la définition de nouveaux besoins en termes d'expertise et de compétences pour ses nouveaux enjeux de développement.

Dans un contexte d'évolution rapide des métiers et des organisations du travail subséquentes, Veolia a renforcé sa capacité d'anticipation dans l'analyse des marchés et des métiers émergents, particulièrement dans le cadre de son programme stratégique Impact 2023. En plus de ce travail d'analyse, le Groupe renforce son réseau de partenariats avec

des entreprises des secteurs industriels et tertiaires, tant dans une perspective d'externalisation de certains services, que de recherche de solutions technologiques innovantes pour accompagner l'évolution de certains métiers (cf. chapitre 1, section 1.3.3 *supra*).

Risques de sûreté des personnes

Identification du risque

Description du risque

La protection des collaborateurs est soumise à des contraintes, notamment réglementaires, très strictes de nature à engager la responsabilité d'une société du Groupe. De par la nature de ses activités et son déploiement géographique, les collaborateurs du Groupe peuvent être la cible d'actes de malveillance ou de terrorisme.

Des salariés de Veolia travaillent ou sont amenés à se déplacer dans des pays où la situation politique, géopolitique ou sociale peut les exposer à des actes criminels, de terrorisme, de malveillance ou à des situations de violences.

La dégradation sécuritaire du contexte international et la multiplication des attaques informationnelles et liées aux médias (facilitée par de nouvelles formes de technologie de l'information et de communication, tels que les réseaux sociaux) amplifient les risques liés à la sûreté des personnes.

Effets potentiels pour le Groupe

- L'image du Groupe

Risques corrélés

- Pas de risques corrélés

Gestion du risque

Afin d'anticiper et de prévenir les risques de sûreté à l'international, la direction de la sûreté assure une veille et une analyse en continu du contexte sécuritaire international sur l'ensemble des pays à risque où le Groupe est amené à travailler.

La classification des pays à risque, qui en découle, est réalisée chaque mois et diffusée à l'ensemble du Groupe. Cette démarche s'accompagne d'une procédure d'autorisation des déplacements en pays à risque. Dans le cadre de celle-ci, la direction de la sûreté étudie au cas par cas les demandes de déplacement dans les pays présentant les niveaux de risque les plus élevés. Chaque autorisation de déplacement s'accompagne de recommandations de sûreté spécifiques, adaptées aux risques du pays et au profil du voyageur. En 2019, près de 3200 dossiers d'autorisation de voyages ont été traités par la direction de la sûreté.

Afin de former et d'informer les salariés sur les règles et les comportements de prévention et de protection à adopter lors d'un déplacement en pays à risque, un nouvel *e-learning* a été mis

en place. Il est obligatoire pour tout déplacement dans ces pays. Des séances de formation en face à face peuvent également être dispensées en fonction des besoins spécifiques des équipes et de la durée des missions dans le pays de destination.

Dans les pays d'implantation les plus sensibles, des plans de sûreté sont formalisés afin de favoriser la réactivité du Groupe et notamment du personnel local en cas de crise. Un correspondant sûreté a également été identifié dans chacun de ces pays. Ce dernier est le relais de la direction de la sûreté et l'interlocuteur privilégié des collaborateurs sur son périmètre.

Par ailleurs, la direction de la sûreté intervient en amont des projets dans les pays les plus à risque afin d'évaluer techniquement et budgétairement les dispositifs de sûreté à mettre en œuvre.

5.2.2.3 Risques financiers

Risques liés aux variations de prix de l'énergie, des consommables et des matières premières

Identification du risque

Description du risque

Les achats d'énergie, de consommables et de matières premières constituent une dépense importante de fonctionnement dans les activités du Groupe. En particulier :

- le gasoil pour les activités liées à la collecte des déchets ;
- le charbon et le gaz pour les activités de fourniture de services énergétiques ;
- l'électricité pour les activités liées au traitement et à la distribution d'eau.

Le Groupe est donc exposé à leurs fluctuations de prix.

Les contrats du Groupe contiennent généralement des mécanismes d'indexation. Toutefois, ces mécanismes ne permettent pas toujours de couvrir ces coûts (existence de délai entre la hausse des prix et le moment où le Groupe est autorisé à augmenter ses prix pour couvrir ses coûts supplémentaires ou l'inadaptation de la formule d'actualisation de la structure des coûts, y compris les taxes afférentes). Toute hausse soutenue des prix d'achats et/ou des taxes pourrait porter atteinte à l'activité du Groupe en accroissant ses coûts et en réduisant sa rentabilité, dans la mesure où il ne serait pas capable d'augmenter ses tarifs de manière suffisante pour couvrir ses coûts supplémentaires.

Les activités de tri-recyclage et négoce sont particulièrement exposées aux variations du prix des matières premières secondaires (papier, plastique, ferraille et métaux non ferreux). Une baisse significative et durable du prix de ces matières premières secondaires, combinée le cas échéant à l'impact de la conjoncture économique sur les volumes, peut affecter les résultats du Groupe. Le Groupe intervient également dans des activités de production d'électricité en Europe centrale, en Allemagne, au Royaume-Uni et en France. Une part importante de ces ventes relève d'une production dite « fatale », co-générée avec de la chaleur. L'exposition du Groupe provient ainsi de la volatilité des prix de marché de l'électricité ou bien des variations de prix imposées par le régulateur, dans les pays réglementant le prix de l'électricité. Une baisse significative et durable du prix de l'électricité dans les pays concernés peut donc affecter les résultats du Groupe.

Pour plus de détails cf. le chapitre 4, note 8.3.1.3 des états financiers consolidés *supra*.

Effets potentiels pour le Groupe

- La remise en cause de l'équilibre économique de contrats
- La variation des volumes de consommation (activités Eau et Énergie)

Risques corrélés

- Risques économiques
- Risques liés aux évolutions des marchés

Gestion du risque

La plupart des contrats disposent de clauses, notamment de formules d'indexation, permettant de répercuter les variations éventuelles de prix de l'énergie, des consommables et des matières premières.

Le Groupe mène une politique de gestion du risque de prix des matières premières, qui a pour objectif une couverture progressive sur trois ans (lorsqu'elle est possible) afin de limiter la volatilité des résultats. La plupart des contrats conclus par les sociétés du Groupe prévoient des clauses ayant pour objectif de répercuter les variations éventuelles des prix de l'énergie,

des consommables et des matières premières secondaires sur les recettes du Groupe au moyen, notamment, de formules d'indexation. Par ailleurs, la fourniture d'énergie peut, dans certains pays et pour certaines énergies, faire l'objet de contrats d'approvisionnement long terme.

Risques de contrepartie liés aux activités opérationnelles

Identification du risque

Description du risque

Le Groupe est exposé, par ses activités, aux risques de défaillance de ses contreparties (clients, principaux, fournisseurs). Le risque de contrepartie désigne le risque qu'une entité ne puisse honorer ses engagements financiers (remboursement de dette, respect d'une garantie, compensation sur une opération de produits dérivés, etc.).

Les créances clients correspondent principalement aux prestations de services facturées par les filiales du Groupe. Les créances clients totalisent 7 698 millions d'euros en valeurs brutes et 6 849,5 millions d'euros en valeurs nettes au 31 décembre 2019, soit 848,5 millions de pertes de valeurs sur créances clients.

Effets potentiels pour le Groupe

- Le non-paiement ou les délais de paiement de clients
- La remise en cause de l'équilibre économique de contrats
- La diminution des investissements par des clients

Risques corrélés

- Risques liés aux contrats de longue durée

Gestion du risque

Le Groupe anticipe la survenance de risques de contrepartie liés aux activités opérationnelles par un diagnostic des volumes potentiels de créances.

Le Groupe effectue une analyse en amont de la solvabilité de ses clients afin d'évaluer les volumes potentiels de créances, et anticiper la survenance des risques. Le risque de crédit sur les actifs financiers opérationnels s'apprécie au travers du *rating* des clients majoritairement publics. Le risque sur les autres créances d'exploitation s'apprécie au travers de l'analyse des

retards de paiement et/ou des défaillances des clients en tenant compte de leur nature (publics/privés).

Par ailleurs, le Groupe limite son exposition aux risques de défaillance de ses contreparties par la diversité et la multitude de ses clients.

5

Risques liés aux évolutions fiscales

Identification du risque

Description du risque

Veolia opère à travers le monde dans de nombreux pays relevant de régimes fiscaux différents. Le risque fiscal est le risque associé à des changements de lois et règlements (qui peuvent avoir un effet rétroactif), à l'interprétation desdites lois et règlements et à l'évolution de la jurisprudence en matière d'application des règles fiscales.

Ces règles dans les différents pays où le Groupe est présent sont en constante évolution et peuvent être soumises à interprétation et/ou à modification concernant notamment les régimes d'imposition ou les taux d'imposition applicables. Le Groupe ne peut garantir de manière absolue que ses interprétations ne seront pas remises en cause, avec des conséquences négatives sur sa situation financière ou ses résultats. Par ailleurs, le Groupe est engagé dans des contrôles et voies de recours habituels en matière fiscale.

Les principaux contrôles et litiges fiscaux en cours sont décrits dans le chapitre 4, note 11.3 des états financiers consolidés *supra*.

Effets potentiels pour le Groupe

- La remise en cause de l'équilibre économique de contrats
- La tension sur les prix de vente des services

Risques corrélés

- Risques liés aux contrats de longue durée
- Risques liés aux variations de prix de l'énergie, des consommables et des matières premières

Gestion du risque

Veolia, soucieux de se conformer aux lois et règlements fiscaux en vigueur localement, s'appuie sur sa direction fiscale et sur un réseau de professionnels de la fonction fiscale pour veiller au respect de ses obligations en la matière et ainsi limiter le risque fiscal à un niveau raisonnable et habituel.

Les administrations fiscales ont mené divers contrôles fiscaux dans les sociétés du Groupe intégrées fiscalement ou non. À ce jour, ces contrôles n'ont pas conduit à une dette envers les administrations fiscales d'un montant significativement supérieur à celui qui avait été estimé dans le cadre de la revue des risques fiscaux. Au 31 décembre 2019, le Groupe a pris en compte

dans son estimation des risques, les charges qui pourraient résulter de ces contrôles fiscaux, en fonction de l'analyse technique des positions que le Groupe défend face aux administrations fiscales. Le Groupe revoit périodiquement l'estimation de ces risques au regard de l'évolution des contrôles et des contentieux.

Risques de change

Identification du risque

Description du risque

Le Groupe présente ses états financiers en euros et doit convertir certains de ses actifs, dettes, revenus et dépenses en euros en utilisant les taux de change applicables. En conséquence, la fluctuation de la valeur des différentes devises par rapport à l'euro peut affecter la valeur de ces éléments dans ses états financiers, même si leur valeur intrinsèque n'a pas changé dans leur devise d'origine. Ainsi, une hausse de la valeur de l'euro peut induire une baisse de la valeur retranscrite en euro des intérêts détenus par le Groupe en devises étrangères.

Les risques de change sont liés aux activités internationales du Groupe, exercées hors zone euro, qui engendrent des flux dans de nombreuses devises.

Une appréciation de 10 % des principales devises utilisées par le Groupe face à l'euro entraînerait une hausse de l'actif net de 487 millions d'euros et une dépréciation de 10 % une baisse des actifs nets de 398 millions d'euros.

Effets potentiels pour le Groupe

- Les résultats du Groupe et ses capitaux propres

Risques corrélés

- Pas de risques corrélés

Gestion du risque

La Direction de la Trésorerie et Financement du Groupe gère le risque de change de façon centralisée dans le cadre de limites définies par le Directeur Financier.

Le risque de change transactionnel résiduel peut être couvert par l'utilisation d'instruments financiers dérivés (achat ou vente à terme, swaps). S'agissant du risque de conversion des actifs nets (aussi dénommé risque de change patrimonial), pour les

actifs les plus significatifs, le Groupe privilégie la mise en place de financements en devises étrangères ou des dérivés.

Pour plus de détails cf. chapitre 4, note 8.3.1.2 des états financiers consolidés *supra*.

Risques de liquidité

Identification du risque

Description du risque

La liquidité brute de l'entreprise est définie comme l'ensemble de la trésorerie disponible et des lignes bancaires confirmées. La liquidité nette correspond à la liquidité brute à laquelle sont soustraits les besoins de financements courants. Le Groupe pourrait être exposé à un risque de liquidité et ne pas disposer des ressources financières pour faire face à ses engagements contractuels.

Effets potentiels pour le Groupe

- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché

Risques corrélés

- Pas de risques corrélés

Gestion du risque

La gestion opérationnelle de la liquidité et le financement sont assurés par la direction financement et trésorerie.

Cette gestion passe par la centralisation des financements significatifs et des positions de trésorerie excédentaires significatives dans le but d'optimiser la liquidité et la trésorerie.

Veolia Environnement a à sa disposition une ligne de crédit syndiqué multidevises, pour un montant non tiré au 31 décembre 2019 de 3 milliards d'euros ainsi que des lignes de crédit bilatérales pour un montant total non tiré au 31 décembre 2019 de 1,1 milliards d'euros. Au 31 décembre 2019, les lignes de

crédit bilatérales en dollars américains tirables en cash s'élèvent à 97,5 millions d'euros de dollars américains (soit 86,8 millions d'euros équivalents), non utilisés à ce jour. Ces lignes de crédit permettent au Groupe de réduire le risque de liquidité.

Pour plus détails cf. chapitre 4, note 8.3.2.2 des états financiers consolidés *supra*.

5.2.2.4 Risques réglementaires, éthiques et juridiques

Risques liés aux évolutions réglementaires, notamment en matière sanitaire ou environnementale

Identification du risque

Description du risque

Les activités du Groupe sont pour leur majeure partie soumises à des permis ou autorisations d'exploiter qui définissent les règles à respecter pour l'exploitation des installations.

Ces permis d'exploiter sont délivrés par les autorités publiques au terme de procédures d'autorisation qui comprennent la réalisation d'études spécifiques présentant notamment l'impact sur l'environnement de ces installations. Ces règles portent notamment sur les rejets d'eaux, la qualité de l'eau potable, le traitement des déchets, la contamination des sols et des nappes, la qualité des fumées et les rejets de gaz.

Si Veolia n'est pas en mesure de compenser ces investissements ou ces dépenses par une hausse de ses tarifs, ses activités et sa rentabilité pourraient en être affectées. Les lois et réglementations environnementales sont continuellement modifiées ou renforcées. Ces modifications peuvent engendrer des dépenses ou des investissements de mise en conformité importants qu'il n'est pas toujours possible de prévoir malgré les systèmes de veille mis en place.

Effets potentiels pour le Groupe

- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
- Le délai d'obtention de permis ou autorisations d'exploiter
- La variation des volumes de consommation (activités Eau et Énergie)
- Le renouvellement de contrats municipaux

Risques corrélés

- Risques de responsabilité civile, notamment en matière sanitaire ou environnementale
- Risques liés aux contrats de longue durée

Gestion du risque

Veolia est amené en permanence, conformément à des prescriptions légales, réglementaires ou administratives (cf. chapitre 1, section 1.6 supra), ou en réponse à une obligation de prévention ou de précaution particulière, à engager des dépenses ou des investissements pour la mise en conformité des installations dont elle a la responsabilité.

Veolia continue à engager les moyens nécessaires pour se conformer à ses obligations en matière d'environnement, d'hygiène, de sécurité et de gestion du risque sanitaire. Lorsqu'elle n'a pas la responsabilité des investissements, Veolia conseille ses clients pour qu'ils entreprennent eux-mêmes des travaux de mise en conformité réglementaire.

Estimant que la conformité aux exigences réglementaires ne permet pas à elle seule d'assurer une gestion complète des risques sanitaires et environnementaux, Veolia met aussi en place des actions volontaristes reposant sur des procédures strictes de prévention et de contrôle avec une approche globale,

en particulier dans les offres multi-services (par exemple, analyse des dangers, évaluation des impacts, maîtrise des points critiques et contrôle).

Le Groupe réalise par ailleurs une veille active au niveau de la recherche, sur des sujets comme les nanomatériaux et les nanotechnologies, les paramètres biologiques émergents, la toxicité des mélanges, les conséquences environnementales du changement climatique, etc.. Il développe des projets de recherche, seul ou en partenariat avec des centres de recherche ou des organismes spécialisés français ou étrangers, sur certains sujets qui sont jugés prioritaires.

Risques de corruption et liés à l'intégrité des affaires**Identification du risque****Description du risque**

Des actes de collaborateurs, de mandataires sociaux ou de parties prenantes externes contrevenant aux principes affirmés par le Groupe dans ses programmes de conformité pourraient exposer les sociétés du Groupe à des sanctions pénales et civiles ainsi qu'à une dégradation de sa réputation.

La prévention de la corruption et d'autres comportements contraires à l'intégrité des affaires constitue un enjeu majeur pour le Groupe et l'ensemble de ses collaborateurs. Le Groupe se doit être particulièrement vigilant vis-à-vis de ces risques au vu notamment de la nature de ses marchés, du montant des investissements engagés et des difficultés propres à certains pays dans lesquels l'activité est exercée.

Effets potentiels pour le Groupe

- L'image du Groupe
- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
- La perte de contrats municipaux
- Le renouvellement de contrats municipaux
- La fuite, perte, vol de données

Risques corrélés

- Risques liés au climat des affaires
- Risques liés à la sélection et l'intégration des acquisitions

Gestion du risque

La direction de la conformité a pour mission de renforcer la culture de la conformité au sein du Groupe et dans ses relations avec les tiers, de détecter toute non-conformité et de les traiter, le cas échéant, afin de protéger le Groupe contre les risques éthiques et de non-conformité.

À cet égard, le Groupe met en œuvre des programmes de conformité comportant notamment des normes, procédures, un dispositif d'alerte, de la formation ainsi que des actions d'évaluation et de contrôle.

Le bureau des études de la direction de la sûreté participe à l'évaluation des tiers (excepté les fournisseurs) en réalisant les études de notoriété. Toutefois, après analyse, la direction de la sûreté en concertation avec la direction de la conformité peut

recommander, si besoin, qu'il soit fait appel à un prestataire pour une étude complémentaire «in situ» dont les résultats seront transmis à la direction de la sûreté.

Concernant les principaux fournisseurs, le processus d'évaluation dépend de la direction des achats.

Le dispositif de gestion de ces risques de corruption et liés à l'intégrité des affaires est exposé de manière exhaustive au chapitre 6 section 6.5.3 *infra*.

Risques liés aux droits de l'Homme**Identification du risque****Description du risque**

De par l'étendue géographique de ses activités, le Groupe est exposé au risque de non-respect par des parties prenantes, notamment externes (sous-traitants, fournisseurs, partenaires) des principes édictés par la politique droits de l'Homme du Groupe.

Effets potentiels pour le Groupe

- L'image du Groupe
- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
- La perte de contrats municipaux
- Le renouvellement de contrats municipaux

Risques corrélés

- Risques liés à la santé et à la sécurité des collaborateurs

Gestion du risque

Le Groupe s'engage depuis des années pour le respect des droits de l'Homme de ses salariés, de ceux de ses sous-traitants et fournisseurs mais aussi des communautés situées dans les territoires où il intervient.

Le programme droits de l'Homme de Veolia, dont le champ d'application s'étend au-delà du plan de vigilance tel que défini par la loi dite « loi sur le devoir de vigilance » (*cf.* section 6.6 *infra*), vise, en plus de l'application stricte des valeurs du Groupe, à conserver la confiance des parties prenantes internes et externes, renforcer l'attractivité et la différenciation commerciale et à préserver la réputation du Groupe.

Ce programme s'inscrit évidemment dans la démarche de la raison d'être portée par le Groupe. Cet attachement aux droits de l'Homme se retrouve formulé dans ses engagements pour un développement durable (*cf.* section 6.1.1 *infra*) ainsi que dans les valeurs fondamentales et principes édictés dans son Guide Éthique (*cf.* section 6.5.1.1 *infra*).

Risques liés aux contrats de longue durée

Identification du risque

Description du risque	Effets potentiels pour le Groupe
<p>Le fait que la majeure partie de l'activité du Groupe s'exerce dans le cadre de contrats de longue durée peut limiter sa capacité à réagir rapidement et de façon adéquate à des situations nouvelles financièrement négatives.</p> <p>Certains contrats peuvent s'exécuter dans des conditions différentes de celles qui avaient été prévues, ce qui peut avoir des conséquences négatives sur leur équilibre financier. Par ailleurs, la rémunération autorisée, qu'elle consiste en un prix payé par le client ou en un droit de percevoir du bénéficiaire final un prix selon le tarif fixé, ne peut être librement adaptée par la Société et/ou par ses filiales à l'évolution des coûts constatés ou à celle de la demande.</p> <p>Les contrats avec les collectivités publiques constituent une part importante du chiffre d'affaires du Groupe. Or, dans de nombreux pays, dont la France, les contrats conclus par des collectivités publiques leur confèrent le droit de les modifier ou de les résilier dans certaines circonstances, unilatéralement mais avec une indemnisation du cocontractant. La Société et/ou ses filiales pourraient cependant, dans certains cas malgré leurs efforts, ne pas être en mesure d'obtenir une indemnisation en cas de résiliation ou de modification unilatérale du contrat par la collectivité publique cocontractante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La remise en cause de l'équilibre économique de contrats
	Risques corrélés
	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de risques corrélés

5

Gestion du risque

Le modèle d'affaires de Veolia s'appuie sur une diversité de modèles contractuels, et notamment de durées variées, lui permettant de limiter les potentiels effets négatifs associés aux contrats de longue durée. Le Groupe est diligent dans la prévention contractuelle de ces risques.

La direction juridique du Groupe veille à la bonne gestion des risques juridiques en liaison avec les opérationnels et en cohérence avec le processus global de gestion des risques. La spécificité des activités du Groupe (gestion de services de proximité, variété des implantations, interlocuteurs et des contractants) a conduit à élaborer des règles de vigilance destinées à guider les collaborateurs dans leurs comportements et dans l'élaboration des documents juridiques, et à veiller à leur respect.

En cas d'évolutions pouvant impacter la rentabilité prévue, des mécanismes contractuels peuvent s'appliquer afin de rétablir l'équilibre financier initialement voulu. Ils peuvent être d'application plus ou moins automatique en cas de survenance d'événements identifiés dans le contrat (clause d'indexation du prix par exemple), ou renvoyer à une procédure de révision ou d'adaptation du contrat qui nécessite l'accord des parties ou d'un tiers.

5


FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE

Facteurs de risques

6

RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE

6.1	ENGAGEMENTS POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE	302
6.1.1	Stratégie développement durable	302
6.1.2	Contribution aux objectifs de développement durable des nations unies	303
6.1.3	Notation extra-financière	304
6.2	PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE	305
6.2.1	Politique environnementale et système de management environnemental	305
6.2.2	Gérer durablement les ressources naturelles en favorisant l'économie circulaire	309
6.2.3	Contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique	320
6.2.4	Préserver et restaurer la biodiversité	334
6.3	PERFORMANCE SOCIÉTALE	338
6.3.1	Engagements et organisation	338
6.3.2	Construire de nouveaux modèles de création de valeur avec les parties prenantes	338
6.3.3	Contribuer au développement et à l'attractivité des territoires	344
6.3.4	Fournir et maintenir des services essentiels à la santé et au développement humain	351
6.4	PERFORMANCE SOCIALE	355
6.4.1	Engagements et organisation	355
6.4.2	Évolution des effectifs	356
6.4.3	Garantir un environnement de travail sain et sécurisé	358
6.4.4	Favoriser le développement professionnel et l'engagement de chaque salarié	363
6.4.5	Garantir le respect de la diversité et la cohésion sociale	369
6.5	ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ	375
6.5.1	Éthique	375
6.5.2	Conformité	376
6.5.3	Prévention de la corruption, pratiques anti-concurrentielles et fraude	377
6.5.4	Droits de l'Homme	381
6.5.5	Autres programmes de conformité	383
6.6	PLAN DE VIGILANCE	385
6.6.1	Conformité du plan par rapport à la loi	385
6.6.2	Compte rendu de mise en œuvre 2019	385
6.7	SYNTHÈSE DES INFORMATIONS AU TITRE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	386
6.8	MÉTHODOLOGIE	389
6.9	RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	391

Les éléments du rapport financier annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme 

La politique RSE de Veolia est intégrée à sa stratégie, à son modèle économique, à sa durabilité. Convaincue qu'elle possède une partie des solutions aux défis collectifs de notre temps, à condition de servir de façon équilibrée l'ensemble de ses parties prenantes, Veolia se définit comme une entreprise durable capable d'assurer à la fois sa mission économique, sociale et sociétale.

Ainsi, sa politique RSE est inscrite dans son modèle d'affaires comme en témoigne sa raison d'être (cf. chapitre 1, section 1.2.3 *supra*) et le tableau de performance plurielle qui lui est associé (cf. chapitre 1, section 1.2.4.6 *supra*).

Année de transition, 2020 verra également la poursuite, et la clôture, des objectifs qui accompagnaient sa stratégie de développement durable, définie en 2015, autour de neuf engagements pour le développement durable (cf. section 6.1 *infra*) - trois pour la planète

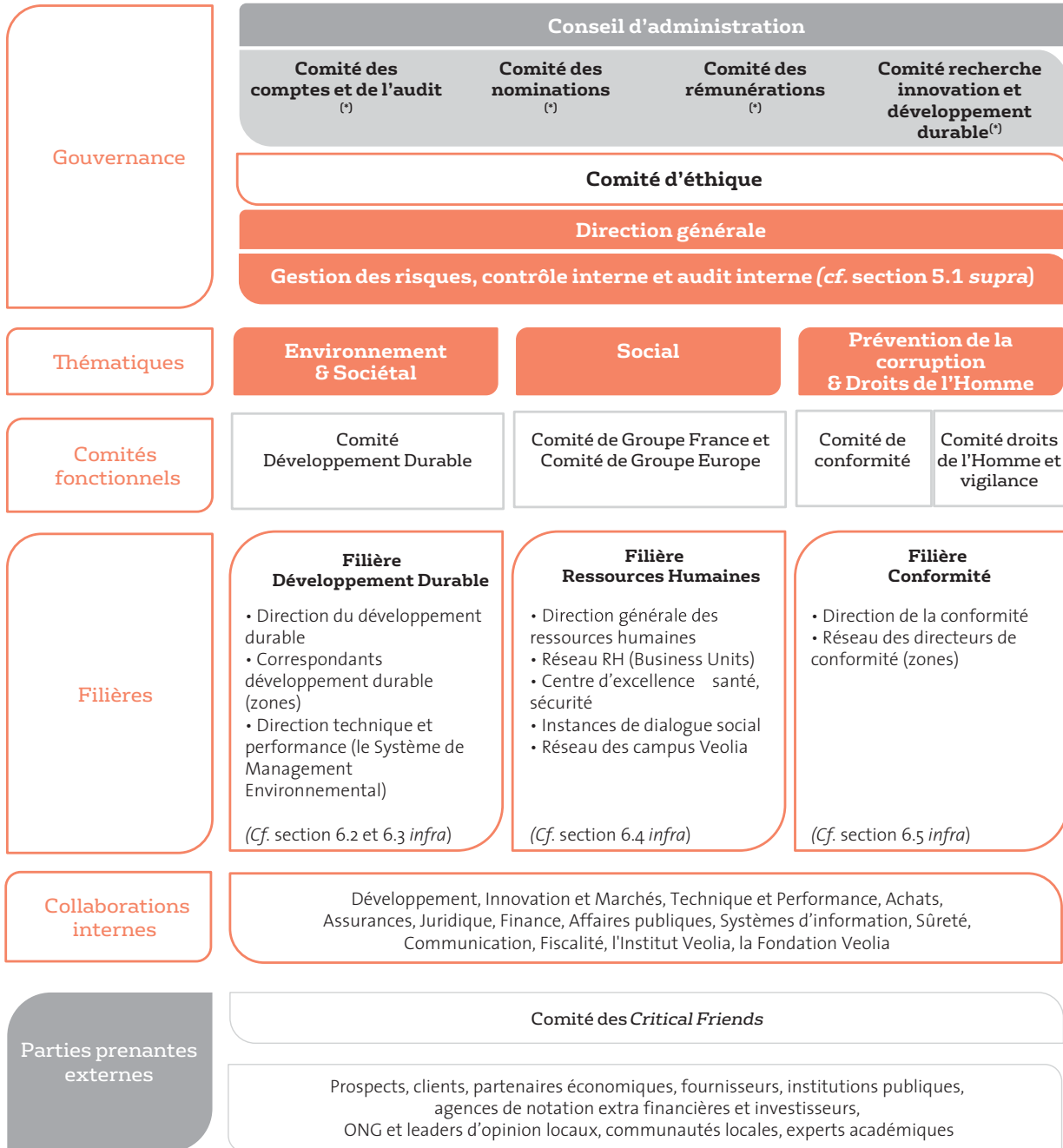
(cf. section 6.2 *infra*), trois pour les territoires (cf. section 6.3 *infra*), trois pour les femmes et les hommes de l'entreprise (cf. section 6.4 *infra*) – complétés par sa démarche de conformité (cf. section 6.5 *infra*).

La réglementation française sur le devoir de vigilance (cf. section 6.6 *infra*) et sur la déclaration de performance extra-financière (cf. section 6.7 *infra*) offre également un cadre de lecture de l'ensemble de ces démarches.

L'ensemble des informations liées à la déclaration de performance extra-financière est vérifié par un tiers indépendant (cf. section 6.9 *infra*). Pour l'exercice 2019, les indicateurs mentionnés par le symbole (V) ont été vérifiés avec un niveau d'assurance raisonnable.

La notation extra-financière du Groupe représente une évaluation indépendante de ces démarches par des tiers (cf. section 6.1.3 *infra*).

Gouvernance et organisation



AUDIT EXTERNE
REGULATEURS

* Comité du conseil d'administration de Veolia Environnement (cf. chapitre 7, section 7.2.2 infra).

6.1 Engagements pour un développement durable

6.1.1 STRATÉGIE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Dans le cadre de sa mission, Ressourcer le monde, Veolia a réaffirmé en 2015 sa stratégie développement durable autour de 9 engagements selon trois directions pour :

- **ressourcer la planète** (cf. section 6.2 *infra*) parce que ses solutions de gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie permettent d'améliorer l'empreinte environnementale de ses clients ;
- **ressourcer les territoires** (cf. section 6.3 *infra*) parce que ses activités sont multi-locales, profondément ancrées dans les territoires et concourent au développement de ceux-ci. Elles sont créatrices d'emploi et de richesses directs, indirects et induits ;

- **les femmes et les hommes de l'entreprise** (cf. section 6.4 *infra*) parce que son activité de services est intensive en main-d'œuvre et que le bien-être de ses collaborateurs conditionne sa performance.

Ces engagements sont complétés par 12 objectifs à horizon fin 2020, chacun porté par un membre du comité exécutif.

Ces engagements et objectifs s'intègrent à la raison d'être de Veolia, définie en 2019 (cf. chapitre 1, section 1.1.2 *supra*). Le tableau de bord des objectifs de performance plurielle associés à la raison d'être, (cf. chapitre 1, section 1.2.4.6 *supra*), prend le relais des objectifs ci-dessous pour le pilotage de la stratégie RSE du Groupe. 2020 sera une année de transition au cours de laquelle les 2 démarches seront suivies conjointement.

Engagements	Objectifs 2020	Résultats 2019
Pour ressourcer la planète		
1 Gérer durablement les ressources naturelles en favorisant l'économie circulaire	• Réaliser plus de 3,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires liés à l'économie circulaire	• 5,2 milliards d'euros
2 Contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique	• Cumuler 100 millions de tonnes équivalent CO ₂ d'émissions réduites sur la période 2015-2020	• 78,2 Mt (v)
	• Cumuler 50 millions de tonnes équivalent CO ₂ d'émissions évitées sur la période 2015-2020	• 33,2 Mt (v)
3 Préserver et restaurer la biodiversité	• Capturer plus de 60 % du méthane des centres de stockage des déchets gérés	• 60,7 % (v)
	• Avoir réalisé un diagnostic et déployé un plan d'actions dans 100 % des sites identifiés à fort enjeu biodiversité	• 71 %
Pour ressourcer les territoires		
4 Construire de nouveaux modèles de relations et de création de valeur avec nos parties prenantes	• Avoir mis en place un partenariat majeur basé sur la création de valeur partagée sur chaque zone d'activité et chaque segment de croissance	• 11/11 zones d'activités et 6/7 segments de croissance couverts
5 Contribuer au développement et à l'attractivité des territoires	• Maintenir au-dessus de 80 % la part de nos dépenses réinvesties sur les territoires	• 86,3 % ⁽¹⁾
6 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	• Nombre de personnes ayant eu de nouveaux accès depuis 2000 ⁽²⁾ : • l'eau potable : 10,7 millions • à l'assainissement : 4,5 millions

(1) Calculé sur les principales géographies représentant 74,3 % du chiffre d'affaires du Groupe.

(2) Dans les pays en déficit d'accès (cf. section 6.3.4.3.1 *infra*).

Engagements	Objectifs 2020	Résultats 2019
Pour les femmes et les hommes de notre entreprise		
7 Garantir un environnement de travail sain et sécurisé	<ul style="list-style-type: none"> Atteindre un taux de fréquence des accidents du travail inférieur ou égal à 6,5 	<ul style="list-style-type: none"> 8,12 (√)
8 Favoriser le développement professionnel et l'engagement de chaque salarié	<ul style="list-style-type: none"> Délivrer chaque année une formation à plus de 75 % des salariés Maintenir plus de 80 % de taux d'engagement des managers 	<ul style="list-style-type: none"> 80 % (√) 92 %
9 Garantir le respect des diversités et des droits humains et sociaux fondamentaux au sein de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> Couvrir plus de 95 % des salariés avec un dispositif de dialogue social 	<ul style="list-style-type: none"> 88 % (√)

Ces engagements complètent l'adhésion volontaire du Groupe au Pacte Mondial des Nations Unies (*Global Compact*), en juin 2003, par laquelle il s'est engagé à soutenir et promouvoir les 10 principes portant sur les droits de l'Homme, le droit du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Les principes d'action de Veolia s'inscrivent par ailleurs dans le cadre des textes de référence internationaux, notamment la Déclaration universelle des droits de l'Homme et les pactes additionnels, les principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales.

Les engagements de Veolia pour un développement durable s'appliquent à l'ensemble de ses activités, dans tous les pays et à tous ses collaborateurs. Ils sont portés au plus haut niveau de l'entreprise et leur pilotage est de la responsabilité des différentes instances de gouvernance tandis que leur mise en œuvre relève de la responsabilité de la ligne managériale opérationnelle :

- le comité du développement durable rassemble l'ensemble des parties prenantes internes à la mise en œuvre des engagements.

Il coordonne et impulse les actions. Il est présidé par le secrétaire général et animé par la direction du développement durable ;

- le comité exécutif réalise un bilan annuel de la progression des engagements et veille plus particulièrement à l'atteinte des objectifs à horizon fin 2020 pour les 12 indicateurs clés assortis de plans d'action ;
- le comité recherche, innovation et développement durable, un des quatre comités du conseil d'administration, assure chaque année le suivi de la performance sociale et environnementale de l'entreprise et veille au respect des engagements pour un développement durable de Veolia.

À partir de 2020, le conseil d'administration évaluera également la mise en œuvre de la raison d'être de Veolia et le comité des *Critical Friends*, constitué d'experts issus de la société civile et de représentants de clients, fournisseurs, salariés et générations futures, donnera des avis à la direction de l'entreprise pour le bon accomplissement de celle-ci.

6

6.1.2 CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES

Entre 2000 et 2015, Veolia a été un contributeur significatif aux Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) des Nations Unies en matière d'accès à l'eau et l'assainissement (cf. section 6.3.4.3.1 *infra*). Il reste un acteur mobilisé pour l'atteinte des objectifs de développement durable (ODD) adoptés en 2015 par les Nations Unies.

Une première étude, appuyée par une consultation de parties prenantes internes et externes, a été menée en 2017 avec pour objectif d'apporter un premier regard sur la manière dont les activités de Veolia peuvent participer à l'atteinte des ODD. Il en ressort que Veolia participe à plus ou moins grande échelle à la mise en œuvre de chacun des 17 ODD et a un impact direct ou indirect sur 65 des 169 cibles des ODD, soit une contribution sur 40 % des cibles.

Soutenir la diffusion des ODD et renforcer leur compréhension par tous

Afin de participer à la diffusion des connaissances et de l'appropriation des ODD, la Fondation Veolia a soutenu la création d'un MOOC (*Massive Open Online Course*) dédié aux ODD. Lancé en 2018 par l'Université virtuelle environnement et développement (Uved), il présente les 17 ODD et la façon dont ils interagissent les uns avec les autres. Il fournit des outils pour mieux prendre en compte les ODD au quotidien, propose des idées pour agir concrètement et met en avant des initiatives et des expériences déjà lancées. Veolia a ainsi partagé son retour d'expérience quant à l'appropriation des ODD par une entreprise. Le Mooc a été mis à jour en 2019, et une 2^e session lancée en septembre. Au total, ce sont près de 25 000 personnes qui se sont familiarisées avec cette exigence mondiale et incontournable pour développer la paix dans le monde, protéger la planète, enrayer la pauvreté, réduire les inégalités. Le Mooc ODD, a été traduit en cinq langues et a été primé en tant que « Meilleur Mooc conçu par une université ou une école » lors du concours *Mooc of the year*.

En 2019, Veolia a publié sa raison d'être, qui s'inscrit directement dans le cadre des ODD : « La raison d'être de Veolia est de contribuer au progrès humain, en s'inscrivant résolument dans les Objectifs de développement durable définis par l'ONU, afin de parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. C'est dans cette perspective que Veolia se donne pour mission de « Ressourcer le monde », en exerçant son métier de services à l'environnement ».

L'étude de 2017 a été complétée pour mieux prendre en compte la contribution du Groupe, à différents niveaux. Veolia joue ainsi un rôle majeur sur 12 ODD dont les enjeux recoupent directement sa raison d'être :

9 objectifs liés à ses activités



Acteur des services urbains, Veolia joue un rôle majeur en matière de gestion des services essentiels d'eau et d'assainissement (ODD 6), d'énergie (ODD 7) et de propreté (ODD 11, dont l'une des cibles concerne la gestion des déchets). Veolia favorise des modes de production industrielle innovants (ODD 9) et de consommation plus responsable par l'économie circulaire (ODD 12). Enfin, à travers ses solutions, Veolia contribue directement aux enjeux liés au climat (ODD 13) et aux écosystèmes (ODD 14 et 15).

Enfin, en favorisant l'accès aux services essentiels, Veolia contribue à la réduction des inégalités (ODD 10).

3 objectifs liés à ses priorités d'organisation en tant qu'entreprise responsable



Veolia agit pour le développement des compétences de ses collaborateurs dans une logique d'employabilité, mais également de création de valeur pour ses clients et territoires à travers le réseau des campus (ODD 4). Le Groupe est engagé en faveur de l'égalité professionnelle femmes-hommes et agit pour féminiser ses métiers, et renforcer le taux de féminisation de ses managers (ODD 5). Veolia veille à soutenir une croissance responsable, en favorisant des conditions de travail décentes pour tous, dans le respect des droits humains, ceux de ses collaborateurs, sous-traitants et fournisseurs (ODD 8).

1 objectif clé comme levier dans l'atteinte des ODD



Opérateur local, Veolia interagit avec toutes ses parties prenantes, pour co-construire des solutions adaptées aux enjeux des territoires. Être un acteur engagé dans l'atteinte des ODD amène Veolia à allonger sa chaîne d'activité économique pour élargir ses domaines d'intervention et également à nouer de nouvelles alliances avec d'autres acteurs pour répondre aux besoins des publics visés par les ODD. En développant des nouveaux partenariats, et notamment en s'appuyant sur des expertises complémentaires apportées par ses partenaires et la création de valeur partagée, Veolia contribue à renforcer les moyens de mise en œuvre des ODD (ODD 17), *Alliance to End Plastic Waste, Toilet Board Coalition...*

6.1.3 NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE

Veolia Environnement fait l'objet d'une notation extra-financière externe sur la base d'informations publiques et déclaratives. Cette notation est précieuse car elle constitue un élément d'évaluation indépendant des performances du Groupe et lui permet de rester à l'écoute des experts.

Veolia Environnement est notamment sélectionnée dans les indices boursiers DJSI World et Europe et FTSE4Good. Veolia Environnement a reçu le statut d'excellence « Prime » accordé par l'agence ISS-Oekom research et est présente dans le *Sustainability Yearbook 2020* de RobecoSAM avec la mention « Silver class ».

En matière de notation climat, Veolia Environnement est évaluée B pour le CDP *Climate change* et le CDP supply chain. Elle est également présente dans l'indice Euronext Low carbon Europe 100. Elle est par ailleurs évaluée B- par le CDP Water.

En tant que fournisseur, Veolia Environnement a reçu la distinction Gold pour sa position dans le top 5 % des entreprises évaluées par Ecovadis, prestataire d'évaluations RSE de la chaîne d'approvisionnement.

6.2 Performance environnementale

6.2.1 POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE ET SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

6.2.1.1 Engagements

Dans le cadre de ses engagements pour un développement durable (cf. section 6.1 *supra*), Veolia a réaffirmé son engagement environnemental pour mieux souligner sa prise en compte des défis auxquels la planète est confrontée :

- **engagement 1** : gérer durablement les ressources naturelles en favorisant l'économie circulaire (cf. section 6.2.2 *infra*) ;
- **engagement 2** : contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique (cf. section 6.2.3 *infra*) ;
- **engagement 3** : préserver et restaurer la biodiversité (cf. section 6.2.4 *infra*).

6.2.1.2 Le Système de Management Environnemental

Depuis 2002, le Groupe gère ses impacts environnementaux grâce à son système de management environnemental (SME).

Le SME actuel, défini en 2015, identifie dans le cadre d'une revue annuelle les impacts environnementaux les plus significatifs de chaque BU, en fonction de ses activités. Sur ce périmètre de matérialité, il intègre la gestion des risques et la contribution de la BU aux objectifs environnementaux du Groupe. Il permet ainsi de faire le lien entre la performance opérationnelle et environnementale des entités et les grands enjeux tels que par exemple l'efficacité énergétique, la consommation de matières premières, les rejets, etc.

L'objectif fixé à l'horizon 2023 est d'atteindre un taux de déploiement du SME de 95 % (par rapport à 90 % en 2019).

Ce socle commun est renforcé localement par des systèmes de management environnemental faisant l'objet d'une reconnaissance externe : certification ISO 14001, ISO 50001, labellisation, respect d'engagements contractuels, etc.

6.2.1.3 Pilotage et déploiement

Le comité développement durable	Présidé par le secrétaire général du Groupe et animé par la direction du développement durable, il rassemble les directions fonctionnelles et des représentants des métiers pour décider de la mise en œuvre du développement durable pour le Groupe. À ce titre, il définit les orientations stratégiques et valide la politique environnementale, les objectifs et le système de management.
La direction des opérations Groupe	Le Système de Management Environnemental est piloté par la direction des opérations Groupe, porté par le directeur de chaque <i>Business Unit</i> et déployé par les responsables locaux. Le comité exécutif suit annuellement son déploiement et les résultats obtenus. Au sein du comité exécutif, le directeur des opérations du Groupe est le garant de l'efficacité de ce système et en a la responsabilité.
La direction de l'audit interne Groupe	Elle vérifie le bon déploiement du Système de Management Environnemental et son application par les managers opérationnels.
La direction des risques et le comité des risques	Elle coordonne l'identification, l'évaluation, la mise sous contrôle des risques, et en particulier des risques environnementaux du Groupe. Elle s'appuie notamment sur un comité des risques qui réunit les membres du comité exécutif, présidé par le secrétaire général et animé par le directeur des risques et assurances. Ce comité valide et suit l'efficacité des plans d'actions mis en œuvre relativement aux risques significatifs identifiés dans la cartographie (cf. chapitre 5, section 5.1.1 <i>supra</i>).

Le Groupe dispose également sur l'ensemble de son périmètre d'implantation d'un dispositif d'alerte et d'une procédure de gestion de crise, qui permettent de suivre notamment les risques

et atteintes environnementaux. Grâce à ces dispositifs des mesures nécessaires peuvent être prises dans les meilleurs délais et au niveau approprié (cf. chapitre 5, section 5.2.2.2 *supra*).

Évolution des certifications

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Certifications ISO 14001 (en % du CA couvert)	67 %	67 %	68 %	67 %	68 %	68 %
Certifications ISO 9001 (en % du CA couvert)	77 %	75 %	71 %	71 %	75 %*	75 %
Certifications ISO 50001 (en % du CA couvert)	7 %	20 %	28 %	32 %	32 %	32 %

* Valeur corrigée.

6.2.1.4 Plan d'objectifs environnementaux 2020-2023

En complément des objectifs 2020 associés à ses trois engagements pour la planète (cf. section 6.1.1 *supra*), le Groupe décline sa politique environnementale en plans d'objectifs triennaux. Ces objectifs concernent l'ensemble du périmètre du Groupe et chaque entité doit les compléter, si cela se révèle pertinent, par des objectifs locaux issus de l'analyse des impacts environnementaux majeurs identifiés sur son périmètre.

Comme le plan stratégique, le plan environnement actuel, initialement défini pour la période 2016-2018, a été prolongé jusqu'à

fin 2019. Il a été élaboré sur la base d'une analyse de matérialité des enjeux environnementaux et des plans stratégique et performance du Groupe. Ainsi, les indicateurs sélectionnés et les objectifs définis prennent en compte les enjeux stratégiques, opérationnels, commerciaux et environnementaux de Veolia.

Le nouveau plan environnement 2020-2023 a été élaboré en lien avec le plan stratégique 2020-2023, toujours sur la base d'une analyse de la matérialité des enjeux environnementaux et en lien avec la raison d'être de Veolia.

Il comporte une trentaine d'objectifs présentés dans cette section 6.2.

Gérer durablement les ressources en favorisant l'économie circulaire

Indicateur	Objectif 2023
Volume de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia*	610 000 T
Chiffre d'affaires lié à l'économie circulaire	6,3 milliards d'euros
Taux de valorisation matière des déchets traités	20 %
Taux de valorisation énergétique des déchets traités	30 %
Taux de valorisation des mâchefers, résidus de l'incinération des déchets	90 %
Taux de valorisation des résidus de combustion du métier Énergie (mâchefers, cendres)	> 70 %
Taux de valorisation des boues issues du traitement des eaux usées	> 75 %
Taux d'abattement des déchets dangereux traités	↑

* Indicateur de performance plurielle (cf. chapitre 1, section 1.2.4.6 *supra*).

Préservation de la ressource en eau

Indicateur	Objectif 2023
Taux de rendement des réseaux d'eau potable * (2)	≥ 75 %
Volume d'eaux réutilisées à partir d'eaux collectées et traitées	↑
Taux de déploiement des diagnostics sur les sites à fort enjeu de stress hydrique	95 %
Part des consommateurs avec un tarif progressif	80 %
Nombre de solutions de compteurs intelligents	6 millions

* Indicateurs de performance plurielle (cf. chapitre 1, section 1.2.4.6, *supra*).

(2) Pour les réseaux desservant plus de 50 000 habitants.

Contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique

Indicateur	Objectif 2023
Réduction des émissions de GES : progression du plan d'investissements visant à éliminer les centrales à charbon en Europe d'ici à 2030* ⁽¹⁾	30 %
Émissions de GES évitées (nouvelle méthodologie)*	15 millions de tonnes eq. CO ₂
Réduction des émissions GES scope 1 et 2 / périmètre de référence 2018 (Science Based Target)	-3 %
Taux de captage du méthane (à périmètre courant)	55 %
Part de biomasse dans la consommation d'énergie des centrales de production d'énergie	24 %
Production d'énergie renouvelable et de récupération	+15 % /2019
Part de biomasse (bois) avec traçabilité pour production d'énergie ⁽²⁾	98 %
Part de biomasse (bois) avec certification pour production d'énergie ⁽²⁾	80 %
Rendement énergétique de la production d'énergie par cogénération (chaleur et électricité)	> 70 %
Émissions CO ₂ liées à la collecte des déchets	< 1,4 kg CO ₂ /km
Efficacité énergétique pour :	
• le traitement des eaux usées ⁽³⁾	< 335 Wh/m ³
• la production d'eau potable (hors dessalement) ⁽⁴⁾	< 250 Wh/m ³
Taux de mise en place d'un plan d'adaptation au risque inondation sur les sites à enjeu	À définir

* Indicateurs de performance plurielle (cf. chapitre 1, section 1.2.4.6, supra).

(1) Le montant des investissements visant à éliminer le charbon sur le périmètre Europe d'ici à 2030 a été évalué à 1,2 milliards d'euros.

(2) Pour les installations thermiques vendant plus de 100 GWh/an.

(3) Pour les stations d'épuration de capacité supérieure à 100 000 équivalent habitants.

(4) Pour les usines de capacité supérieure à 60 000 m³/j.

Protection des milieux et de la biodiversité

Indicateur	Objectif 2023
Taux d'avancement des plans d'action visant à améliorer l'empreinte milieu et biodiversité des sites sensibles* (nouvelle méthodologie)	75 %
Part de sites au « zéro » produit phytosanitaire	75 %
Taux de mise en place d'une gestion écologique sur les sites ⁽¹⁾ > 1 ha d'espaces verts	75 %
Part de sites ⁽¹⁾ ayant dispensé une sensibilisation en interne ou en externe aux enjeux de la protection des milieux et de la biodiversité	50 %
Traitement des eaux usées ⁽²⁾ :	
• Rendement épuratoire en DBO ₅	≥ 95 %
• Rendement épuratoire en DCO	≥ 90 %
Émissions de l'incinération:	mg/Nm ³
• NOx	< 115
• SOx	< 40
• poussières	< 10
Émissions de la production d'énergie ⁽³⁾ (par MWh d'énergie consommée) :	
• NOx	< 270 g/MWh
• SOx	< 210 g/MWh
• poussières	< 13 g/MWh
• mercure	< 5 mg/MWh

* Indicateur de performance plurielle (cf. chapitre 1, section 1.2.4.6, supra).

(1) Périmètre de reporting : Activité Déchets (ensemble des sites) ; Activité Eau (usines d'assainissement de plus de 100 000 équivalent habitants et usines d'eau potable de plus de 60 000 m³/jour) ; Activité Énergie (installations de production d'énergie vendant plus de 100 GWh/an).

(2) Pour les stations d'épuration de capacité supérieure à 100 000 équivalent habitants.

(3) Pour les installations thermiques vendant plus de 100 GWh/an.

6.2.1.5 Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux

Compte tenu de la nature des activités du Groupe, les montants consacrés à la prévention des risques environnementaux, notamment des risques de pollution, constituent la grande majorité des dépenses et investissements. De manière plus ciblée, les investissements industriels ont représenté 2 364 millions d'euros en 2019 (cf. chapitre 3, section 3.3.2.1 *supra*), correspondant à des investissements de croissance et de mise en conformité.

Par ailleurs, le Groupe a engagé des dépenses au titre de la formation, des programmes de certification et de la mise en place du SME. Un budget spécifique pour la Recherche et Innovation a également été reconduit (cf. chapitre 1, section 1.4.1 *supra*).

Le Groupe a poursuivi une politique d'investissement sélective tout en préservant les investissements industriels à caractère contractuel ou nécessaires à l'outil industriel.

Le montant des provisions pour risques en matière d'environnement est essentiellement constitué des provisions pour coûts de fermeture (comprenant les provisions pour remise en état de sites, pour démantèlement d'installations et pour risques environnementaux). En 2019, ce montant s'est élevé à 678,7 millions d'euros.

GreenPath, outil d'empreinte environnementale pour les offres et contrats

Veolia a développé *GreenPath*, une plateforme web permettant à ses équipes commerciales et techniques de comparer les empreintes environnementales de plusieurs solutions et de choisir avec ses clients celle qui répondra le mieux à leurs objectifs de performance. Elle permet de calculer l'empreinte carbone de nouveaux projets ou contrats existants selon la norme ISO 14064 et ISO 14069, leur empreinte eau selon la norme ISO 14046 et d'évaluer leur impact sur la biodiversité. Elle est disponible sur l'intranet du Groupe et couvre les trois métiers de Veolia : Eau, Déchets et Énergie.

6.2.1.6 Sensibilisation et formation des salariés

La formation et l'information des salariés en matière environnementale font partie intégrante des moyens mis en place par le Groupe dans chacun des pays d'implantations.

Le processus d'intégration prévoit une formation/sensibilisation de l'encadrement aux questions environnementales et aux enjeux spécifiques à Veolia. Le réseau des Campus Veolia met à disposition des unités opérationnelles une offre de formation environnementale (cf. section 6.4.4.3 *infra*). Celle-ci est complétée par des formations pilotées localement, en fonction des besoins identifiés.

De plus, afin d'informer les collaborateurs du Groupe sur les grands enjeux sociétaux et environnementaux en lien avec l'actualité internationale ou politique, la direction du développement durable et l'Institut de prospective Veolia organisent plusieurs conférences par an (quatre en 2019) au cours desquelles interviennent des spécialistes de haut niveau. La retransmission de ces événements est disponible sur l'intranet du Groupe.

Avec le soutien de la Fondation Veolia, l'Université Virtuelle environnement et développement durable (UVED) a développé des formations en ligne (MOOC : *Massive Open Online Courses*) sur les sujets biodiversité, causes et enjeux du changement climatiques et ingénierie écologique. Des experts scientifiques de Veolia ont contribué au contenu pédagogique (vidéos) et le Groupe a invité ses collaborateurs à s'y inscrire.

6.2.2 GÉRER DURABLEMENT LES RESSOURCES NATURELLES EN FAVORISANT L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

6.2.2.1 Risques et opportunités

En opérant ses installations ou celles de ses clients, Veolia consomme de l'eau, de l'énergie et des matières premières, génère des déchets et des pollutions résiduelles et occupe de l'espace. Cet impact sur l'environnement expose le Groupe à des risques de responsabilité civile (cf. chapitre 5, section 5.2.2.1 *infra*)

Cependant la nature même des métiers de Veolia vise à préserver les ressources, comme en témoigne sa signature Ressourcer le monde.

Veolia construit des relations de confiance durables avec ses clients, qui reposent en particulier sur sa capacité à gérer les risques que ceux-ci lui délèguent. Le Groupe propose à ses clients des offres spécifiques pour préserver les ressources naturelles : le traitement des eaux, des déchets ou des « pollutions difficiles », la valorisation matière et énergie des déchets et des eaux usées, la préservation des ressources en eau, notamment dans les contextes de stress hydrique, ainsi que les services d'écologie industrielle et territoriale.

6.2.2.2 Politique et engagements

Dans le cadre de ses engagements pour un développement durable (cf. section 6.1.1 *supra*), Veolia a pris l'engagement suivant:

Engagement n° 1	Objectifs 2020	Sponsor
Gérer durablement les ressources naturelles en favorisant l'économie circulaire	<ul style="list-style-type: none"> Réaliser plus de 3,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires liés à l'économie circulaire 	Estelle Brachlianoff, membre du comité exécutif directeur général adjoint en charge des opérations

Cet engagement porte sur :

- le développement de l'économie circulaire (cf. section 6.2.2.3.1 *infra*) ;

- la limitation de consommation des ressources : eau (cf. section 6.2.2.3.2 *infra*), matières premières, notamment grâce à la valorisation matière des déchets (cf. section 6.2.2.3.3 *infra*) et énergie (cf. section 6.2.2.3.3 *infra*) ;
- la prévention des pollutions des milieux naturels : l'eau (cf. section 6.2.2.3.5 *infra*), l'air (cf. section 6.2.2.3.6 *infra*), le sol (cf. section 6.2.2.3.7 *infra*) et la limitation des nuisances locales (cf. section 6.2.2.3.8 *infra*).

- la mutualisation de sites multi-clients (écologie industrielle et territoriale, réseaux de chaleur biomasse).

En 2019, Veolia a contribué, à travers des organismes multi-acteurs et fédérations du secteur, aux débats sur le projet de loi relatif à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire, en défendant les activités de recyclage et valorisation des déchets. Au niveau européen, le Groupe a activement participé aux débats sur la stratégie plastique et la directive sur les plastiques à usage unique, afin de promouvoir la réutilisation et le recyclage.

6.2.2.3 Actions et résultats

6.2.2.3.1 Favoriser l'économie circulaire

Démarche

Veolia propose des solutions pour préserver les ressources dans un modèle d'économie circulaire par :

- la production de « matières premières secondaires » issues de déchets (plastiques recyclés, métaux rares issus des déchets électroniques, solvants valorisés, compost, combustibles solides de récupération, etc.) ;
- la production d'énergie renouvelable et de récupération à partir des déchets et des eaux usées et la valorisation d'énergie fatale ;
- la réutilisation des eaux ;

Veolia est membre du programme économie circulaire Factor10 du WBCSD (organisation internationale des entreprises engagées dans le développement durable qui vise à favoriser les conditions contribuant à un modèle plus soutenable au niveau mondial). Le Groupe contribue aux différents travaux sur les plastiques, la réglementation et les indicateurs de mesure de la circularité des entreprises – dont une méthodologie a été développée et mise à disposition des entreprises en 2019.

Une stratégie de recyclage et valorisation des plastiques

Veolia a défini une stratégie plastiques afin de garantir à ses clients industriels des plastiques recyclés de qualité, correspondant à leurs exigences et comparables aux matériaux vierges.

- depuis 2016, le Groupe poursuit sa contribution dans l'initiative pour « une nouvelle économie du plastique » de la **Fondation Ellen MacArthur**, dont l'Engagement Mondial pour éliminer les pollutions de déchets plastiques à la source regroupe 250 organisations et pays ;
- Veolia est membre de « l'Alliance pour éliminer les déchets plastiques » avec 40 entreprises internationales qui s'engagent à investir 1,5 Md de dollars US sur cinq ans dans des solutions de réduction, de collecte et de recyclage, notamment en Asie du Sud-Est ;
- Veolia contribue aux débats européens et français, notamment à travers des organismes multi-acteurs et fédérations professionnelles du secteur des déchets, sur les plastiques à usage unique, le recyclage et la valorisation ;
- le Groupe noue également des partenariats avec des industriels pour intervenir dès la phase de conception, afin d'améliorer la recyclabilité des produits et l'utilisation de matières premières dites secondaires ;
- dans le cadre des indicateurs de la raison d'être, l'objectif à horizon 2023 est de recycler 610 000 tonnes de plastiques dans les usines de transformation du Groupe.

Nouer des partenariats d'ampleur pour une gestion optimisée des ressources

Tetra Pak et Veolia ont conclu en 2018 un partenariat innovant pour le recyclage d'ici 2025 des composants des briques alimentaires usagées (75 % de carton, 20 % de plastique et 5 % d'aluminium) collectées dans l'Union européenne. En complément des fibres de carton aujourd'hui valorisées en pâte à papier, le mélange de polymère et d'aluminium sera valorisé en matières premières pour l'industrie du plastique. La valeur créée sur la chaîne de collecte et de recyclage des briques devrait doubler, ce qui permettra de pérenniser la filière.

En 2018, Veolia a noué un partenariat de trois ans avec **Unilever**. Des solutions pour accélérer la transition vers une économie circulaire seront déployées dans plusieurs pays, dont l'Inde et l'Indonésie : collecte d'emballages usagés, augmentation des capacités de recyclage, développement de nouveaux process et technologies, notamment sur les plastiques, et création de nouveaux modèles économiques.

Veolia s'est également impliqué dans le **projet STOP**, co-créé par la société SYSTEMIQ et Borealis. Il vise à mettre en place un véritable éco-système de gestion des déchets en Indonésie en favorisant le recyclage des plastiques et le compostage des déchets organiques afin de réduire la quantité de déchets arrivant à l'océan. Son impact sera également social et économique pour les habitants.

Objectif et résultats

Dans le cadre de son engagement pour un développement durable (cf. section 6.1 *supra*), Gérer durablement les ressources naturelles en favorisant l'économie circulaire, Veolia a pris pour cible 2020 de réaliser plus de 3,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires liés à l'économie circulaire ⁽¹⁾. En 2019, ce montant s'élève à 5,2 milliards d'euros.

L'objectif 2020 est dépassé depuis 2017. Il avait été fixé en 2015 sur la base de chiffres d'affaires prévisionnels issus du plan de croissance du Groupe. Le chiffre d'affaires lié à l'économie circulaire est le reflet actuel des définitions ci-dessous ⁽¹⁾.

(en milliards d'euros)	2015*	2016**	2017	2018	2019	Objectif 2020	Objectif 2023
Chiffre d'affaires lié à l'économie circulaire	3,5	3,8	4,4	4,8	5,2	3,8	6,3

* Valeur estimée.

** La valeur 2016 publiée dans le document de référence 2016 était un estimé obtenu à partir d'un chiffre d'affaires prévisionnel issu du plan de croissance du Groupe. La valeur 2016 publiée dans ce présent Document d'enregistrement universel a été recalculée à partir de chiffre d'affaires 2016 réels issus du reporting financier.

(1) Chiffre d'affaires lié à l'économie circulaire : chiffre d'affaires des entités qui réalisent plus de 50 % de leur chiffre d'affaires sur les activités suivantes : la valorisation des déchets solides, liquides, dangereux, des sous-produits et des boues, la réutilisation de l'eau, les contrats de performance énergétique, l'exploitation des réseaux de chaleur, de vapeur et de refroidissement utilisant plus de 50 % d'énergie non fossile, la cogénération, les contrats de services industriels multi-activités.

6.2.2.3.2 Économiser les ressources en eau

Enjeux

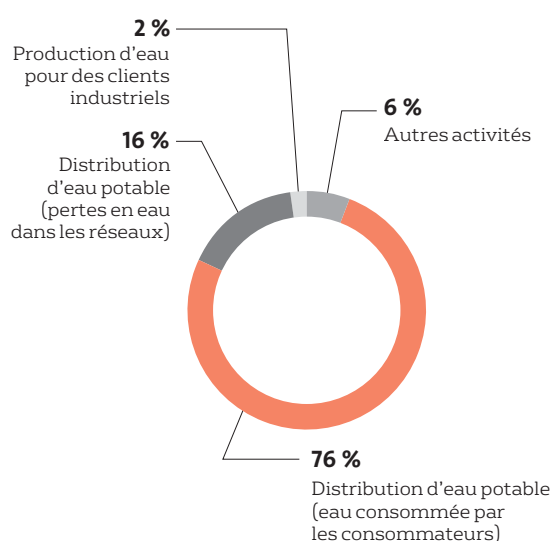
En 2019, Veolia a prélevé 9,9 milliards de m³ d'eau, principalement pour son activité de production et de distribution d'eau potable (92 % du volume prélevé). Dans le cadre des contrats avec les collectivités, Veolia a produit 8,4 milliards de m³ d'eau potable dans les 3 548 usines de production exploitées. Veolia a introduit 9,1 milliards de m³ dans les réseaux de distribution, pour un linéaire exploité de 316 094 km.

Évolution des prélèvements d'eau, des volumes d'eau potable produits et introduits dans les réseaux

	2015	2016	2017	2018	2019
Volume total d'eau prélevé (en milliards de m ³) ⁽¹⁾	9,859	9,813	10,011	9,829	9,946
• dont eaux de surface (en milliards de m ³) ⁽¹⁾		7,392	7,184	7,053	7,167
• dont eaux souterraines (en milliards de m ³) ⁽¹⁾		1,734	2,026	1,989	1,938
• dont eaux de réseau de distribution (en milliards de m ³) ⁽¹⁾		0,687	0,801	0,786	0,841
Volume d'eau potable produit pour le compte des collectivités (en milliards de m ³)	8,7	8,5	8,5	8,3	8,4
Volume d'eau potable introduit dans les réseaux de distribution pour le compte des collectivités (en milliards de m ³)	9,3	9,2	9,2	9,0	9,1
Volume d'eau produit pour des clients industriels (en millions de m ³)	121	175	230	223	222
Volume d'eau prélevé pour la production d'énergie par le métier Énergie (en millions de m ³)		44	44	85	71

(1) Périmètre restreint, pour l'activité Énergie, aux installations de production et de distribution de chaleur supérieures à 100 GWhTh.

Répartition des prélèvements d'eau par activité en 2019



En 2019, 76 % de l'eau prélevée par Veolia est utilisée par les consommateurs finaux raccordés aux réseaux municipaux. 16 % de l'eau prélevée correspond aux pertes en eau des réseaux municipaux desservant plus de 50 000 habitants exploités par Veolia.

Engagement, démarche et résultats

Préserver la ressource en eau est l'une des expertises de Veolia. Engagé à optimiser la gestion du cycle de l'eau et à économiser la ressource, Veolia a développé et propose à ses clients collectivités et industriels des solutions pour :

- diagnostiquer et améliorer leur empreinte eau ;
- protéger les ressources existantes ;
- optimiser la gestion des ressources exploitées dans une perspective de long terme ;
- accompagner les usagers finaux pour une consommation responsable ;
- développer des ressources alternatives.

Quand elles se révèlent pertinentes par rapport au contexte local, ces mesures sont proposées aux clients du Groupe, qui décident de leur application au cas par cas.

Contribution à des projets internationaux

À l'échelle européenne, Veolia contribue aux travaux parlementaires pour une évolution de la législation sur l'eau, dont sa réutilisation qui permet de réduire les prélèvements. Veolia, signataire de la déclaration de Daegu, participe aux groupes de travail de l'OCDE sur la gouvernance de l'eau (Comité consultatif BIAC). Le Groupe prend aussi part aux événements internationaux majeurs sur le thème de l'eau (*World Water Council*, *World Water Forum*, *World Water Week* et chaque COP sur le climat). Veolia a également contribué aux guides du WBCSD « Une gestion de l'eau plus circulaire : réduction, réutilisation, recyclage » et le « Guide de l'eau pour les PDG ».

Diagnostiquer et améliorer l'empreinte eau

Le Groupe a développé un indicateur d'empreinte eau, le Water impact index (WIIX), intégré dans l'outil global d'évaluation d'empreinte environnementale GreenPath (cf. section 6.2.1.5 supra). Il permet aux entreprises et aux collectivités de procéder aux arbitrages nécessaires en matière de gestion et d'utilisation de l'eau. Il peut être combiné avec l'empreinte carbone.

Les diagnostics sont menés à l'aide de l'outil WIIX associé à un outil d'évaluation du risque, le GEM!® Local Water Tool™ (LWT).

Veolia a réalisé un diagnostic eau sur 96 % des sites à fort enjeu de stress hydrique qu'il exploite, dépassant ainsi l'objectif Groupe fixé à 95 % en 2019. Au nombre de 25, sur l'ensemble de ses métiers (Eau, Déchets et Énergie), ces sites représentaient près de 10 % des prélèvements d'eau de Veolia en 2016. Dans le cadre de son plan environnement 2020-2023, l'objectif a été fixé à 95 % sur le nouveau périmètre des sites gérés en 2019.

Réalisation des diagnostics eau des sites exploités à fort enjeu de stress hydrique

	2016	2017	2018	2019	Objectif 2019	Objectif 2023
Part des sites à fort enjeu de stress hydrique diagnostiqués	27 %	69 %	92 %	96 %	95 %	95 % (nouveau périmètre de sites)

Les conclusions des diagnostics montrent que la problématique de stress hydrique est plutôt connue des sites et que certains avaient d'ores et déjà proposé à leur client, ou mis en place, des solutions. L'étude des risques et impacts eau de chaque site leur apporte des éléments plus précis permettant d'alimenter le dialogue avec les clients et les autres parties prenantes sur ces enjeux.

Protéger les ressources existantes

Protéger les ressources en eau existantes contre les contaminations d'origine anthropique consiste à :

- prévenir des pollutions accidentelles ;
- identifier des sources chroniques de dégradation des ressources ;
- établir de zones de protection autour des captages ;
- mettre en place une surveillance de la ressource.

Optimiser la gestion des ressources exploitées dans une perspective de long terme

Veolia apporte des solutions pour :

- gérer les prélèvements sur le long terme ;
- optimiser les procédés et le recyclage des eaux de process ;
- réduire les pertes en eau par l'amélioration du rendement des réseaux de distribution.

Dans de nombreuses villes, 20 à 50 % de l'eau produite est perdue principalement en raison de fuites sur les réseaux de distribution. Veolia a fait de la réduction de des pertes l'une de ses priorités.

Certains contrats municipaux fixent un objectif de réduction des fuites notamment en réseau : augmenter les performances de réseau d'eau potable de 79 % à 85 % d'ici 2023 pour la métropole de Lille.

Consommation d'eau et rendement des réseaux desservant plus de 50 000 habitants

	2015 <i>Pro forma</i> (2015-2019)	2016 <i>Pro forma</i> (2015-2019)	2017 <i>Pro forma</i> (2015-2019)	2018 <i>Pro forma</i> (2015-2019)	2019 <i>Pro forma</i> (2015-2019)	Objectif 2019	Objectif 2023
Volume d'eau potable consommé (en millions de m ³)	3 749	3 854	3 905	4 023	4 065	-	-
Volume des pertes en eau des réseaux de distribution (en millions de m ³)	1 447	1 422	1 397	1 317	1 328	-	-
Taux de rendement des réseaux d'eau potable (en %)	72,2 %	73,0 %	73,6 %	75,3 %	75,4% (√)	≥ 75 %	≥ 75 %

L'amélioration du taux de rendement des réseaux d'eau potable, à périmètre *pro forma*, s'explique par la mise en place de programmes de réduction de fuites (recherches de fuites, sectorisation des

réseaux, meilleure maîtrise du comptage, etc.). Elle traduit la capacité du Groupe à améliorer la performance de systèmes complexes.

Promouvoir un comportement responsable des usagers et la digitalisation

Veolia a développé et propose à ses clients municipaux des outils pour sensibiliser et donner les moyens aux consommateurs finaux de maîtriser leur consommation (installation de compteurs individuels, tarification incitative).

	2016	2017	2018	2019	Objectif 2019	Objectif 2023
Solutions de compteurs intelligents (en millions)	4,4	5,1	5,6	5,8	↑	6
Part de consommateurs avec un tarif progressif (en %)	49 %	52 %	71 %	72 %	↑	80 %

Le Groupe se digitalise. Les plateformes et applications pour les collectivités (Urban Board) et les usagers (Urban Pulse) apportent une vision globale des services d'eau et un accès direct et en temps réel aux données. Ces solutions dites « smart » renforcent la réactivité et l'efficacité opérationnelle.

Développer des ressources alternatives

L'économie des ressources passe aussi par le développement des ressources alternatives comme la réutilisation des eaux épurées, la récupération des eaux de pluie, la recharge de nappe ou le dessalement d'eau de mer.

Volume d'eaux réutilisées à partir d'eaux collectées et traitées

	2015	2016	2017	2018	2019	Objectif 2019	Objectif 2023
Volume d'eaux utilisées à partir d'eaux collectées et traitées (en millions de m ³)	373*	373	355	368	404	↑	↑

* Depuis 2015, l'indicateur intègre le métier Déchets, en plus du métier Eau. L'historique 2015 a été recalculé en conséquence.

Durban, réduire le stress hydrique par la réutilisation des eaux usées

Veolia recycle 98 % des eaux de l'usine de traitement d'eaux usées eThekweni au sud de Durban. Les 47 500 m³ d'eaux usées traitées quotidiennement (un volume équivalent à celui de 15 piscines olympiques) sont destinées aux industries locales, pour alimenter leurs procédés de production. Le recyclage pour un usage industriel permet de réduire les prélèvements d'eau dans l'environnement et de consacrer les ressources en eau douce à la production d'eau potable pour 220 000 habitants de l'agglomération de Durban.

6.2.2.3.3 Valoriser les déchets et réduire la consommation de matières premières**Engagement**

Les déchets résiduels sont le résultat ultime de toutes les phases de valorisation et de traitement. Veolia veille à prévenir leur production, rechercher les voies de valorisation et, en l'absence de valorisation possible, assurer leur traitement.

Résolument engagé dans la voie de la valorisation, notamment à travers le développement de filières de valorisation des déchets qui lui sont confiés pour traitement (cf. section 6.2.2.3.3.1 *infra*) et des sous-produits de ses activités (cf. section 6.2.2.3.3.2 *infra*), Veolia contribue à réduire la consommation de matières premières par des tiers par la mise à disposition de matières premières secondaires.

Il cherche aussi à diminuer la consommation de matières premières sur les installations qu'il exploite. (cf. section 6.2.2.3.3.3 *infra*).

6.2.2.3.3.1 Valoriser les déchets des clients**Enjeux et démarche**

En 2019, Veolia a collecté 30 millions de tonnes de déchets et en a traité 49,8 millions de tonnes.

La responsabilité du Groupe consiste à développer des technologies et des solutions innovantes et performantes de gestion des déchets permettant la valorisation (collecte sélective, valorisation matière et/ou énergétique), avec pour objectif de les proposer à ses clients industriels et collectivités, décisionnaires pour leur mise en œuvre.

Objectifs et résultats

Valorisation des déchets traités

	2015	2016	2017	2018	2019	Objectif 2019
Tonnage de déchets traités (en millions de t)	42,9	44,6	46,2	48,9	49,8	-
Tonnage de matières valorisées issues des déchets traités (en millions de t)	8,3	8,2	8,7	10,0	9,8	-
Chaleur produite à partir des déchets traités (en millions de MWh)	2,9	3,0	3,0	3,2	3,4	-
Taux de valorisation globale (matière et énergie) des déchets traités (en %)	68,3 %*	66 %*	67,4 %*	68,3 %*	70,6 %* (v)	70 %
Tonnage de matières recyclées issue de l'activité démantèlement (en t)	5 012	62 938	99 839	109 361	169 530	↑

* Pro forma 2015-2019.

Dans le cadre de son plan environnement 2016-2019, Veolia a pris pour objectif d'atteindre 70 % de valorisation globale des déchets traités. Cet objectif est atteint et, sur le long terme, la valorisation progresse : entre 2011 et 2019, le taux de valorisation matière des déchets traités a progressé de 15 % à 20 % et le taux de valorisation énergétique est passé de 44 % à 46 %.

En 2019, Veolia a intégré au reporting ses acquisitions de centres d'enfouissement de déchets en Amérique latine, ce qui impacte négativement les taux de valorisation matière au profit de l'énergie.

Au-delà de la performance des activités de valorisation de Veolia, ces indicateurs reflètent surtout la nature des contrats de Veolia avec ses clients (avec ou sans valorisation).

Dans le cadre de son plan Environnement 2020-2023, Veolia a affiné la méthodologie de calcul de la valorisation énergétique des déchets en centre d'enfouissement, dans un sens plus restrictif. Sur la base du périmètre 2019, les nouveaux objectifs sont d'atteindre un taux de valorisation matière de 20 % et un taux de valorisation énergétique de 30 %.

Un nouvel objectif portant spécifiquement sur le recyclage des plastiques a été fixé pour 2023, il s'agit d'atteindre 610 000 tonnes de plastiques recyclés.

Parmi l'ensemble des déchets traités par le Groupe pour ses clients, certains sont dits dangereux. Veolia a pour objectif 2023 de poursuivre l'amélioration du taux d'abattement de l'ensemble des déchets dangereux traités, c'est à dire la performance de l'élimination de ce type de déchets spéciaux.

Innovier pour valoriser les nouveaux types de déchets

Veolia développe des technologies spécifiques de recyclage pour les nouveaux types de produits, comme **les panneaux solaires** en fin de vie, dont le gisement mondial atteindra plusieurs dizaines de millions de tonnes en 2050.

En 2018 Veolia a inauguré avec PV CYCLE et le Syndicat des énergies renouvelables, le premier site de valorisation de panneaux solaires en France et en Europe, à Rousset. Entre 1 800 et 4 000 tonnes de matériaux par an seront séparés pour être recyclés dans diverses filières industrielles :

- le verre en calcin propre pour le secteur verrier ;
- le cadre en affinerie d'aluminium ;
- le plastique en combustible de récupération pour cimenterie ;
- le silicium en filières de métaux précieux ;
- les câbles et connecteurs en grenaille de cuivre.

L'expertise pourra être dupliquée dans d'autres géographies.

Lutter contre le gaspillage alimentaire

Veolia accompagne les acteurs de la grande distribution à se conformer aux dispositions réglementaires de réduction du gaspillage alimentaire.

En France, Veolia a noué un partenariat avec la **start-up sociale et solidaire Eqosphère**. Cette dernière optimise les process de tri et forme les collaborateurs en magasins ; Veolia optimise la valorisation des invendus et des biodéchets. Le résultat : des volumes de déchets réduits, un traitement des biodéchets optimisé, des invendus revalorisés vers des filières associatives de dons et de réemploi.

6.2.2.3.3.2 Valoriser les déchets résiduels d'activités et limiter la production de déchets ultimes**Enjeux et démarche**

Le Groupe génère des déchets ultimes, dont principalement :

- déchets résiduels issus de l'incinération (mâchefers et refiom) et du tri et recyclage des déchets non dangereux (refus de tri) pour le métier Propreté ;

- déchets de combustion (mâchefers et cendres volantes) pour le métier Énergie ;
- boues issues du traitement des eaux usées municipales pour le métier Eau.

Dans tous ses métiers, Veolia propose à ses clients des solutions pour réduire la production de déchets ultimes.

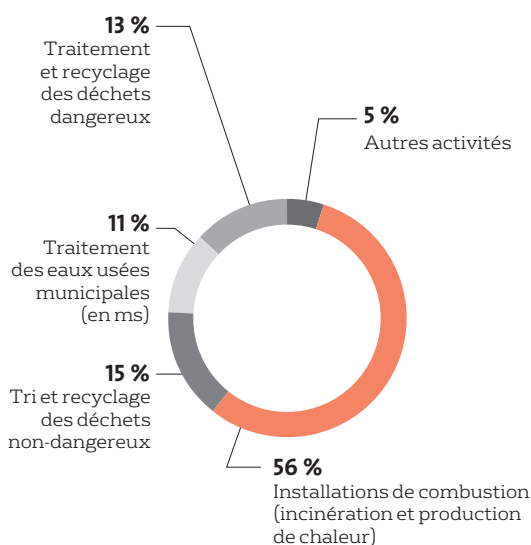
Évolution de la production de déchets résiduels

Métiers	Déchets résiduels produits	2015	2016	2017	2018	2019	2019 dont part valorisée
Déchets	Déchets non dangereux produits (en kt)	3 229	3 663	3 447	3 702	3 726	27 %
	Déchets dangereux produits (en kt)	650	705	742	796	865	-
Énergie	Quantité de mâchefers et de cendres ⁽²⁾ (en kt)	1 147	1 251	1 203	1 128	1 190	73 %
Eau	Boues issues du traitement des eaux usées ⁽¹⁾ (en kt de matière sèche)	721	680	662	691	718	69 %

(1) Pour les stations d'épuration d'une capacité de traitement des eaux usées supérieure à 100 000 équivalent habitants.

(2) Pour les activités de production et de distribution de chaleur supérieures à 100 GWhTh.

Les déchets résiduels des activités Eau et Déchets augmentent en 2019 du fait de tonnages plus importants reçus pour traitement, même si le taux de valorisation globale des déchets augmente.

Répartition de la production de déchets résiduels par activité en 2019**Objectifs et résultats****Taux de valorisation des principaux déchets résiduels issus des activités du Groupe**

	2015	2016	2017	2018	2019	Objectif 2019	Objectif 2023
Taux de valorisation des déchets résiduels de combustion (en %)	56 %	58 %	61 %	63 %	63 %	≥ 65 %	/
Taux de valorisation matière des déchets traités en centres de tri (en %)	91 % ⁽¹⁾	89 % ⁽¹⁾	89 % ⁽¹⁾	89 % ⁽¹⁾	88 % ⁽¹⁾	≥ 85 %	
Taux de valorisation des boues issues du traitement des eaux usées (en %)	62 %	63 %	57 %	58 %	69 % ⁽²⁾	≥ 65 %	> 75 %
Production de combustibles de substitution à partir des déchets traités (en kt)	923	1 097	1 169	1 501	1 580	↑	/

(1) Pro forma 2015-2019.

(2) Cet indicateur intègre désormais les boues valorisées énergétiquement (en biogaz).

Seul l'objectif 2019 de valorisation des déchets résiduels de combustion n'est pas atteint, malgré une progression depuis 2015.

Limiter et valoriser les résidus d'incinération des déchets

La valorisation des mâchefers, résidus solides non combustibles de l'incinération est réglementée selon leur origine. Après une période de maturation et selon leur composition, ils peuvent être valorisés en matériaux de construction routière. En quantité, ils représentent environ 17 % des déchets non dangereux incinérés.

Veolia est responsable contractuellement de la gestion de 60 % des mâchefers produits par les incinérateurs qu'il exploite, soit environ 1,0 million de tonnes, dont 92,5 % ont été valorisés en 2018. Lorsqu'ils ne peuvent être valorisés, les mâchefers sont stockés dans un centre de stockage de déchets ménagers et assimilés.

Les résidus d'épuration des fumées sont, après stabilisation, stockés en centres de stockage de déchets dangereux ultimes. En quantité, ils représentent environ 3 % des déchets non dangereux incinérés.

L'objectif fixé pour 2023 est de valoriser 90 % des mâchefers issus de l'incinération.

Limiter et valoriser les résidus de combustion des installations thermiques

La combustion des combustibles solides (charbon, lignite ou biomasse) produit des cendres : les résidus solides appelés mâchefers et les cendres volantes. Ces dernières sont captées par les dispositifs de dépoussiérage pour n'émettre dans l'atmosphère qu'une quantité infime de poussières.

Veolia s'attache à :

- limiter la production des déchets de combustion par l'amélioration des techniques de combustion ;
- les traiter ou les valoriser selon les réglementations locales.

L'objectif fixé pour 2023 est de valoriser plus de 70 % des déchets résiduels de combustion.

Optimiser la valorisation des déchets en centres de tri

Le taux de valorisation matière des déchets traités en centres de tri est impacté par :

- l'extension des consignes de tri en France, générant des déchets plus souillés et donc moins recyclables ;
- le développement de contrats à l'international dotés d'objectif clients moins élevés.

L'objectif de 85 % de valorisation matière en 2019 est dépassé.

Afin d'augmenter encore la valorisation des déchets résiduels, Veolia conduit des travaux de Recherche et Innovation sur :

- l'optimisation du tri : développement de technologies innovantes comme le tri télé-opéré (affinage du tri à l'aide d'écrans tactiles) et le tri par Intelligence Artificielle (robot trieur Max AI®) ;
- la recherche de solutions de recyclage pour les déchets complexes issus des nouvelles technologies : équipements électroniques, plastiques ou panneaux photovoltaïques (cf. section 6.2.2.3.3 *supra*) ;

- la production de combustibles dits « solides de récupération » (CSR), carburant alternatif pour les cimenteries ou pour la production de chaleur et d'électricité en incinération.

Valoriser les boues issues du traitement des eaux usées

Le traitement des eaux usées génère des boues qui concentrent la charge organique et minérale préalablement contenue dans les eaux.

Avec la croissance démographique et le traitement toujours plus sophistiqué des systèmes d'assainissement, collectivités publiques et industriels sont confrontés à des volumes de boues croissants. L'enjeu de Veolia est de les transformer, afin de réduire les coûts liés à leur gestion et de les valoriser :

- sous forme de produits utilisables en agriculture (épandage ou compostage) quand la qualité des boues et la disponibilité de sols receveurs le permettent (47 % en 2019), ou dans l'industrie ;
- sous forme d'énergie (7 % en 2019) : méthanisation, utilisation comme combustible de substitution, incinération avec valorisation énergétique.

Veolia promeut des solutions de valorisation des boues. Néanmoins, le Groupe n'est pas toujours décisionnaire dans le choix de l'exutoire. Le Groupe veille à garantir en continu une qualité de boue compatible avec la filière de destination choisie par le client. L'objectif 2019 a été atteint. L'objectif fixé pour 2023 est de valoriser plus de 75 % des boues issues du traitement des eaux usées.

6.2.2.3.3 Réduire la consommation de matière sur les sites exploités**Enjeux**

Les matières premières consommées (hors combustibles) sont principalement les réactifs utilisés pour la production d'eau potable et le traitement des eaux usées (urée, ammoniacale, coagulants et floculants notamment). Leur consommation est suivie en interne et les émissions de gaz à effet de serre associées sont incluses dans le scope 3 du Groupe (cf. section 6.2.3.3.1 *infra*).

Démarche

Veolia optimise la consommation de matières premières et l'efficacité de leur utilisation :

- sur le plan économique : par un objectif de réduction de coûts ;
- sur le plan environnemental : par les objectifs de réduction des émissions gaz à effet de serre du Groupe.

Dans le métier Eau, plusieurs solutions optimisent les consommations de matière :

- la régulation prédictive des réactifs pour optimiser les dosages. Le procédé Prédiflor™ par exemple conduit en moyenne à une réduction de 15 % de la consommation de coagulants ;
- l'adéquation de la taille des cuves de stockage au besoin permet une meilleure gestion des approvisionnements, des consommations bien planifiées et une limitation des rotations de camions.

6.2.2.3.4 Optimiser les conditions d'utilisation des sols

Enjeux

Les sites exploités par le Groupe ayant la plus grande emprise foncière sont les installations de stockage de déchets et les sites de production d'eau potable.

Démarche

Vers une gestion écologique des espaces

Les emprises foncières des sites ne constituent pas des zones intégralement imperméabilisées. Veolia conçoit et exploite ses sites de façon à minimiser l'empreinte de ses activités en maximisant la part de sol favorable à un maintien et un développement de la biodiversité.

Dans le cadre de sa démarche biodiversité (cf. section 6.2.4 *infra*), le Groupe a réalisé avec le support de l'UICN France un guide de conception et de gestion écologique qu'il met à disposition de ses sites. Les règles d'exploitation des sites incluent les conditions d'utilisation des sols en cohérence avec l'engagement de gestion des écosystèmes du Groupe.

Réaménagement des casiers de stockage des déchets

L'exploitation d'une installation de stockage de déchets nécessite le creusement et l'aménagement de casiers de stockage. Lorsqu'il en a la charge, le Groupe réalise cet aménagement dans le respect

des obligations d'imperméabilisation du site et de valorisation des matériaux excavés. Après utilisation, les casiers sont recouverts dès que possible : cela favorise le développement des écosystèmes locaux. Les casiers sont alors placés sous surveillance environnementale avant d'être restitués pour usage courant. Lorsque l'ensemble du site a été réaménagé, la surveillance est maintenue afin de s'assurer de la bonne recolonisation des milieux par les espèces plantées (phase de post-exploitation). Ces étapes sont intégrées dans les plans d'actions des sites à forts enjeux biodiversité (cf. section 6.2.4 *infra*).

Mise en place de périmètres de protection autour des captages d'eau

Les sites de captages d'eau destinée à la consommation sont protégés par des périmètres de protection. Les activités humaines pouvant nuire directement ou indirectement à la qualité des eaux y sont interdites ou réglementées. Lorsqu'il exploite des champs captant, le Groupe met en œuvre des actions volontaires en faveur de la biodiversité : gestion différenciée des espaces verts, inventaires faune flore, etc.

6.2.2.3.5 Limiter les rejets de polluants dans l'eau

Enjeux

Veolia fournit ses services d'assainissement à près de 67 millions de personnes dans le monde et exploite 2 835 usines de traitement des eaux usées urbaines.

Volumes d'eaux usées municipales collectées et traitées

	2015	2016	2017	2018	2019
Volume d'eaux usées collectées (en milliards de m ³)	6,5	6,4	6,3	6,5	6,7
Volume d'eaux usées traitées (en milliards de m ³)	5,8	5,7	5,7	5,8	5,9

Les principaux rejets des installations exploitées par le Groupe sont liés à son métier Eau.

Engagement, démarche et résultat

Préserver la ressource en eau est l'une des expertises de Veolia, engagé à optimiser la gestion du cycle de l'eau.

Collecter et dépolluer les eaux usées

Veolia déploie une approche complète pour accompagner les collectivités à gérer efficacement les services de collecte et de dépollution des eaux usées, en fonction de leur taille et de leurs enjeux.

Optimiser l'efficacité des procédés de traitement est une préoccupation constante pour Veolia, tant au niveau de l'exploitation des installations qui lui sont confiées que pour le développement de nouveaux procédés.

Les taux d'abattement moyens de la pollution, exprimés en DBO₅ et en DCO, des stations d'épuration exploitées par le Groupe sont de très bon niveau. Dans le cadre de son plan Environnement 2016-2019, Veolia s'est fixé des seuils de rendements minimums respectifs de 90 % et 85 %, bien supérieurs à ceux de la réglementation française ⁽¹⁾ et les a largement dépassés. Ils sont portés à 95 % et 90 % dans le plan Environnement 2020-2023.

(1) L'arrêté du 21 juillet 2015 modifié relatif aux systèmes d'assainissement collectif et aux installations d'assainissement non collectif, à l'exception des installations d'assainissement non collectif recevant une charge brute de pollution organique inférieure ou égale à 1,2 kg/j de DBO₅ fixe des seuils de 80 % pour la DBO₅ et 75 % pour la DCO.

Rendement épuratoire des stations de traitement des eaux usées d'une capacité supérieure ou égale à 100 000 équivalent habitants

	2015	2016	2017	2018	2019	Objectifs 2019	Objectifs 2023
Rendement épuratoire en DBO ₅ (en %)	96,0 %	96,0 %	95,7 %	95,6 %	96,0 % (√)	> 90 %	≥ 95 %
Rendement épuratoire en DCO (en %)	91,4 %	91,5 %	91,3 %	90,9 %	91,9 % (√)	> 85 %	≥ 90 %

Par ailleurs, conformément à la directive-cadre sur l'eau en Europe, Veolia a instauré la surveillance des flux de nombreux micropolluants dangereux pour l'environnement, notamment en France, afin d'évaluer l'impact des rejets des stations d'épuration sur l'état écologique des masses d'eau.

Une offre complète de surveillance

Veolia propose à ses clients une offre complète de suivi des polluants dans l'eau par prélèvements et analyse. Il a développé des techniques d'analyses réglementaires et des outils biologiques pour mesurer l'effet des rejets sur des organismes cibles. Lorsque cela est nécessaire, le Groupe accompagne ses clients à définir et mettre en

œuvre de solutions pour réduire ou éliminer les rejets de substances dangereuses dans le milieu naturel et gérer les risques. Il peut s'agir d'actions à la source (raccordement des industriels et police des réseaux, par exemple) ou d'actions de traitement (optimisation des filières, traitements complémentaires...).

6.2.2.3.6 Limiter les polluants atmosphériques**Enjeux**

Les émissions atmosphériques générées par les activités du Groupe concernent principalement ses métiers Énergie (installations de combustion pour la production de chaleur) et Déchet (incinération).

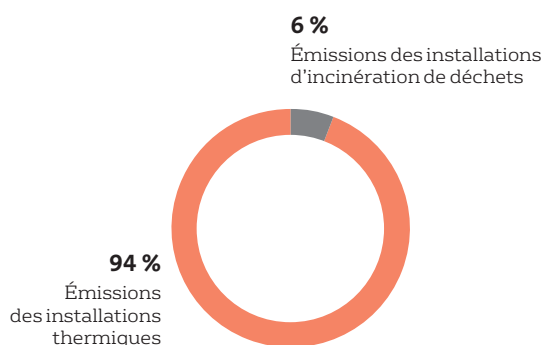
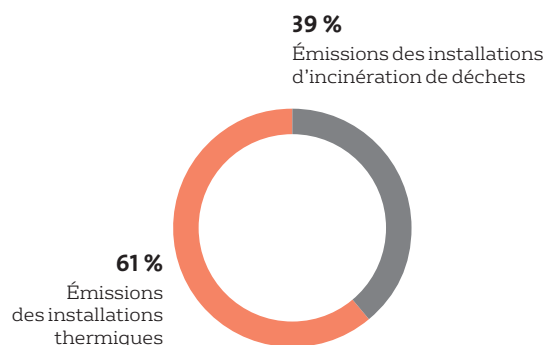
Émissions de SO_x et NO_x

	2015	2016	2017	2018	2019
Émissions de SO _x (en tonnes) ^{(1) (2)}	69 397	69 733	71 860	12 920	13 185
Émissions de NO _x (en tonnes)	40 791	41 236	41 349	20 302	20 979

(1) Pour les installations de combustion, le calcul des émissions d'oxyde de soufre (SO_x) et d'oxyde d'azote (NO_x) fait référence à la directive européenne du 24 novembre 2010 à compter de l'exercice 2018 suite à la mise aux normes des installations gérées par Veolia. Le calcul des années précédentes faisait référence à la précédente directive européenne du 23 octobre 2001. Ces documents fixent les valeurs limites d'émissions en fonction des types de combustibles et des puissances d'installations.

(2) La méthode de calcul des émissions de SO_x et de NO_x peut être différente en fonction de l'activité. Pour les incinérateurs de déchets du Groupe, et plus particulièrement en Europe, les mesures de poussières, COT, HCl, SO₂, HF, CO, NO_x et le débit des fumées sont mesurés en continu. Les analyseurs délivrent des mesures de concentrations des substances toutes les minutes environ. Pour les installations thermiques il s'agit d'une méthode d'évaluation basée sur les consommations d'énergie et les valeurs limites d'émissions fixées par la réglementation sur les grandes installations de combustion (entre 50 et 100 MW). Ces valeurs limites ont été appliquées à l'ensemble des consommations d'énergie quelle que soit la taille des installations. D'autres méthodes peuvent être utilisées en fonction des exigences locales à partir de facteurs d'émissions en fonction du tonnage incinéré, ces facteurs étant déterminés à partir de tests en conditions réelles d'exploitation.

La baisse conséquente en 2018 des émissions de SO_x et NO_x est liée au changement de référence des valeurs limites servant au calcul des émissions pour les installations de combustion, cf. note (1) du tableau ci-dessus.

Répartition des émissions de SO_x en 2019 (en %)**Répartition des émissions de NO_x en 2019 (en %)****Engagement et démarche**

Dans le cadre de son engagement à lutter contre les pollutions, Veolia s'attache à réduire les émissions atmosphériques des installations qu'il exploite en mettant en œuvre les meilleures techniques disponibles (MTD).

Objectifs et résultats

Émissions des installations thermiques

Dans le cadre de son plan environnemental 2016-2019, Veolia s'est fixé comme objectif de réduire les émissions atmosphériques par unité d'énergie produite et a défini des objectifs seuils pour 2019.

Émissions des installations thermiques vendant plus de 100 GWh/an

	2015	2016	2017	2018	2019	Objectif 2019	Objectif 2023
NO _x (g/MWh)	363	322	299	273	280	< 300	< 270
SO _x (g/MWh)	483	295	244	224	196	< 250	< 210
Poussières (g/MWh)	17	15	12	13	12	< 12	< 13
Mercure (mg/MWh)	-	-	-	-	-	-	< 5

La baisse, depuis 2015, des émissions de SO_x et poussières sur ces installations démontre les efforts des sites et des centres d'excellence métiers/techniques pour la capture et le traitement des polluants dans l'air en sortie d'usine de production de chaleur.

La hausse des NO_x en 2019 s'explique par la vente de l'activité réseaux de chaleur aux États-Unis, dont les émissions étaient très inférieures à la moyenne du Groupe. Pour les installations thermiques, Veolia adopte les meilleures techniques disponibles (MTD) pour l'optimisation de la combustion en minimisant les émissions d'oxydes d'azote (NO_x) et de monoxyde de carbone (CO) et les systèmes de traitement de fumées (dénitrification, désulfuration et dépoussiérage des gaz de combustion). De plus,

le Groupe poursuit ses efforts pour diminuer les consommations de combustibles et favoriser l'utilisation de combustibles plus propres, biomasse et gaz naturel en particulier.

Émissions des incinérateurs de déchets

Dans le cadre de ses plans Environnement 2016-2019 puis 2020-2023, Veolia utilise la référence réglementaire la plus stricte, celle de l'Union européenne, pour évaluer sa performance globale sur un périmètre monde. En 2019, comme les années précédentes, les concentrations moyennes des émissions sont inférieures aux valeurs limites de la directive européenne.

Le Groupe a défini un nouvel objectif spécifiquement sur le mercure, à savoir un seuil inférieur à 5mg/MWh.

Émissions des unités d'incinération de déchets dangereux et non dangereux en 2019

	CO mg/Nm3	NO _x mg/Nm3 ⁽¹⁾	SO _x mg/Nm3	HCl mg/Nm3	Poussières mg/Nm3	Dioxines ng/Nm3
Concentration moyenne des émissions des unités d'incinération des déchets dangereux et non dangereux	10,0	125,0	12,2	6,6	1,6	0,02
Objectifs 2019 ⁽²⁾	< 50	< 200	< 50	< 10	< 10	< 0,1
Objectifs 2023 ⁽²⁾	-	< 115	< 40	-	-	-

(1) Pour les NO_x, la norme dépend du débit : 200 mg/Nm3 pour les usines > 6 t/h et 400 mg/Nm3 pour les usines < 6 t/h.

(2) Les objectifs sont fixés à partir des valeurs limites de la directive européenne 2000/76/CE du 4 décembre 2000, abrogée par la directive IED du 24 novembre 2010 et transcrite en droit français par 2 arrêtés du 20 septembre 2002 modifiés (moyennes journalières).

Veolia a contribué activement à la révision du BREF Incinération (*Best available techniques REference document*), publié fin 2019. Ces documents techniques établis par la Commission européenne et la profession de l'incinération font référence sur les meilleures techniques disponibles, notamment pour l'amélioration de l'impact environnemental incluant les émissions dans l'air et des spécifications sur les NO_x, CO, TOC, HCl, HF, SO₂, NO_x, PCDD, métaux, poussières...

6.2.2.3.7 Préserver et restaurer la qualité des sols

Enjeux

Les sites exploités par le Groupe ayant la plus grande emprise foncière sont principalement les installations de stockage de déchets, ainsi que les sites de production d'eau potable. Sur ces sites, une pollution du sol pourrait à son tour entraîner une pollution des nappes d'eau souterraines ou des eaux de surface.

Par ailleurs, Veolia propose des solutions pour restaurer les sols pollués et entretenir la qualité des sols.

Engagement et démarche

Sur l'ensemble des sites qu'il exploite, Veolia veille à ne pas être à l'origine de pollution chronique ou accidentelle du sol par :

- le respect de bonnes conditions de stockage et d'utilisation des matières ;
- la bonne gestion des eaux pluviales et des effluents ;
- le maintien opérationnel des moyens de lutter contre d'éventuels déversements accidentels.

Prévention et surveillance sur les sites de stockage de déchets

Les standards minimaux de Veolia encadrent la conception et l'exploitation des installations de stockage de déchets. Ils incluent : une étude géologique des caractéristiques du sol, un système d'étanchéité comprenant une double barrière (active et/ou passive avec la pose de géomembranes contrôlées et certifiées par un prestataire extérieur), des systèmes de collecte et de traitement des lixiviats et des eaux de surface, et la surveillance des eaux souterraines.

Pendant toute la durée de l'exploitation et de la post-exploitation (de 20 ans au minimum), le programme de surveillance repose, entre autres, sur l'analyse des eaux de surface, des eaux souterraines et des rejets. Tous les sites de Veolia s'autoévaluent par rapport à ces standards et, en cas de non-conformité, doivent présenter un plan d'actions de mise en conformité, démontrer l'existence de mesures équivalentes ou obtenir une dérogation sur la base de mesures de surveillance complémentaires.

Veolia intervient également dans la restauration et l'entretien de la qualité des sols à travers la dépollution de sols contaminés ou encore la valorisation agronomique des déchets et des boues d'assainissement (cf. la section 6.2.2.3.3.2 *supra* Valoriser les déchets résiduels d'activités et limiter la production de déchets ultimes).

6.2.2.3.8 Limiter les nuisances locales

Dans toutes ses activités, le Groupe s'emploie à minimiser les éventuelles nuisances.

Limiter, capter et traiter les odeurs

Enjeux

Le processus naturel de décomposition de la matière organique peut générer des molécules odorantes. Il concerne plusieurs activités du Groupe : traitement biologique des eaux, compostage, collecte des ordures ménagères, installations de stockage de déchets.

Engagement et démarche

La lutte contre les émissions olfactives est une préoccupation constante pour Veolia. Le Groupe veille à les limiter, les capter et les traiter.

Le Groupe met directement en œuvre des solutions ou accompagne ses clients lorsque c'est à eux qu'incombent les investissements nécessaires. Ainsi, Veolia a développé des technologies ou collabore avec des partenaires pour le traitement et le contrôle des odeurs (traitement par biofiltration, lavage et système de mesure électronique) et met en œuvre des techniques physicochimiques et biologiques qui limitent les nuisances olfactives. En cas de nuisance perçue, le Groupe privilégie le dialogue avec les riverains. Par exemple, l'élaboration d'un jury de nez, composés de riverains du site formés à la caractérisation des odeurs ou la mise en place d'un numéro de téléphone dédié aide à déterminer la gêne odorante et à prendre les mesures adaptées.

Limiter le bruit lié à la collecte des déchets

Enjeux

La problématique du bruit est devenue une préoccupation importante pour les élus locaux. Les enjeux majeurs liés au bruit concernent principalement l'activité de collecte des déchets.

Démarche

Veolia mène des études et a développé des solutions particulièrement innovantes comme la collecte pneumatique qui réduit considérablement la circulation des camions en ville.

6.2.3 CONTRIBUER À LA LUTTE CONTRE LE DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE

6.2.3.1 Risques et opportunités

Le dérèglement climatique génère des risques physiques auxquels Veolia et ses clients doivent s'adapter. La nécessaire transition vers une économie bas carbone génère aussi des risques de transition comme des opportunités commerciales pour le Groupe. Ces risques peuvent avoir une incidence négative sur l'entreprise en raison des conséquences que peuvent avoir des catastrophes naturelles sur ses sites ou implantations, de l'impact des conditions climatiques sur ses activités notamment dans les métiers de l'Eau et de l'Énergie, ou encore de l'évolution des réglementations, en particulier sur la production d'énergie et les marchés de quotas de CO₂ (cf. chapitre 1, section 1.3.2 *supra* Facteurs pouvant influencer les métiers ; chapitre 5, section 5.2.2.1 *supra* Risques liés au catastrophes naturelles, au dérèglement climatique et à la saisonnalité).

Afin de contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique, Veolia est engagé pour lui-même et ses clients dans la mise en œuvre de

solutions visant à réduire l'émission de gaz à effet de serre (GES) et limiter l'évolution du climat (cf. section 6.2.3.2 *supra* Politiques et engagements).

En 2019, les émissions directes (scope 1)⁽¹⁾ et indirectes liées aux achats d'énergie (scope 2)⁽²⁾ de GES émises par les activités gérées par le Groupe sont de 31,5 millions de tonnes eq. CO₂. Elles proviennent pour 45 % de son métier Énergie (liées à l'exploitation de réseaux de chaleur principalement) et pour 42 % de son métier Déchets (principalement des émissions de méthane⁽³⁾ (CH₄) dans les centres de stockage de déchets et des émissions de dioxyde de carbone (CO₂) par les incinérateurs). La répartition des émissions de GES (scope 1 et 2) par métiers n'est pas directement corrélée à la répartition du chiffre d'affaires par métier (cf. schéma ci-dessous). Le Groupe calcule aussi les autres émissions indirectes (scope 3)⁽⁴⁾ : les émissions liées aux postes significatifs du scope 3 représentent 36 % du scope 1 et 2 (cf. section 6.2.3.3.1 *supra*).

(1) Émissions directes de GES (Scope 1) : Émissions directes provenant des installations fixes ou mobiles situées à l'intérieur du périmètre organisationnel, c'est-à-dire émissions provenant des sources détenues ou contrôlées par l'organisme comme par exemple : combustion des sources fixes et mobiles, procédés industriels hors combustion, biogaz des centres d'enfouissements techniques, fuites de fluides frigorigènes.

(2) Émissions indirectes liées aux achats d'énergie (Scope 2) : Émissions indirectes associées à la production d'électricité, de chaleur ou de vapeur importée pour les activités de l'organisation. Veolia inclut aussi les pertes des réseaux de distribution d'électricité et de chaleur opérés par le Groupe.

(3) Le pouvoir de réchauffement sur 100 ans du méthane biogénique (CH₄) est 28 fois plus important que celui du dioxyde de carbone (CO₂), rapport du GIEC AR5, 2014.

(4) Autres émissions indirectes (Scope 3) : Les autres émissions indirectement produites par les activités de l'organisation qui ne sont pas comptabilisées dans le scope 2 mais qui sont liées à la chaîne de valeur complète comme par exemple : l'achat de matières premières (électricité, chaleur ou gaz pour une activité de distribution...), de services ou autres produits (réactifs...), déplacements des salariés, transport amont et aval des marchandises, gestions des déchets générés par les activités de l'organisme, utilisation et fin de vie des produits et services vendus, immobilisation des biens et équipements de productions...

Globalement, les évolutions de la réglementation sont porteuses de nouvelles opportunités de marché pour les activités du Groupe (cf. chapitre 1, section 1.2.4 *supra* Le nouveau programme stratégique de Veolia pour la période 2020-2023 ; section 1.2.3 *supra* Modèle d'affaires) :

- acteur de la transition bas carbone, Veolia apporte à ses clients des solutions afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre (efficacité énergétique, recours aux énergies renouvelables, captage et valorisation du méthane, valorisation matière et énergétique des déchets, cf. chapitre 1, section 1.3.1.2 et 1.3.1.3 *supra* Métiers). En 2019, les GES non émis grâce à l'action du Groupe représentent 48 % des émissions scope 1 et 2 (cf. section 6.2.3.3.2 *infra*) ;

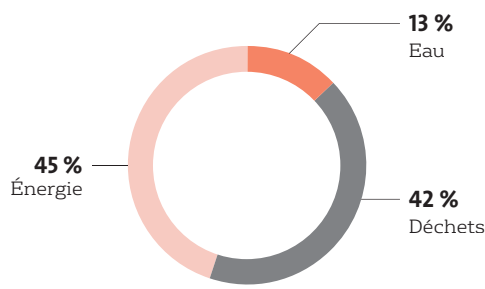
- le Groupe est aussi engagé dans la mise en œuvre de solutions d'adaptation aux effets des dérèglements climatiques en particulier dans la gestion du petit et du grand cycle de l'eau (cf. chapitre 1, section 1.3.1.1 *supra* Métiers ; section 6.2.3.2.2 *infra* scénario d'adaptation).

Les activités **Recherche et Innovation** du Groupe contribuent pleinement au développement de solutions de réduction des émissions de GES, d'optimisation des consommations énergétiques et de solutions techniques pour l'adaptation au dérèglement climatique (cf. chapitre 1, section 1.4.3 *supra*), l'accompagnement à la résilience des territoires étant porté par les structure d'innovation comme le bureau d'étude 2El Innove pour le « conseil et innovation, ville durable » (cf. section 6.2.3.2.2 *infra*).

Chiffre d'affaires par métier (%)



Émissions GES par métier (scope 1 et 2) (%)



6.2.3.2 Politique et engagements

6.2.3.2.1 Engagements et objectifs

Dans le cadre de ses engagements pour un développement durable (cf. section 6.1.1 *supra*), Veolia a pris l'engagement suivant:

Engagement n° 2	Objectifs ⁽¹⁾ 2020	Sponsor
Contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique ⁽²⁾	<ul style="list-style-type: none"> • Cumuler 100 millions de tonnes équivalent CO₂ d'émissions réduites sur la période 2015-2020 • Cumuler 50 millions de tonnes équivalent CO₂ d'émissions évitées sur la période 2015-2020 • Capter plus de 60 % du méthane des centres de stockage des déchets gérés 	Patrick Labat, membre du comité exécutif directeur de la zone Europe du Nord

(1) Cf. définition des trois indicateurs en section 6.2.3.3.2 *supra*.

(2) Les objectifs développement durable 2020 du Groupe ont été établis pour l'engagement climat sur la base de l'évolution de son activité, dans le plan stratégique présenté aux investisseurs en 2015, et du calcul des émissions de GES associées sous activité par sous activité.

Veolia souscrit aux conclusions du rapport du GIEC d'octobre 2018 sur « Les impacts d'un réchauffement climatique global de 1,5 °C par rapport à 2 °C et les trajectoires d'émissions de gaz à effet de serre à suivre pour limiter le réchauffement à 1,5 °C, dans le cadre plus général du développement durable et de l'éradication

de la pauvreté ». En se dotant d'une **raison d'être, en avril 2019** (cf. chapitre 1, section 1.1.2 *supra*), le Groupe ancre son activité dans le cadre d'une transition juste au service des territoires à travers ses clients, collectivités comme industriels (cf. chapitre 1, section 1.2.5 *supra* Vers la neutralité carbone).

Le Groupe contribue pleinement à la démarche de neutralité carbone des sites sous sa responsabilité opérationnelle. Cette démarche s'articule autour de quatre axes complémentaires :

- la **réduction des émissions GES** du Groupe s'appuyant sur la mesure et le reporting des émissions de GES du scope 1, scope 2 et scope 3 (cf. section 6.2.3.3.1 *infra*). La responsabilité de Veolia est différenciée :
 - **sur ses actifs propres**, en particulier en investissant pour éliminer le charbon sur le périmètre Europe d'ici à 2030, pour un montant évalué à hauteur de 1,2 milliards d'euros,
 - sur les activités et services pour lesquels le Groupe exerce le contrôle opérationnel où les décisions (choix du mix énergétique, investissements) sont partagées avec ses clients ou portées par eux,
 - dans sa chaîne de valeur, selon la capacité d'influence du Groupe.

En 2019, Veolia a pris l'engagement de réduire de 22 % ses émissions de gaz à effet de serre (scope 1 et scope 2) d'ici quinze ans, soit en 2034, par rapport au périmètre opérationnel de l'année de référence 2018 ⁽¹⁾. Cet objectif, compatible avec l'ambition de l'**Accord de Paris** (trajectoire en dessous de 2°C), a été validé par l'**initiative Science Based Targets** ⁽²⁾.

Les émissions de GES du Groupe devraient augmenter légèrement jusqu'en 2020 pour décroître ensuite. En 2019, l'augmentation de 0,5 % sur le périmètre opérationnel 2018 est liée à la croissance organique des contrats sur les centres de stockage de déchets ainsi que l'augmentation de la production d'eau potable par désalinisation et des services énergétiques aux industriels.

À cette fin, une politique de substitution du charbon thermique, ainsi qu'un nouvel objectif de taux de captage du méthane sont fixés dans le plan Environnement 2020-2023.

Principaux leviers de réduction des émissions de gaz à effet de serre

	Objectif 2023
CO ₂ : Progression du plan d'investissements visant à éliminer le charbon en Europe d'ici à 2030 (<i>en % par rapport à la cible 2030</i>)	30 %
CH ₄ : Taux de captage du méthane (<i>en %</i>) (<i>périmètre courant</i>)	55 %

- le **développement de solutions** pour permettre à ses clients **d'éviter des émissions**, à travers la généralisation de l'économie circulaire et la valorisation de l'énergie fatale. (cf. section 6.2.3.3.3 *infra*).

Émissions de GES évitées, liées au programme stratégique 2020-2023

	Objectif 2023
Émissions évitées * (<i>en millions de tonnes eq. CO₂</i>) (<i>périmètre courant</i>)	15

* Le calcul des émissions évitées par les activités du Groupe, liées au programme stratégique 2020-2023, est différent de celui des émissions évitées pour l'engagement développement durable 2015-2020, suite à des mises à jour méthodologiques, en particulier l'intégration de la Preliminary guidance on accounting avoided emissions for the waste and recycling sector (EIT Climate KIC – January 2020) et des émissions évitées liée à l'activité énergie (cogénération et production d'énergie renouvelable et alternative).

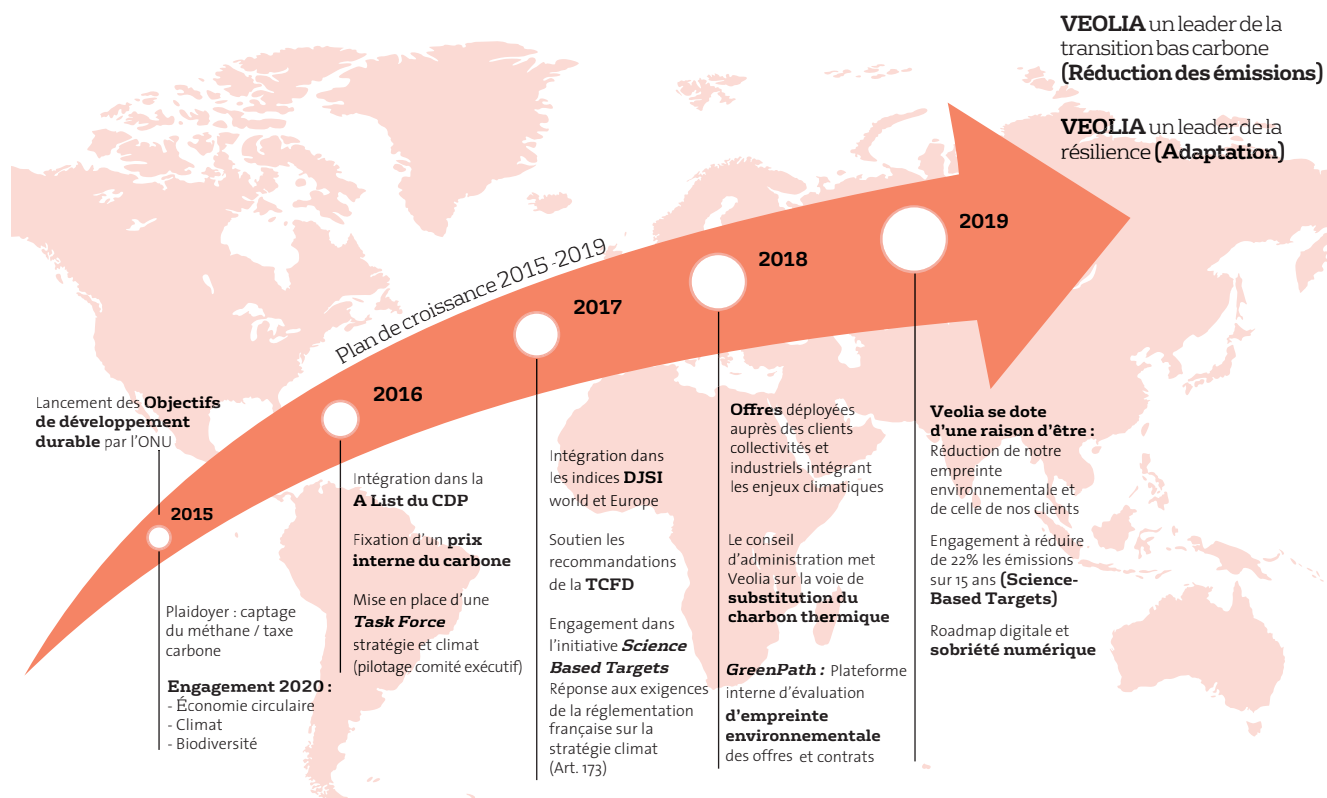
- la **compensation des émissions de GES**, par des projets permettant d'émettre des crédits carbone (ex. : valorisation du biogaz des centres de stockage de déchet en Amérique latine), par la participation au développement du Label bas-carbone français au travers de I4CE, ouvrant des possibilités de compensation sur le territoire français ou par la mise en œuvre de compensation volontaire (ex. : contrat d'eau du SEDIF en France neutre en carbone, soit 4,6 millions d'utilisateurs en 2018) ;
- la **séquestration du CO₂**, par une offre de service pour l'exploitation de sites de séquestration industriels du CO₂ et un programme de recherche portant sur la démonstration de la séquestration de carbone par les sols agricoles et l'amélioration de ce potentiel par l'optimisation des apports d'amendements organiques.

(1) Le périmètre retenu pour le calcul des variations d'émissions de GES dans le cadre de l'initiative SBT est le périmètre opérationnel 2018. En cas de cessation de contrat, il ne sera plus comptabilisé de variation d'émissions, les variations antérieures restant acquises.

(2) L'initiative SBTi fournit aux entreprises des trajectoires de réductions d'émissions GES permettant d calculer de combien elles doivent réduire leurs propres et dans quel délais pour contribuer à l'Accord de Paris sur le climat. <https://sciencebasedtargets.org/companies-taking-action/>

Prise en compte des enjeux climat dans la stratégie de Veolia

(cf. chapitre 1, section 1.2 *infra*)



6.2.3.2.2 Trajectoires d'émissions et scénarios climat

Le dérèglement climatique générant à la fois des risques de transition et des risques physiques, Veolia prend en compte des scénarios de transition et des scénarios d'adaptation dans sa réflexion stratégique. Veolia a contribué à l'étude AFEP « Aider les entreprises à bâtir leurs scénarios énergie-climat » et au *European Lab Project Task Force* (PTF) on climate-related reporting de EFRAG sur l'identification des bonnes pratiques, en particulier l'utilisation de scénarios climat.

Scénarios de transition

En 2019, les cibles – à horizon 15 ans – de réduction des émissions de GES sur le périmètre opérationnel de Veolia ont été validées par l'initiative Science Based Targets, compatibles avec les objectifs de l'Accord de Paris sur le climat.

Veolia acteur responsable de la transition énergétique : vers la substitution du charbon thermique

Les activités de Veolia utilisant du charbon représentaient 2,9 % de son chiffre d'affaires et 31 % des émissions directes des activités sous contrôle opérationnel du Groupe en 2017. Veolia a décidé de prendre position sur la production de chaleur et d'électricité à partir de charbon.

En 2018, le conseil d'administration a mis Veolia sur la voie de substitution du charbon thermique. Veolia s'engage à ne pas développer ou acquérir de nouvelles activités utilisant du charbon, sauf les activités visant précisément à substituer au charbon des énergies moins émettrices de gaz à effet de serre. Plutôt que s'en défaire par cession, le Groupe s'engage à entamer sans délai la conversion de ses activités existantes afin d'éliminer totalement à terme l'impact CO₂ de l'usage du charbon en combinant divers leviers : l'amélioration du rendement énergétique par la mise en œuvre de solutions d'efficacité de la production et des réseaux d'énergie, ainsi que la substitution du charbon, soit par des combustibles alternatifs (déchets, biomasse, gaz), soit par l'utilisation de chaleur fatale récupérée.

Veolia se fixe, dans son plan Environnement 2020-2023, un objectif sur le taux d'avancement des investissements visant à convertir les centrales à charbon en Europe d'ici 2030 sur les sites où Veolia a la maîtrise des investissements.

Veolia s'est engagé en faveur d'un **prix du carbone robuste et prévisible** en signant, dès septembre 2014, la déclaration d'engagement de la Banque Mondiale. En avril 2015, le Groupe s'est engagé en soutenant l'initiative CEO climate leaders du Forum Économique Mondial. En mai 2015, Veolia Environnement a signé le Business Leadership Criteria du *Global Compact*, le Carbon pricing leadership coalition et celui de l'AFEP-MEDEF, son président-directeur général militant pour une redevance carbone qui permette de taxer la pollution par les gaz à effet de serre et de redistribuer directement ces fonds aux projets d'atténuation. Dans le même temps, Veolia s'est doté d'un prix interne du carbone haussier jusqu'en 2030, traduisant sa vision de l'évolution des réglementations sur ses marchés et applicable aux projets d'investissement.

Contribuer à la neutralité carbone des territoires

Veolia contribue activement aux réductions des émissions de GES des territoires et des pays où il exerce son activité.

En 2018-2019, Veolia a participé à l'étude ZEN 2050 portée par Entreprises pour l'Environnement (EPE), contribution d'un groupe multisectoriel d'entreprises à la réflexion sur la Stratégie Nationale Bas Carbone (SNBC) de la France.

Veolia a contribué, avec *Imperial College of London*, à l'Étude sur les émissions de GES du secteur des déchets au Royaume-Uni, et estimation du potentiel de contribution à la réduction des émissions pour les 4^e et 5^e budget carbone du pays »⁽¹⁾.

Le Groupe milite pour une **comptabilité scientifique des émissions de gaz à effet de serre** (GES). L'outil d'empreinte carbone des contrats et offres développé par Veolia, *GreenPath* (cf. section 6.2.1.5), est vérifié par le CITEPA – organisme scientifique de référence – conforme au Bilan Carbone®, au GHG Protocol et aux normes ISO. En 2019, Veolia a aussi initié la rédaction d'un « Guide des principes méthodologiques pour le calcul des émissions évitées par le secteur du traitement et de la valorisation des déchets » sur un financement européen⁽²⁾.

Le Groupe est aussi engagé dans la valorisation des solutions bas carbone amenant à des émissions évitées et participe aux ECO-PROFIL des matières plastiques recyclées réalisés par le Syndicat national des Régénérateurs de matière Plastique (SRP). En 2018, le SRP a remis à ses clients des certificats représentant une économie potentielle de 0,3 million tonnes équivalent CO₂.

Scénarios d'adaptation

Veolia prend aussi en compte dans sa réflexion stratégique les implications physiques de scénarios du GIEC avec une température moyenne plus élevée (cf. chapitre 1, section 1.2.5 *supra* Stratégie).

Dans le cadre de son plan Environnement 2016-2019, Veolia s'est donné pour objectif de réaliser un diagnostic sur 95 % des sites à forts enjeux de stress hydrique que le Groupe exploite (cf. section 6.2.2.3.2 *supra* Économiser les ressources en eau) à l'aide d'un outil d'analyse de risque et d'impact⁽³⁾. Pour son plan Environnement 2020-2023, Veolia renforce cet objectif et intègre un indicateur pour identifier et agir sur les sites que le Groupe opère dans les zones à forte exposition aux inondations⁽⁴⁾ : ce risque physique (catastrophe naturelle), exacerbé par les risques liés au dérèglement climatique est l'un des risques principaux du Groupe. (cf. chapitre 5, section 5.2.2.1 *supra*)

Contribuer à l'adaptation des territoires au dérèglement climatique

Veolia accompagne le développement des territoires et propose des offres de solutions d'adaptation au dérèglement climatique et plus largement de résilience aux stress et aux chocs que peuvent subir ses clients (cf. section 6.3.3.1 *infra* Contribuer au dynamisme des territoires). Le bureau d'étude Veolia 2EI InnoVe⁽⁵⁾⁽⁶⁾ accompagne les clients du Groupe pour co-construire avec les acteurs du territoire un plan de résilience⁽²⁾. Le Groupe déploie une gamme de solutions opérationnelles adaptées à l'adaptation aux dérèglements climatiques, en particulier pour :

- la gestion du grand cycle de l'eau ;
- le recyclage de l'eau et la réutilisation des eaux usées permettant de réduire la pression sur les ressources et les conflits d'usage ;
- la maîtrise de l'assainissement urbain par temps de pluie afin de limiter les risques d'inondation et l'impact tant sanitaire que sur la biodiversité sur les cours d'eau et les plages ;
- la limitation des îlots de chaleurs urbains ;
- la gestion de crise et les plans de continuité des services essentiels (eau, énergie, gestion des déchets...) en cas d'événements extrêmes...

6.2.3.2.3 Gouvernance de l'engagement climat

Le pilotage de la politique de lutte contre le dérèglement climatique s'effectue au plus haut niveau du Groupe. Le **conseil d'administration** valide la stratégie du Groupe et prend des décisions qui engagent le Groupe comme la substitution du charbon sur le moyen-long terme des centrales de production de chaleur (cf. encadré section 6.2.3.2.2 *supra* ; chapitre 7, section 7.2.1.4 *infra*). Il suit la performance de l'entreprise à travers les indicateurs de la performance plurielle « Lutte contre le dérèglement climatique » (cf. chapitre 1, section 1.2.4.6) . Les résultats des engagements climat sont présentés annuellement à son comité recherche, innovation et développement durable (cf. chapitre 7, section 7.2.2.4 *infra*). Le directeur de la zone

(1) « An exploration of the resource sector's greenhouse gas emissions in the UK, and its potential to reduce the carbon shortfall in the UK 4th and 5th carbon budgets ».

(2) « Preliminary guidance on accounting for avoided emissions in the waste management and recycling sector », projet financé par l'EIT Climate KIC en 2019, initié par VEOLIA et réalisé avec Quantis, The Gold Standard Foundation, wbcSD, Paprec, Séché Environnement et Suez.

(3) *GreenPath*, l'outil d'empreinte environnementale (cf. section 6.2.1.5 *supra*) basé sur les données du WRI – Aqeduct.

(4) Les données environnementales utilisées sont les indicateurs de CatNet® fournis par SwissRe.

(5) www.zei.veolia.com

(6) Exemple : Milwaukee Metropolitan Sewerage District, Resilience Plan, août 2019, www.mmsd.com/application/files/2915/6573/9008/17-021_WorkingPlan_0725_Web_Resilience_Plan.pdf

Europe du Nord, Patrick Labat, membre du comité exécutif sponsor de l'engagement climat, présente au comité exécutif les résultats du Groupe sur le climat et soumet les propositions de plans d'actions associés. Les indicateurs environnementaux retenus dans le calcul de la rémunération variable du président et des membres du comité exécutif contribuent également aux engagements climat du Groupe. (cf. chapitre 7, section 7.4 *infra*)

La direction du développement durable assure, par son directeur, la coordination des actions liées aux engagements du Groupe à contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique, tant sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre que sur l'adaptation aux dérèglements climatiques. Les indicateurs de performance environnementale sont ainsi intégrés au Système de Management Environnemental du Groupe.

Au niveau opérationnel, chaque directeur de *Business Unit* est responsable de la déclinaison de la stratégie du Groupe (cf. chapitre 1, section 1.2 et 1.3 *supra*) en opportunités business et des risques inhérents à ses métiers et son territoire. Le risque climat est identifié comme l'un des principaux risques (cf. section 5.2.2.1 *supra*) du programme efficacité du Groupe (cf. section 1.2.2 *supra*) et du Système de Management Environnemental (cf. section 6.2.1 *supra*).

Une participation active aux conférences climat et alliances

Veolia est engagé dans la conférence internationale de la Convention Cadre des Nations Unies sur le Changement Climatique (CCNUCC). Depuis la COP 21, le Groupe se mobilise pour témoigner à l'occasion de ces conférences et contribuer aux débats en matière d'atténuation et d'adaptation aux dérèglements climatiques. Lors de la COP25 à Madrid en 2019, Veolia a participé à plusieurs *side-events* organisés sur le Pavillon de la France et de la Francophonie, pour témoigner sur les questions d'adaptation et sur les enjeux d'éducation face aux transformations de la Société.

Veolia contribue à la *2050 Pathways Platform* au travers de **Nazca « Tracking Climate Action »**. Veolia est membre en particulier de **Sustainable Energy for all (SE4All)** qui s'engage à promouvoir les réseaux urbains de chaleur comme une solution reconnue pour une transition énergétique au niveau du territoire et un vecteur fiable de réduction des émissions de CO₂. L'initiative se déploie actuellement en Chine, sur plusieurs sites pilotes.

Veolia est également un membre actif de la **Climate and Clean Air Coalition (CCAC)**, à travers le programme **Municipal Solid Waste Initiative**, qui aide les villes à mettre en œuvre une meilleure gestion des déchets et à contribuer à réduire les émissions de GES et polluants chimiques à courte durée de vie. À l'occasion de la 4^e session de l'Assemblée des Nations unies pour l'environnement, en 2019, Veolia est notamment intervenu sur la façon dont la gestion des déchets et des ressources peut être un levier pour atteindre les objectifs de l'Accord de Paris.

Table de concordance entre les lignes directrices sur l'information non financière ⁽¹⁾ et les recommandations de la TCFD ⁽²⁾

Informations à publier conformément aux recommandations du TCFD		Éléments de la directive sur la publication d'informations non financières				
		Modèle commercial	Politiques menées et procédures de diligence raisonnable	Résultats	Risques principaux et leur gestion	Indicateurs clés de performance
Gouvernance	a) Surveillance exercée par le conseil d'administration		7.2.1.4 7.2.2.4			
	b) Rôle de la direction		6.2.3.2.3			
Stratégie	a) Risques et opportunités liés au climat				1.3.2	
	b) Impact des risques et opportunités liés au climat	1.3.2 1.2.4				
	c) Résilience de la stratégie de l'organisation	1.2.3 6.2.3.2.2				
Gestion des risques	a) Processus d'identification et d'évaluation				5.2.1	
	b) Processus de gestion				5.2.2.1	
	c) Intégration dans la gestion globale des risques				5.1.1	
Indicateurs et objectifs	a) Indicateurs utilisés pour l'évaluation					1.2.3.6 6.2.3.2.1
	b) Émission de GES			6.2.3.3		
	c) Objectifs			6.2.3.2.1		

(1) Supplément relatif aux informations en rapport avec le climat (2019/C 209/01).

(2) La TCFD (Task Force on Climate related Financial Disclosures), instituée par le FSB – Financial Stability Board – du G20, a émis en 2017 des recommandations concernant la transparence des entreprises en matière de climat, pour permettre aux acteurs de l'investissement de favoriser la réduction des émissions de gaz à effet de serre et les actions d'adaptation, reprises à travers les lignes directrices non contraignantes de la Commission européenne en juin 2019.

6.2.3.3 Actions et résultats

6.2.3.3.1 Performance climat – Reporting des émissions

Dans un souci de transparence et de conseil vis-à-vis de ses clients, Veolia publie les émissions de gaz à effet de serre, selon le GHG Protocol, sur le périmètre des activités sous contrôle opérationnel du

Groupe, quel que soit le taux d'intégration dans les états financiers (cf. section 6.8 *infra* Méthodologie).

Évolution des émissions de GES des activités sous contrôle opérationnel sur le périmètre courant ⁽¹⁾

	2015	2016	2017	2018	2019
Scope 1 – Émissions directes ⁽¹⁾⁽²⁾ (en millions de tonnes eq. CO ₂)	26,9	28,5	28,8	29,6	26,3 (v)
Scope 2 – Émissions indirectes liées aux achats d'énergie (en millions de tonnes eq. CO ₂)	7,5	5,3	5,2	5,1	5,2 (v)
Total (en millions de tonnes eq. CO ₂)	34,4	33,8	34,0	34,7	31,5 (v)
Émissions liées au carbone biogénique ⁽³⁾ (en millions de tonnes eq. CO ₂)	-	8,3	8,2	9,1	10,6

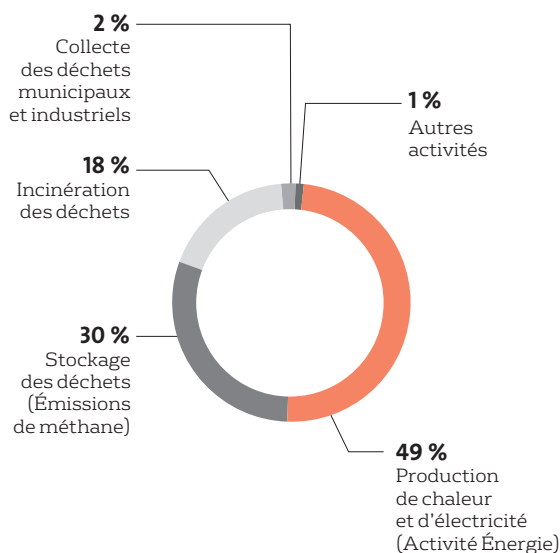
(1) Par convention, les déchets ménagers sont considérés composés à 50 % de carbone biogénique, les combustibles solides de substitution à 30 % de carbone biogénique. La méthodologie de calcul des émissions directes des centres de stockage des déchets a été revue en 2018 pour intégrer une meilleure caractérisation des déchets acceptés sur les sites, les modifications ont été appliquées sur les années 2015 à 2018.

(2) Les émissions liées à la combustion du charbon représentent 8,6 millions de tonnes eq. CO₂.

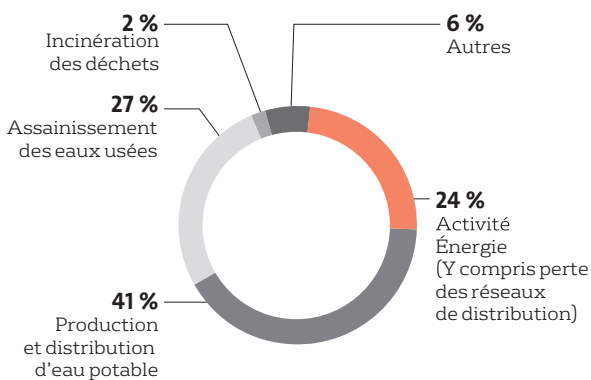
(3) Les émissions de carbone biogéniques sont principalement liées à la combustion de biomasse pour la production d'énergie et la part biogénique des déchets ménagers et combustibles solides de substitution incinérés.

Les évolutions des scopes 1 et 2 du groupe sont principalement liées aux effets de périmètre.

Répartition des émissions du scope 1 par activité en 2019



Répartition des émissions du scope 2 par activité ⁽²⁾ en 2019



Les émissions de Veolia (scope 1 +2) diminuent de près de 10 % entre 2018 et 2019.

(1) Le GHG Protocol propose plusieurs manières de consolider les émissions de GES. Veolia a retenu l'approche qui correspond à son métier d'exploitant : émissions de GES consolidées à 100 % sur le périmètre sous contrôle opérationnel, même si les actifs ne sont pas détenus en totalité par le Groupe.

(2) Selon le GHG Protocol, les émissions liées à la chaleur, à l'électricité et au gaz achetés et distribués sans transformation sont comptabilisées dans le scope 3. Seules les pertes physiques des réseaux de distribution de chaleur et d'électricité exploités par Veolia sont comptabilisées dans le scope 2.

La réduction des émissions directes du Groupe (scope 1) est liée à la sortie du périmètre des installations de production de chaleur aux USA et du contrat d'exploitation du biogaz capté sur un centre de stockage de déchet important en Asie ; contribuent aussi à cette diminution d'une part, l'augmentation de la part de biomasse et du gaz dans le MIX énergétique de la production de chaleur en Europe de l'Est et d'autre part l'amélioration du captage du méthane sur un centre de stockage de déchet majeur en Asie.

Les principales émissions du scope 2 sont liées aux services de production de l'eau potable et de traitement des eaux usées qui nécessitent l'achat d'électricité pour le transport et le traitement de l'eau. Une part importante de cette activité est réalisée en France, mais aussi dans des pays où le mix énergétique reste carboné comme la Chine ou la République tchèque. Pour le métier énergie, les pertes physiques des réseaux de distribution de chaleur et d'électricité exploités par Veolia sont comptabilisées dans le scope 2, selon le GHG Protocol.

Les émissions du scope 2 augmentent légèrement suite à la mise en service d'usines de dessalement d'eau de mer et le développement de l'activité "Service pour l'efficacité énergétique des industries et des bâtiments" dont la consommation d'énergie est reportée dans le périmètre opérationnel. Cette hausse est partiellement compensée par la sortie du périmètre des installations de production de chaleur aux USA.

Les émissions liées à la chaleur et à l'électricité achetées et distribuées sans transformation sont comptabilisées, après décompte des pertes, dans le scope 3 ci-dessous.

Les émissions de scope 3

Le Groupe évalue aussi les émissions de gaz à effet de serre qui sont dans son périmètre d'influence et publie les postes significatifs du scope 3, c'est-à-dire les postes d'émissions conséquents ou les postes d'émissions mineurs et pour lesquels le levier d'action du Groupe est important.

Évolution des postes significatifs d'émission du scope 3

	2015	2016	2017	2018	2019
Part scope 3 des émissions liées à la consommation d'énergie ⁽¹⁾ (en millions de tonnes eq. CO ₂)	8,3	8,1	8,2	8,4	3,1
Émissions liées à l'achat de chaleur, d'électricité et de gaz ⁽²⁾ pour distribution à travers les réseaux exploités par le Groupe (en millions de tonnes eq. CO ₂)	-	6,8	6,8	6,7	7,6
Émissions liées aux achats de produits et services (en millions de tonnes eq. CO ₂)	-	-	0,5	0,5	0,5
Déplacements professionnels (aériens et ferroviaires) (en millions de tonnes eq. CO ₂)	0,016	0,011	0,011	0,010	0,011
TOTAL	8,3	14,9	15,5	15,6	11,2

(1) Changement de méthodologie en 2019, basée sur les facteurs d'émission scope 3 électricité de chaque pays et de chaque source d'énergie, multipliés par les consommations réelles.

(2) Les émissions scope 3 liées à l'activité de distribution de gaz sont comptabilisées à partir de 2019.

Les émissions liées aux achats de produits et services présentées dans le tableau ci-dessus sont celles correspondant aux réactifs utilisés pour la production d'eau potable et le traitement des eaux usées ⁽¹⁾. Veolia est engagé dans une démarche d'achats responsables qui contribue à la maîtrise des émissions de scope 3 (cf. section 6.3.3.3.3 *infra*).

Développement digital et sobriété numérique

La stratégie digitale de Veolia intègre la démarche de sobriété numérique visant à réduire l'impact environnemental du système d'information, sur les volets infrastructures, architectures, outils et usages.

Veolia a externalisé la gestion de ses infrastructures : la gestion des data centers est maintenant réalisée par des fournisseurs engagés dans une démarche de neutralité carbone. Côté utilisateurs Veolia, le parc d'ordinateurs est en cours de remplacement par des terminaux internet. Le bilan carbone du remplacement du parc informatique et de la suite logicielle du Groupe sur le siège a permis une réduction de 52 % des émissions de GES ⁽²⁾.

Plusieurs actions ont été menées en 2019, pour favoriser la prise de conscience de l'impact des usages numériques de chacun, avec le déploiement d'un programme de formation du personnel de l'IS&T (corporate et BUs : managers, jeunes employés et alternants). Veolia participe au groupe de travail « sobriété numérique » en collaboration avec le Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises (CIGREF) et le Shift Project.

6.2.3.3.2 Contribuer à réduire et éviter les émissions de GES

Démarche




Acteur engagé, le Groupe apporte des solutions afin de diminuer les émissions de gaz à effet de serre :

- en réduisant les émissions des services et procédés vendus et des installations qu'il gère (diagnostic et empreinte environnementale, efficacité énergétique accrue, recours aux énergies renouvelables, destruction du méthane issu du stockage des déchets) ;
- en permettant à des tiers d'éviter des émissions grâce à ses activités (par la fourniture d'énergie ou de matières issues de la valorisation des déchets et des eaux principalement).

(1) Ces indicateurs sont calculés en utilisant la somme des volumes produits et la somme des volumes d'eaux usées entrant dans les STEP pour traitement auxquelles sont associés les facteurs d'émission respectifs liés aux intrants (réactifs). Source Base carbone.

(2) Étude réalisée par 2EI InnoVe selon la méthode Bilan Carbone®.

Les actions permettant de réduire et d'éviter les émissions de GES, par métier, sont les suivantes :

Métier/Type d'action	Actions mises en place
 ÉNERGIE Réduction des émissions de GES	<ul style="list-style-type: none"> Bonne utilisation de l'outil de transformation de l'énergie (efficacité énergétique) permettant de consommer moins de combustible pour une même production d'énergie. Recours aux énergies renouvelables et de récupération en substitution d'énergies fossiles chaque fois que cela est possible (biomasse, géothermie, solaire, éolien...). Optimisation de la fourniture des services énergétiques (maîtrise intégrée de l'énergie) favorisant chez les consommateurs une utilisation rationnelle de l'énergie. Production combinée de chaleur et d'électricité (cogénération).
 DÉCHETS Réduction des émissions de GES Émissions de GES évitées	<ul style="list-style-type: none"> Captage et traitement du biogaz issu des centres de stockage de déchets. Autoconsommation de chaleur et d'électricité issues de l'incinération des déchets et de la valorisation du biogaz. Autres actions permettant de limiter la consommation de carburants et d'énergie. Vente de chaleur et d'électricité issues de l'incinération des déchets et de la valorisation du biogaz issu des centres de stockage de déchets et des méthaniseurs. Recyclage des matières premières contenues dans les déchets. Production de combustibles de substitution à partir des déchets.
 EAU Réduction des émissions de GES Émissions de GES évitées	<ul style="list-style-type: none"> Autoconsommation d'une partie de la production de chaleur et d'électricité à partir de sources renouvelables (biogaz issu de la digestion des boues, récupération de l'énergie potentielle de l'eau par micro-turbinage hydraulique, pompes à chaleur...). Optimisation de la consommation énergétique des installations. Vente d'énergie produite à partir de sources renouvelables (biogaz issu de la digestion des boues, récupération de l'énergie potentielle de l'eau par micro-turbinage hydraulique, pompes à chaleur...).

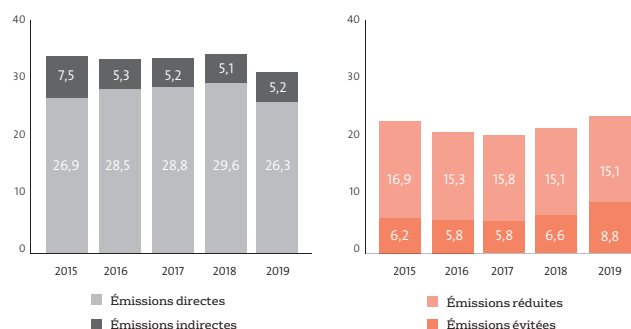
Le Groupe a déployé une démarche d'excellence opérationnelle « Operators Priorities », coordonnée au niveau corporate, sur ses principaux sites et contrats qui mettent en œuvre un plan d'action annuel pour améliorer la performance opérationnelle (cf. chapitre 1, section 1.2.2 *infra*), en particulier sur l'efficacité énergétique, la maintenance et l'optimisation de la consommation des réactifs, qui contribuent directement à la réduction des scope 1, 2 et 3.

Le processus d'achat durable visant en particulier à mettre en œuvre une approche TCO (*Total Cost of Ownership*) pour évaluer les coûts sur la durée de vie des équipements, comme les pompes, contribue aussi à l'efficacité énergétique (cf. section 6.3.3.3.3 *infra*).

Le Groupe propose son expertise à ses clients pour calculer et réduire leur empreinte environnementale, en particulier leur bilan carbone, grâce à l'outil Veolia GreenPath (cf. section 6.2.1.5 *supra*). Pour chaque projet, Veolia est en mesure d'évaluer les émissions évitées par rapport à un scénario de référence, que ce soit dans le recyclage des matériaux comme dans la valorisation énergétique des déchets. Les partenariats signés avec SEB pour recycler le plastique du petit électroménager, avec Danone pour celui des bouteilles d'eau ou encore Tetra-Pak pour l'aluminium, le plastique et le carton des briques alimentaires contribuent à la fois à l'économie circulaire (cf. section 6.2.2.3.1 *supra*) et à éviter des émissions.

Objectifs et résultats

Évolution des émissions de GES (millions de tonnes eq. CO₂)⁽¹⁾



Les émissions réduites restent stables. Les activités de production de chaleur aux USA ne contribuant plus, cette diminution est compensée par une augmentation du recours aux énergies renouvelables (biomasse) pour la production d'énergie en Amérique du Nord, Asie et Europe de l'Est.

L'augmentation des émissions évitées est liée à la mise aux standards des facteurs d'émissions principalement, ainsi qu'à une meilleure valorisation matière des déchets et une meilleure valorisation énergétique des déchets et du biogaz des digesteurs d'usine de traitement d'eau.

(1) En 2019, les facteurs des émissions évitées liées à l'activité de recyclage ont été mis à jour selon l'outil GHG Protocol lié au « Protocol for the quantification of GHG emissions for waste management activities » V5.

Cumul des émissions réduites et évitées depuis 2015

	2015	2016	2017	2018	2019	Objectif 2020
Cumul des émissions réduites ⁽¹⁾ depuis 2015 (en millions de tonnes eq. CO ₂)	16,9	32	48	63,1	78,2 (v)	100
Cumul des émissions évitées ⁽²⁾ depuis 2015 (en millions de tonnes eq. CO ₂)	6,2	12	17,9	24,4	33,2 (v)	50

(1) Depuis 2016, Veolia a aligné le calcul de son scope 2 énergie sur le GHG protocol. Le scénario de référence de calcul des émissions réduites en est modifié à la baisse.

(2) En 2019, Veolia a mis à jour les facteurs d'émissions évitées en lien avec l'outil GHG Protocol pour le secteur valorisation des déchets lié au « Protocol for the quantification of greenhouse gases emissions from waste management activities - v5 - October 2013 ».

Focus sur une action de réduction : le captage du méthane

Dans les installations de stockage de déchets, la décomposition des déchets fermentescibles génère du biogaz qui contient du méthane à hauteur de 40 % à 60 % : l'expertise du Groupe pour le capter et le valoriser est un facteur important de la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Dans son reporting, Veolia a choisi de tenir compte de l'impact réel du méthane. Calculé sur 100 ans, le pouvoir de réchauffement global de ce gaz est 28 fois supérieur à celui du CO₂ (5^e rapport du GIEC). Le choix du Groupe de se baser sur ce chiffre augmente de 12 % ses émissions liées au méthane par rapport à de nombreuses entreprises et pays qui reportent encore d'après le 4^e rapport du GIEC, où le pouvoir de réchauffement associé au méthane était de 25.

	2015	2016	2017	2018	2019	Objectif 2020
Taux de captage du méthane des centres de stockage des déchets <i>pro forma</i> 2015-2019 (en %) ⁽¹⁾	64,9 %	63,3 %	60,2 %	59,5 %	60,7 % (v)	≥ 60 %

(1) Changement de méthodologie de calcul depuis 2018 : le périmètre de calcul de l'indicateur « taux de captage du méthane » inclut les centres de stockage de déchets présents dans le reporting Groupe de 2013 à 2019. Pour le calcul de l'indicateur Groupe, le taux de captage de chaque site est pondéré par le volume de méthane produit par le site lors de l'année de référence 2013.

L'augmentation du taux de captage du méthane est lié à des améliorations opérationnelles en particulier en Amérique Latine, Australie et Asie, sur le captage du méthane et le traitement des lixiviats. La baisse antérieure était due à la politique de fermeture des sites de stockage au Royaume-Uni, la baisse du captage du méthane sur des sites de stockage de déchets majeurs en Chine et en France et des travaux sur les moteurs des sites. Le taux de captage se stabilise en 2018. L'augmentation du tarif des crédits carbone permet d'envisager à moyen terme la rentabilité de nouvelles installations de captage du méthane gérées par Veolia.

Le taux de valorisation du méthane capté s'améliore quant à lui, passant de 78 % à 84,6 % entre 2015 et 2019, traduisant les efforts du Groupe pour valoriser le méthane qu'il capte plutôt que le brûler en torchère sans valorisation.

6.2.3.3.3 Économiser et préserver les ressources énergétiques**Enjeux**

Les actions de Veolia pour économiser et préserver les ressources énergétiques sont présentées selon deux axes :

- production et distribution d'énergie (cf. section 6.2.3.3.3.1) ;
- gestion de l'énergie non liée à la production et à la distribution d'énergie (cf. section 6.2.3.3.3.2).

Engagement

Économiser et préserver les ressources énergétiques est un levier majeur de la contribution de Veolia à la lutte contre le dérèglement climatique. Dans ce domaine, le Groupe s'engage à :

- gagner en efficacité énergétique sur les installations qu'il exploite ;
- privilégier le recours aux énergies renouvelables et de récupération et accompagner ses clients dans cette transition ;
- valoriser au maximum le potentiel énergétique des déchets et des eaux.

6.2.3.3.3.1 Production et distribution d'énergie

La production et la distribution d'énergie pour le Groupe concernent principalement :

- son métier Énergie à travers ses activités de production et distribution de chaleur pour les réseaux de chauffage urbain, pour les industriels et les activités tertiaires, incluant la production par cogénération de chaleur et d'électricité ;
- son métier Déchets *via* ses activités incinération (valorisation de la chaleur produite par la combustion des déchets) et stockage (valorisation en chaleur, électricité ou biogaz du méthane produit par la fermentation des déchets).

Évolution de la consommation d'énergie primaire liée à la production d'énergie pour vente

	2015	2016	2017	2018	2019	Contribution des métiers (en %)		
						Eau	Déchets	Énergie
Consommation d'énergie ⁽¹⁾ (en millions de MWh)	108,1	96,6	97,1	99,0	93,3 (√)	0 %	36 %	64 %
Consommation d'énergies renouvelables et de récupération ⁽²⁾ (en millions de MWh)	36,0	36,8	37,3	39,7	43,2	0 %	71 %	29 %
Part d'énergies renouvelables et de récupération consommées (en %)	33,3 %	38,1 %	38,5 %	40,1 %	46,3 %	-	-	-
Consommation d'énergies renouvelables (en millions de MWh)	20,9	20,8	21,0	22,5	26,0	0 %	55 %	45 %

(1) Depuis 2016, dans le cas où Veolia achète de la chaleur pour distribution via un réseau de chaleur, cette chaleur n'est pas prise en compte dans les consommations du Groupe liée à la production. Il en est de même pour l'activité de distribution d'électricité sans production.

(2) Les énergies de récupération sont des sources d'énergie d'origine naturelle ou industrielle, perdues lorsqu'elles ne sont pas récupérées immédiatement. Les énergies renouvelables, quant à elles, sont des énergies renouvelées ou régénérées indéfiniment et de façon inépuisable. L'énergie de récupération issue des incinérateurs de déchets ménagers est considérée comme renouvelable à 50 % et de récupération à 50 %, pour les combustibles solides de récupération elle est considérée renouvelable à 30 % et de récupération à 70 %.

Évolution de la production d'énergie pour vente

	2015	2016	2017	2018	2019	Contribution des métiers (en %)		
						Eau	Déchets	Énergie
Production d'énergie (thermique et électrique) (en millions de MWh)	62,6	53,8	54,4	56,0	51,6 (√)	1 %	18 %	81 %
• Dont production d'énergie thermique (en millions de MWh)	45,0	37,2	37,3	39,6	35,8	1 %	10 %	89 %
Production d'énergies renouvelables et de récupération (en millions de MWh)	16,1	16,3	16,3	17,5	18,6 (√)	4 %	50 %	46 %
Part d'énergies renouvelables et de récupération (en %)	26 %	30,3 %	30 %	31,3 %	36,0 %	-	-	-
Production d'énergies renouvelables (en millions de MWh)	11,7	11,5	11,5	12,4	13,6 (√)	5 %	37 %	58 %

Évolution de la production d'énergie renouvelable et alternative

	2015	2016	2017	2018	2019	Objectif 2019
Production d'énergies renouvelables et de récupération (en millions de MWh)	16,1	16,3	16,3	17,5	18,6 (√)	-
Évolution par rapport à 2015	-	+1,2 %	+1,2 %	+8,7 %	+15,7 %	+5 %

Dans le cadre de son plan Environnement 2016-2019, Veolia s'est fixé pour objectif d'augmenter la production d'énergie renouvelable et de récupération alternative de 5 % par rapport à 2015, sur l'ensemble de ses activités. L'ambition du plan Environnement 2020-2023 porte cet objectif à +15 % par rapport à 2019.

Veolia est sortie de l'activité de production de chaleur pour le chauffage urbain en Amérique du Nord, ce qui se traduit par une diminution de la production d'énergie en 2019, baisse partiellement compensée par la mise en service en 2019 des centrales biomasse au Canada aux USA et en Chine. La biomasse est aussi utilisée sur des centrales en Hongrie, en Pologne et en Espagne : la consommation

d'énergie renouvelable représente désormais plus du quart du MIX énergétique du groupe pour la production d'énergie (dont 70% sous forme de chaleur).

Veolia s'est également doté d'objectifs distincts en fonction des spécificités de ses métiers, comme exposé ci-après.

Métier énergie : efficacité énergétique et diversification du mix énergétique

Veolia assure la gestion de l'énergie sur plus de 45 097 installations énergétiques dans le monde. Les émissions de GES liées à son métier Énergie représentent 49 % du scope 1 et 24 % du scope 2 du Groupe.

Indicateurs de la performance énergétique (métier Énergie) : activité production et distribution de chaleur et d'électricité

	2015	2016	2017	2018	2019	Objectif 2019	Objectif 2023
Émissions de CO ₂ par MWh de chaleur et d'électricité vendues ⁽¹⁾ (en kg CO ₂ /MWh)	359	382	372	356	343	↓	-
Économies d'énergie primaire ⁽²⁾ (en GWh) liée à la cogénération sur les installations de production et de distribution de chaleur de plus de 100 GWh/an	5 337	6 144	5 873	6 047	6 009	-	-
Rendement énergétique (en %) des réseaux de chaleur délivrant plus de 100 GWh/an	84 %	85 %	87 %	87 %	87 %	≥ 85 %	-
Part de biomasse dans la consommation d'énergie des centrales de production d'énergie (en %)	8 %	9 %	9 %	12 %	19 %	≥ 10 %	24 %
Part de biomasse (bois) avec traçabilité (en %)	91 %	89 %	86 %	90 %	94 %	-	≥ 98 %
Part de biomasse (bois) avec certification (en %)	49 %	53 %	57 %	69 %	66 %	-	≥ 80 %

(1) Centrales thermiques et cogénérations.

(2) Indicateur issu de la directive 2004/8/CE concernant la promotion de la cogénération.

L'optimisation du rendement énergétique des équipements thermiques du Groupe repose sur la qualité de leur exploitation et de leur maintenance, ainsi que sur leur modernisation.

Dans le cadre de ses contrats de production de chaleur, Veolia est spécialiste de l'exploitation d'installations de cogénération. Ces installations permettent d'améliorer le rendement énergétique, en adjoignant la production simultanée d'électricité. L'âge moyen des installations gérées par le Groupe (ou leur dernière réhabilitation majeure) est de sept ans en 2018 : ce parc récent dispose des meilleures technologies disponibles pour limiter la pollution et améliorer les rendements de production. Les économies d'énergie primaire (en GWh) sont liées à l'évolution du parc de centrales de cogénérations exploitées par le Groupe.

En aval des centrales de production de chaleur des collectivités, Veolia exploite des réseaux de chauffage urbain : la concentration de la production sur un seul site optimise les performances énergétiques par rapport à des sources domestiques. Veolia a assuré la progression du rendement des réseaux de chaleur grâce à des investissements importants. Le Groupe s'est désormais fixé un objectif de maintien du rendement au-dessus de 85 %.

Veolia conduit également une politique de diversification de son mix énergétique vers les énergies renouvelables.

Avec l'augmentation de la part de biomasse dans le MIX pour la production d'énergie (de 8 % en 2015 à 19 % en 2019), Veolia a décidé de se doter d'objectifs de traçabilité et de certification de la biomasse énergie dans son plan Environnement 2020-2023, objectifs ambitieux, en particulier hors Union européenne.

Indicateurs de la performance énergétique (métier Énergie) : activité services énergétiques aux bâtiments et aux industriels

	2015	2016	2017	2018	2019	Objectif 2019
Économies d'énergie (exprimées en tonnes équivalent CO ₂ non émises) grâce à l'optimisation des services énergétiques aux bâtiments (ex : Hubgrade...)	Non mesuré	8 850	9 840	15 030	56 040	10 000

Pour son activité de services énergétiques aux bâtiments et industriels, Veolia a déployé des centres de pilotage de la performance dans toutes ses géographies : les data-analystes et ingénieurs systèmes assurent une gestion optimale des consommations des installations gérées, comme dans la filiale ENOVA aux Émirats Arabes Unis. La fiabilisation du reporting sur cette entité explique la hausse 2019 avec l'intégration des contrats EPC ⁽¹⁾.

Veolia développe son offre de **flexibilité énergétique** : le Groupe a acquis en 2019 l'activité énergie d'Actility et compte en particulier appliquer l'effacement diffus, qui consiste à reporter la

consommation d'énergie des installations afin de réduire les pics et d'assurer la stabilité des réseaux de distribution électrique.

Métier Déchets : développer la valorisation énergétique

Le Groupe développe la valorisation énergétique des déchets sur les sites tels que les incinérateurs produisant de la chaleur, les centres de stockage de déchets et les unités de méthanisation produisant du biogaz. L'énergie produite est utilisée pour l'autoconsommation des sites, réduisant ainsi le recours à d'autres sources d'énergie, et alimente des tiers. Par ailleurs, le recyclage et la valorisation des combustibles solides de récupération (CSR) contribuent également à réduire les besoins en énergie primaire des clients.

(1) Engineering, procurement and construction contracts.

Indicateurs de performance énergétique, pro-forma 2015-2019 (métier Déchets)

	2015	2016	2017	2018	2019	Objectif 2019
Production d'énergie par les incinérateurs de déchets municipaux (en kWh/tonne de déchets incinérés)	731	740	760	761	758	↑
Taux de valorisation du méthane capté dans les centres de stockage de déchets (en %)	78,1 %	81,1 %	83,6 %	84,4 %	84,6 %	↑

6.2.3.3.2 Consommation d'énergie pour les process (hors production et distribution d'énergie)

Les consommations présentées dans cette section correspondent aux consommations non présentées dans la section précédente :

- consommation du métier Eau, non liée à la production d'énergie pour vente ;
- consommation du métier Déchet, non liée à la production d'énergie pour vente ;
- consommation du métier Énergie, non liée à la production et à la distribution d'énergie et aux services énergétiques aux bâtiments et industriels.

Évolution de la consommation d'énergie (hors activité de production et distribution d'énergie)

	2015	2016	2017	2018	2019	Contribution des métiers (en %)		
						Eau	Déchets	Énergie
Consommation d'énergie (en millions de MWh)	14,6	15,9	15,6	15,7	16,4 (√)	59 %	40 %	1 %
• Dont consommation d'énergie thermique (en millions de MWh)	6,1	6,1	6,3	6,3	6,4	26 %	72 %	2 %
• Dont consommation d'énergie électrique (en millions de MWh)	8,5	9,8	9,4	9,3	10,0	80 %	19 %	1 %
Consommation d'énergie renouvelable et alternative (en millions de MWh)	6,2	5,9	6,0	6,0	6,1	17 %	83 %	0 %
Consommation d'énergie renouvelable (en millions de MWh)	5,8	5,4	5,5	5,5	5,6	10 %	82 %	0 %

Métier Eau : optimiser la consommation électrique et rechercher l'autosuffisance

Les activités de production et de distribution d'eau potable ainsi que les activités d'assainissement (collecte et traitement des eaux usées) représentent 68 % du scope 2 du Groupe (cf. section 6.2.3.3.1 supra). Veolia développe un savoir-faire en vue d'atteindre l'autosuffisance énergétique ou de l'approcher, pour le traitement des eaux usées. En effet, l'énergie théorique contenue dans les eaux usées est de deux à plus de cinq fois supérieure à celle nécessaire pour les traiter.

Le Groupe cherche à minimiser la consommation des installations qu'il exploite (en eau et assainissement, réseaux et usines) à travers le référencement de bonnes pratiques et de choix technologiques efficaces, le développement d'outils de diagnostic et la mise en place d'audits énergétiques ou de certifications – le système de management de Veolia Eau France est certifié ISO 5001 : 2011. La politique de renouvellement des équipements vise également à optimiser les consommations énergétiques.

Parallèlement, Veolia étudie et évalue, dans sa recherche de la solution optimale de traitement des boues d'épuration (cf. Valoriser les déchets, section 6.2.2.3.3 supra), les options de valorisation énergétique (méthanisation, incinération ou co-incinération avec valorisation énergétique...) et cherche à optimiser l'efficacité énergétique de ses procédés de traitement. Par ailleurs, partout où cela est techniquement possible et économiquement intéressant pour son client, Veolia renforce la production d'énergie via des équipements de production d'électricité renouvelable : panneaux solaires, éoliennes, etc. Il travaille à évaluer l'énergie récupérable en plaçant des turbines en sortie de station d'épuration, comme à Bruxelles (Belgique).

Ainsi, de plus en plus d'usines d'assainissement sont des exemples d'efficacité énergétique. En Allemagne, Veolia a lancé une démarche d'économie d'énergie et de production d'énergie à partir de biogaz sur toutes les installations équipées de digesteur de boues. Trois stations d'épuration (Braunschweig, Görlitz et Schönebeck, soit environ 520 000 eq. habitants) sont aujourd'hui autonomes en énergie.

Indicateurs de performance énergétique pro forma 2015-2019 (métier Eau)

	2015	2016	2017	2018	2019	Objectifs 2019	Objectifs 2023
Électricité consommée pour la production d'eau potable (en Wh/m ³) par les usines de plus de 60 000 m ³ /j ⁽¹⁾	267	262	229	233	238	≤ 260	< 250
Électricité consommée pour le traitement des eaux usées (en Wh/m ³) par les stations d'épuration de capacité supérieure à 100 000 équivalent habitants	350	340	346	341	349	≤ 348	< 335
Taux de valorisation du biogaz produit par méthanisation des boues (en %), pour les stations d'épuration de capacité supérieure à 100 000 équivalent habitants	76 %	78 %	75 %	73 %	75 %	↑	↑

(1) Les usines de dessalement d'eau de mer sont exclues du périmètre.

Métier Déchets : gagner en efficacité énergétique et développer la valorisation

Les principaux postes de consommation d'énergie concernent l'activité collecte de déchets (consommation de carburant représentant 2 % du scope 1 du Groupe) et l'activité incinération (consommation d'électricité représentant 2 % du scope 2 du Groupe

et énergie autoconsommée issue de la valorisation des déchets) (cf. section 6.2.2.3 supra). Veolia travaille à limiter les émissions par la gestion de sa flotte de véhicules et l'optimisation des itinéraires de collecte. Veolia optimise aussi les consommations d'énergie primaire sur ses incinérateurs de déchets.

Indicateurs de performance énergétique pro forma 2015-2019 (métier Déchets)

	2015	2016	2017	2018	2019	Objectifs 2019	Objectifs 2023
Émissions de CO ₂ liées à la collecte des déchets (en kg de CO ₂ /km)	1,4	1,4	1,3	1,3	1,3	↓	< 1,4
Émissions de CO ₂ par quantité d'énergie produite par les incinérateurs de déchets, hors contenu carbone des déchets (en kg CO ₂ /MWh produit)	23,1	23,5	22,4	21,5	22,4	↓	↓

6.2.4 PRÉSERVER ET RESTAURER LA BIODIVERSITÉ**6.2.4.1 Risques et opportunités**

Les activités de Veolia contribuent, par nature, à préserver la biodiversité. À travers ses métiers de gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie, le Groupe est en interaction directe avec les milieux naturels. La collecte et le traitement des déchets et des eaux usées limitent la diffusion des pollutions urbaines et industrielles dans les sols, les masses d'eau et l'atmosphère. Le développement de réseaux de chaleur urbains centralisés, contrôlés en continu et soumis à des réglementations strictes ainsi que le choix de filières biomasses réduisent également l'impact environnemental par rapport à des systèmes plus polluants.

À l'inverse, les activités du Groupe peuvent avoir des impacts environnementaux directs ou indirects qui participent à la perte de biodiversité, du fait de la consommation de ressources naturelles, de la pollution résiduelle contenue dans les rejets des exploitations, des émissions de gaz à effet de serre, des effets de coupure que les sites peuvent créer sur les milieux (clôture, etc.), de l'emprise foncière des sites (destruction ou gestion inadaptée des milieux), de l'utilisation potentielle d'espèces exotiques envahissantes dans l'aménagement des sites et la création de milieux favorables à leur développement (cf. section 5.2.2.1 infra).

Veolia a analysé la dépendance de chacune de ses activités aux services écosystémiques :

- la production d'eau potable est directement dépendante du bon fonctionnement du cycle de l'eau : les précipitations et la capacité de stockage des bassins versants assurent la disponibilité de la ressource. Le service écologique de régulation de la qualité de l'eau (autoépuration) contribue à maintenir la bonne qualité de la ressource en eau utilisée pour la production d'eau potable, et limite ainsi les traitements nécessaires pour la potabilisation ;
- les activités d'assainissement sont tributaires de facteurs écologiques : l'activité microbienne et la capacité d'assimilation des charges résiduelles par les milieux aquatiques assurent l'épuration des eaux usées ;
- pour l'énergie, l'activité biomasse a besoin d'un approvisionnement durable en bois-énergie ;
- le stockage et le compostage de déchets ainsi que le traitement des terres polluées utilisent la structure et la nature des sols ainsi que des processus biologiques pour dégrader les matières organiques.

Le Groupe répond aux enjeux et gère les risques liés à la préservation et à la restauration de la biodiversité par des offres spécifiques, notamment : les activités de dépollution ou les solutions de préservation et de restauration de la biodiversité.

6.2.4.2 Politique et engagements

Dans le cadre de ses engagements pour un développement durable (cf. section 6.1.1 *supra*), Veolia a pris l'engagement suivant :

Engagement n° 3	Objectifs 2020	Sponsor
Préserver et restaurer la biodiversité	<ul style="list-style-type: none"> Avoir réalisé un diagnostic et déployé un plan d'action dans 100 % des sites identifiés à fort enjeu biodiversité 	Philippe Guitard, membre du comité exécutif directeur de la zone Europe centrale et orientale

Conformément au dispositif juridique français, le Groupe s'applique à mettre en œuvre les principes de la *mitigation hierarchy* (ou démarche dite ERC) dont la première étape est d'éviter de porter atteinte à la biodiversité, puis de réduire les impacts et enfin de les compenser.

L'engagement biodiversité pris par le Groupe s'est également inscrit dans la vision, les objectifs et les principes de gouvernance de la Stratégie Nationale Biodiversité (SNB) Française, à laquelle Veolia a adhéré en 2011. En 2015, le Groupe s'était engagé, pour son périmètre monde, sur un plan d'action 2015-2018 officiellement reconnu par le ministère de la Transition écologique et solidaire.

Cet engagement s'articule autour de trois axes :

- axe 1 : mieux prendre en compte les enjeux biodiversité localement et concevoir des solutions innovantes basées sur la nature ;
- axe 2 : déployer des actions d'aménagement et de gestion écologiques sur les sites ;
- axe 3 : sensibiliser et impliquer le plus grand nombre en interne comme en externe et promouvoir les actions mises en place collectivement avec les acteurs locaux.

En 2018, Veolia Environnement s'est engagée dans l'initiative Act4Nature, lancée par l'association française EPE (Entreprises Pour l'Environnement), et soutenue par d'autres partenaires publics, privés et ONG. <http://www.act4nature.com/>

Dans ce cadre, son président-directeur général a signé des engagements collectifs, à l'instar de 64 autres entreprises et a pris des engagements propres à Veolia.

Conformément à l'un des engagements pris dans Act4Nature (renommé avec Act4Nature International), Veolia inscrira sa

stratégie biodiversité dans le nouveau dispositif Act4Nature France (anciennement Stratégie Nationale pour la Biodiversité) lancé fin 2019 par le ministère de la Transition écologique et solidaire.

En 2019, dans le cadre de sa raison d'être, Veolia a défini un nouvel objectif biodiversité à horizon 2023 : 75 % d'avancement des plans d'action visant à améliorer l'empreinte sur les milieux et la biodiversité des sites sensibles (nouvelle méthode).

La démarche biodiversité est suivie par un comité biodiversité réunissant les directions en charge de cette thématique dans les entités du Groupe (directions fonctionnelles du siège, Recherche et Innovation et *Business Units*). Un réseau de correspondants dans les principaux pays d'implantation assure le déploiement de la stratégie du Groupe *via* la mise en place des plans d'action, le partage des bonnes pratiques et la remontée de retours d'expérience.

6.2.4.3 Actions et résultats

Dans son plan d'action 2015-2018 désormais achevé, le Groupe s'était focalisé sur l'évolution de ses métiers et des pratiques en matière de gestion écologique par l'amorce d'un changement de culture tant en interne qu'en externe. Cette transition s'est traduite par l'intégration de la biodiversité dans ses offres, services et modes de gestion, en travaillant de concert avec ses clients, ses sous-traitants et ses autres partenaires (associations, scientifiques, etc.). La production et le partage d'outils avec ses parties prenantes ont également contribué à promouvoir la biodiversité en interne et au sein de leurs organisations.

L'état d'avancement des engagements pris en 2018 dans le cadre d'Act4Nature, sont disponibles en annexes (cf. section 8.10.1 *infra*). Les principaux achèvements sont décrits ci-dessous.

Mieux prendre en compte les enjeux biodiversité localement et concevoir des solutions innovantes basées sur la nature

Veolia approfondit ses connaissances sur la biodiversité afin de mieux les intégrer dans ses services. Le Groupe a ainsi analysé pour chacune de ses activités ses impacts et dépendances, mais également les bénéfices retirés des services rendus par la nature (cf. section 6.2.4.1 *supra*). Le Groupe oriente ses projets de recherche et la conception de solutions innovantes (mesure d'impacts par des bioindicateurs, infrastructures vertes...) au regard de ces analyses.

En 2019 :

- Veolia a affiné la méthodologie d'identification de ses sites les plus à enjeu en terme de biodiversité, en partenariat avec l'UICN et d'autres parties prenantes : la méthodologie intègre désormais des critères sur les impacts majeurs des procédés et métiers ;
- Veolia a poursuivi les travaux engagés depuis 2016 avec le Museum d'Histoire Naturelle autour d'indicateurs sur la biodiversité et la santé des écosystèmes. Une première phase a été finalisée en 2019 ;
- Veolia participe aux travaux de la CDC biodiversité sur la mise en place d'un indicateur biodiversité (*Global Biodiversity Score*). Le Groupe développe également son propre outil d'empreinte adapté à ses activités (depuis 2019).

Déployer des actions d'aménagement et de gestion écologiques sur les sites

Veolia gère les impacts liés aux rejets et aux prélèvements dans le milieu naturel des sites qu'il opère. En améliorant sa performance environnementale, en lien direct avec sa performance opérationnelle, Veolia diminue ses impacts sur les milieux récepteurs, air et eau notamment, et donc sur la biodiversité (cf. sections 6.2.2 et 6.2.3 *supra*).

De plus, Veolia gère et aménage des espaces, notamment pour pallier les impacts générés par l'emprise foncière. L'approche se focalise en premier lieu sur les sites à fort enjeu de biodiversité, pour lesquels une action est prioritaire, Veolia réalise des diagnostics biodiversité avec l'intervention obligatoire d'écologues, mais elle permet également à tous les responsables de sites de réaliser des actions de manière autonome (guide de gestion écologique, calculateur d'empreinte de gestion des espaces verts, charte Espaces verts...).

Dans le cadre de son engagement pour un développement durable (cf. section 6.1 *supra*), Préserver et restaurer la biodiversité, le Groupe a défini une cible à horizon 2020 : réaliser un diagnostic et déployer un plan d'action dans 100 % des sites identifiés à fort enjeu biodiversité.

Plusieurs critères sont pris en compte, dans l'outil de reporting Groupe, pour identifier les sites à fort enjeu biodiversité :

- le contexte écologique. Il est défini en fonction de : la présence d'espèces ou d'habitats naturels protégés, le type de milieu dans lequel est implanté le site, la présence d'aires naturelles protégées ou inventoriées et officiellement reconnues comme d'intérêt écologique par les parties prenantes locales, sur ou à proximité du site. Depuis 2010, le Groupe fonde ses données sur les informations issues de la base de données Ibat (Integrated biodiversity assessment tool, développée par Birdlife international, Conservation international, l'UICN et le Programme pour l'environnement des Nations Unies) pour réaliser ce travail sur la base des données géolocalisées des sites ;
- la potentialité écologique. Elle est définie en fonction de la surface des espaces perméables du site (terrestres ou aquatiques).

Une évaluation des enjeux biodiversité doit être réalisée par des écologues sur ces sites, identifiés comme prioritaires.

Déploiement des actions d'aménagement et de gestion écologique des sites

	2015	2016	2017	2018	2019	Objectif 2020
Part des sites à fort enjeu biodiversité ayant réalisé un diagnostic et déployé un plan d'action (<i>pro forma</i> 2015-2019)	33 %	42 %	55 %	61 %	71 %	100 %
Nombre de sites (à fort enjeu ou non) ayant réalisé un diagnostic avec déploiement d'un plan d'action	135	155	197	215	347	/
Nombre de sites ayant mis en place une gestion et/ou un aménagement écologique	141	155	161	181	230	/

Pour accompagner le déploiement de la démarche, différents outils ont été mis à la disposition des sites, intégrés à l'outil d'empreinte environnementale GreenPath (cf. section 6.2.1 *supra*) dont :

- le diagnostic biodiversité, développé en partenariat avec un bureau d'études, expert de la faune, de la flore et des milieux naturels, sert de standard aux écologues en charge d'accompagner les sites à enjeu biodiversité. La méthode intègre les caractéristiques du milieu environnant, les modes d'aménagement et de gestion du site et les perturbations liées à son activité pour permettre la définition d'un plan d'action adapté aux enjeux locaux ;
- le guide de gestion écologique, développé en partenariat avec l'UICN France, permet à tous les sites quel que soit leur niveau d'enjeu, de mettre en place des actions favorables à la biodiversité.

Il comporte des fiches pratiques sur les mesures d'entretien des espaces verts, les aménagements écologiques de la voirie et du bâti, l'entretien des mares et cours d'eau, la gestion des espèces exotiques envahissantes, etc. ;

- EcoLogiCal est un outil conçu en partenariat avec l'association Noé et avec la participation de l'UICN France et d'Ecocert Environnement. Il permet, au travers d'une autoévaluation en ligne sur cinq grandes thématiques (flore, faune, eau, déchets, éclairage), de comparer les bilans économique et écologique d'une gestion traditionnelle d'espaces verts avec des pratiques plus respectueuses de l'environnement. EcoLogiCal est destiné à tous les gestionnaires de sites, accessible *via* internet, gratuit et public : <https://eco-logical.fr> ;

- la charte Espaces verts a pour objectif d'accompagner la transition des espaces verts vers des pratiques plus écologiques. Constituée d'engagements mutuels des sites de Veolia et des professionnels du paysage en charge de gérer leurs espaces verts, elle comprend également un outil d'évaluation des méthodes de gestion.

Dans le cadre de son plan d'objectif environnement 2020-2023, Veolia a pris plusieurs engagements :

- « zéro » utilisation de produit phytosanitaire (dans le cadre de la gestion des espaces verts du site) sur 75 % des sites ⁽¹⁾ ;
- mise en place d'une gestion écologique sur 75 % des sites ⁽¹⁾ de plus de 1 hectare d'espaces verts.

Sensibiliser et impliquer le plus grand nombre en interne comme en externe et promouvoir les actions mises en place collectivement avec les acteurs locaux

Depuis 2008, Veolia est partenaire du comité français de l'UICN (Union internationale pour la conservation de la nature), qui l'accompagne par son expertise dans la mise en œuvre de son engagement (élaboration de son engagement à la SNB, création d'outils opérationnels, etc.).

Déploiement de partenariats locaux

	2015	2016	2017	2018	2019
Nombre de sites ayant un partenariat avec une association locale de protection de la nature	62	47	51	60	83

Dans le cadre de son plan d'objectif environnement 2020-2023, Veolia a pris l'engagement suivant : 50 % des sites ⁽¹⁾ ayant dispensé une sensibilisation en interne ou en externe aux enjeux de la protection des milieux et de la biodiversité.

Le Groupe participe activement aux groupes de réflexion de l'UICN et des associations françaises Entreprises pour l'Environnement (EpE) et Orée.

En 2018, le président du Muséum national d'histoire naturelle (MNHN) et le président-directeur général de Veolia ont signé une convention-cadre d'une durée de cinq ans. Objectif : élargir et renforcer la collaboration actuelle entre le MNHN et le Groupe, afin d'améliorer la cohérence et la visibilité des actions déjà engagées conjointement autour de quatre domaines : la recherche, l'expertise, la diffusion des connaissances et la formation.

Conscient qu'une expertise naturaliste est nécessaire à la mise en place et au suivi d'actions adaptées aux enjeux des territoires, le Groupe encourage ses sites à nouer des partenariats avec des associations de protection de la nature.

En 2019 :

- un support de sensibilisation à la biodiversité a été développé à l'attention des collaborateurs du Groupe ;
- un portefeuille d'offres en faveur de la biodiversité a été développé à l'attention des commerciaux pour faciliter la proposition de ses solutions aux clients de Groupe.

(1) Périmètre de reporting : Activité Déchets (ensemble des sites) ; Activité Eau (usines d'assainissement de plus de 100 000 équivalent habitants et usines d'eau potable de plus de 60 000 m³/jour) ; Activité Énergie (installations de production d'énergie vendant plus de 100 GWh/an)

6.3 Performance sociétale

6.3.1 ENGAGEMENTS ET ORGANISATION

La responsabilité sociétale s'exprime et se mesure au travers des trois engagements de Veolia pour un développement durable des territoires (cf. section 6.1 *supra*) :

- engagement 4 : construire de nouveaux modèles de relations et de création de valeur avec nos parties prenantes (cf. 6.3.2 *infra*) ;
- engagement 5 : contribuer au développement et à l'attractivité des territoires (cf. 6.3.3 *infra*) ;
- engagement 6 : fournir et maintenir des services essentiels à la santé et au développement humain (cf. 6.3.4 *infra*).

Les unités opérationnelles présentes sur cinq continents sont les premiers acteurs de la mise en œuvre des engagements du Groupe, en lien avec les directions fonctionnelles et par l'intermédiaire du comité exécutif et des directeurs de zone.

Le Groupe s'appuie également sur deux structures :

- la fondation d'entreprise Veolia Environnement, dénommée ci-après la Fondation Veolia (www.fondation.veolia.com) ou la Fondation, dont les domaines d'intervention prioritaires sont l'aide au développement et l'urgence humanitaire, le lien social et l'accompagnement vers l'emploi, la protection de l'environnement et de la biodiversité. Les projets de la Fondation impliquent des collaborateurs du Groupe, des parrains des projets

soutenus (mécénat financier) ou des volontaires du réseau Veoliaforce (mécénat de compétence *via* des interventions sur le terrain). En 2019, le soutien financier de la Fondation Veolia à 39 nouveaux projets ou développements de programmes d'actions, a représenté un montant de 2,170 millions d'euros ;

- l'Institut Veolia (www.institut.veolia.org), association loi 1901, créée par Veolia Environnement, mène un travail prospectif sur les enjeux au carrefour de l'environnement et de la société, depuis 2001. Plateforme d'échanges et de débats, sa mission est de proposer des regards croisés pour éclairer le futur. Au fil des ans, l'Institut Veolia a tissé un réseau international de haut niveau, formé d'experts intellectuels et scientifiques, d'universités et organismes de recherche, d'autorités publiques, d'ONG, d'organisations internationales, etc. L'Institut intervient *via* ses publications et conférences de haut niveau, ses groupes de réflexion prospectifs et son réseau international. Reconnu comme une plateforme légitime sur les enjeux globaux, l'Institut Veolia a été admis comme « Observateur ONG » par la Convention cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC).

Veolia, profondément ancré dans les territoires, œuvre avec l'ensemble des acteurs locaux pour améliorer l'accessibilité de tous aux services essentiels, les conditions de vie et la santé, l'emploi et la formation, l'insertion, le développement économique et la relation entre le monde industriel et celui des collectivités.

6.3.2 CONSTRUIRE DE NOUVEAUX MODÈLES DE CRÉATION DE VALEUR AVEC LES PARTIES PRENANTES

6.3.2.1 Risques et opportunités

La concurrence et les évolutions rapides des marchés sur lesquels Veolia opère, associées à la multiplicité géographique de ses implantations, nécessite une veille, un dialogue étroit et une concertation continue avec l'ensemble des parties prenantes, qu'elles soient locales, nationales ou internationales (cf. section 5.2.2.1 *supra*).

Cette exigence de proximité avec les autorités publiques, la société civile, les organisations internationales et plateforme multi-acteurs, les communautés locales, les consommateurs, constitue une opportunité pour le Groupe de recueillir leurs attentes, de s'ancrer localement durablement, et de co-crée des solutions innovantes avec les différents partenaires.

6.3.2.2 Politique et engagements

Veolia s'appuie sur la montée en puissance des acteurs de la société civile (ONG, entrepreneurs sociaux, associations de consommateurs, acteurs de solidarité, universitaires, etc.) et nourrit une relation de dialogue avec l'ensemble de ses parties prenantes. Le Groupe remodèle sa gouvernance et repense sa croissance sur des modèles innovants de création de valeur économique, sociale et environnementale partagés.

Engagement n° 4	Objectifs 2020	Sponsor
Construire de nouveaux modèles de relations et de création de valeur avec nos parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> Avoir mis en place un partenariat majeur basé sur la création de valeur partagée sur chaque zone d'activité et chaque segment de croissance identifié comme prioritaire⁽¹⁾ 	Olivier Brousse, membre du comité exécutif, directeur de la stratégie et de l'innovation

(1) Sept segments de croissance identifiés comme prioritaires (pétrole & gaz, mines & métaux, agroalimentaire, démantèlement, économie circulaire, pollutions difficiles, modèles innovants pour les villes).

Cet engagement s'articule autour de deux axes complémentaires :

- développer des relations avec l'ensemble des parties prenantes de son écosystème (cf. sections 6.3.2.3.1 et 6.3.2.3.2 *infra*) ;
- construire de nouveaux modèles de création de valeur partagée avec ses clients et des partenaires acteurs du territoire (cf. section 6.3.2.3.3 *infra*).

Il repose sur des échanges réguliers du Groupe notamment ses instances dirigeantes avec ses parties prenantes (associations, organisations internationales, universités, syndicats etc.) via diverses instances de réflexion : comité de *Critical Friends* (cf. encadré *infra*), réunions avec des experts de haut niveau, groupes de travail, colloques, événements internationaux. Le Groupe s'est doté d'un guide méthodologique interne « Comprendre, dialoguer et agir avec nos parties prenantes locales » permettant aux équipes opérationnelles et correspondants développement durable de mettre en œuvre ce dialogue efficace.

Veolia mène des actions de soutien au développement socio-économique des territoires dans lesquels il exerce ses responsabilités d'opérateur (cf. section 6.3.3 *infra*).

Pour ses salariés, Veolia promeut l'égalité des chances dans l'entreprise au travers de sa politique de ressources humaines (cf. section 6.4 *infra*). Convaincu que la promotion du dialogue avec ses salariés contribue à l'amélioration des conditions locales de travail, en particulier dans les pays émergents, Veolia encourage la création d'instances de dialogue avec les salariés (cf. section 6.4.5 *infra*).

6.3.2.3 Actions et résultats

6.3.2.3.1 Prendre en compte les attentes globales

Dialoguer avec les représentants de la société civile et du monde académique

L'Institut Veolia : un instrument de prospective

L'Institut Veolia mène un travail prospectif sur les enjeux au carrefour de l'environnement et de la société. Il développe ses activités à travers un dialogue permanent avec les milieux scientifiques et intellectuels ainsi qu'avec les praticiens qui font référence sur les sujets étudiés. À travers des conférences, une revue (*La Revue de l'Institut – FACTS Reports*) et des groupes de travail prospectifs, l'Institut Veolia réunit et diffuse les expériences et expertises de différents acteurs (chercheurs, experts académiques, pouvoirs

Comité de *Critical Friends*

Créé en 2013, le comité des *Critical Friends* de Veolia se compose d'une quinzaine de personnalités indépendantes, expertes des problématiques sociales, sociétales et environnementales, issues du monde institutionnel, académique, associatif, de partenaires de l'entreprise (fournisseur, client) et d'une représentante des jeunes engagés pour le climat. Cet espace de réflexion collective a pour objectif d'apporter à Veolia le regard d'observateurs externes sur des sujets stratégiques en lien avec sa responsabilité d'entreprise, pour nourrir et accompagner la démarche de progrès continu du Groupe. Le comité a participé à l'élaboration de la raison d'être du Groupe.

En 2019, le comité s'est réuni deux fois, pour aborder des sujets tels que la raison d'être de Veolia et son tableau de bord d'indicateurs de performance plurielle, l'éthique et le plan de vigilance.

Des comités inspirés de ce modèle ont été créés en Chine et au Japon, afin d'échanger avec des experts sur des axes stratégiques de Veolia dans ces géographies.

publics, entreprises, ONG, organisations internationales, etc.) pour proposer des regards croisés sur ses thématiques de travail :

- dans la lignée des travaux issus de son comité de prospective sur la pollution plastique des océans, l'Institut Veolia a publié en mars 2019 une revue sur « **L'indispensable réinvention des plastiques** ». Son objectif est de comprendre comment ce matériau a acquis une place centrale dans notre société de consommation, quels en sont les avantages et les limites, notamment son impact environnemental, et comment développer une économie circulaire du plastique, tant dans les pays industrialisés que dans les pays en développement. La revue rassemble des contributions académiques (CNRS et de l'École Polytechnique), le regard d'ONG (WWF et Fondation Tara

Expéditions) et d'acteurs publics (Commission européenne) ainsi que des études de cas de grands groupes (Danone, Veolia) et d'entreprises sociales (Yoyo, Kabadiwala Connect) ;

- L'Institut Veolia a publié en octobre 2019 une revue intitulée « **L'agriculture urbaine : nourrir les villes autrement** », afin de comprendre les défis auxquels peuvent répondre les différents modèles d'agriculture urbaine, d'étudier le renouveau des liens ville-nature à l'échelle du territoire urbain et périurbain, et d'identifier les conditions du changement d'échelle de ces initiatives. Entre autres, les contributions de la FAO, de chercheurs de l'INRA et du Cirad, ainsi que celles du distributeur METRO, de 2EI (filiale de Veolia), des start-up Agricool et Infarm ou encore de l'agence d'architecture Bechu&Associés permettent de saisir la diversité des enjeux posés par cette thématique.

Pour assurer la promotion de ses publications au moment de leur parution et au-delà, et continuer d'alimenter et d'enrichir les discussions, l'Institut Veolia organise des **conférences-débats** avec les contributeurs de la revue et d'autres experts. Les revues publiées cette année ont chacune donné lieu à deux conférences-débats. La première qui a pour objet le lancement de la publication, se tient au sein de Veolia (Aubervilliers). La seconde est organisée en partenariat avec la plateforme d'innovation sociale du Groupe SOS « Mouvement UP », et permet à l'Institut de diffuser ses travaux auprès d'un public plus jeune et plus large.

Grâce à la réputation internationale de ses membres et à leur expertise, le **comité de prospective** guide les travaux et le développement de l'Institut Veolia à l'occasion de sa réunion annuelle. En 2019, le comité a approfondi la question de l'**agriculture urbaine**, la réalité des initiatives menées par des associations, entreprises et collectivités ainsi que leurs enjeux et perspectives de développement. Si le modèle économique reste encore bien souvent à élaborer, le comité a retenu le fort potentiel de l'agriculture urbaine comme vecteur de lien social et d'externalités positives pour la ville et ses habitants.

Partenariats remarquables

À l'issue du colloque célébrant les 20 ans du programme de recherche QualiAgro, Veolia, l'INRA et l'Irstea ont signé en novembre 2018 une convention cadre pour poursuivre durant cinq ans leur collaboration au service d'une agriculture durable. Ce programme vise à développer des solutions d'utilisation des déchets urbains organiques (biodéchets, déchets verts et boues d'épuration) comme fertilisant agricole. L'accord doit permettre de passer en phase d'expérimentation à grande échelle.

D'autres exemples illustrent les partenariats fondés sur la création de valeur partagée entre Veolia et le monde académique (ex. le centre Society & Organizations au sein d'HEC Paris, Antropia et l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social de l'Essec), avec la société civile et le secteur privé (ex. **action tank « Entreprise et pauvreté** » que Veolia a rejoint en 2014, partenariats avec **Ashoka** et **Ticket for Change** sur des projets d'entrepreneuriat et de *social business*). En favorisant l'entrepreneuriat social, ces collaborations contribuent aussi au développement économique des territoires par le dialogue.

Dialoguer avec les organisations internationales

Partenaire des organisations internationales, Veolia poursuit sa coopération avec les principales agences de l'ONU, les organisations bilatérales et les bailleurs de fonds internationaux, pour concrétiser ses engagements pris lors de son adhésion au **Pacte Mondial des**

Nations Unies (Global Compact) en juin 2003, et contribuer à l'atteinte des objectifs en matière de développement durable. Le Groupe fait partie des entreprises ayant obtenu le niveau de différenciation *Advanced* pour sa communication sur le progrès (*Communication On Progress*) dans le cadre de son adhésion au *Global Compact*, dont il contribue au rayonnement des principes.

Veolia participe depuis 2017 au Forum Politique de Haut Niveau organisé par les **Nations Unies** et qui vise à faire le point sur le suivi, à l'échelle globale, de la mise en œuvre de l'Agenda 2030. En 2019, cinq objectifs ont fait l'objet d'un examen approfondi : ODD 4 (éducation) – ODD 8 (travail décent) – ODD 10 (réduction des inégalités) – ODD 13 (changement climatique) – ODD 16 (paix et justice) ainsi que l'ODD 17 (partenariat) qui est revu chaque année. Veolia a participé à un événement du *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) pour présenter l'intégration des ODD dans sa stratégie à travers sa raison d'être.

Veolia se mobilise et apporte sa contribution aux débats internationaux sur le climat, à l'occasion des Conférences des parties sur le climat (COP).

Veolia est membre de la coalition **Business for Inclusive Growth (B4IG)**.

Lancée au Sommet du G7 de Biarritz en août 2019, l'initiative B4IG (*Business For Inclusive Growth*) est une coalition de 40 grandes entreprises internationales coordonnée par l'OCDE et conduite par Danone. Les membres de B4IG s'engagent à lutter contre les inégalités et à promouvoir une croissance inclusive, c'est-à-dire une croissance économique répartie de manière équitable au sein de la Société et porteuse d'opportunités pour tous.

En tant que membre, Veolia a été invitée au Forum de la Paix de Paris pour présenter son programme d'*open innovation* sociale Pop Up, en présence du président de la République française, Emmanuel Macron et d'Antoine Frérot.

Participer aux plateformes multi-acteurs

En s'investissant dans des plateformes multi-acteurs, de types pôles de compétitivité, clusters, instituts scientifiques à visée locale ou internationale, le Groupe développe des synergies avec son écosystème territorial. Ainsi, Veolia est acteur au sein d'initiatives partenariales telles que le **WBCSD**, le **Comité 21, Vivapolis - Institut pour la ville durable**, **Partenariat Français pour l'Eau (PFE)**, **pôles de compétitivité** (Efficacity, Pôle eau de Montpellier, Pôle Mer Bretagne – Atlantique à Brest et Pôle Mer Méditerranée à Toulon).

Suède : Semaine mondiale de l'eau à Stockholm.

La Semaine mondiale de l'eau à Stockholm réunit chaque année gouvernements, entreprises et la société civile pour bâtir collectivement des sociétés plus inclusives. L'édition 2019 portait sur le thème « *Water for society – Including all* » (L'eau pour la Société – tous inclus) : manque d'eau potable, de toilettes dignes, pollution, sécheresse et événements météorologiques extrêmes... Veolia a participé aux débats et a présenté plusieurs solutions permettant l'accès à l'eau et à l'assainissement pour tous.

Dialoguer avec les autorités internationales, européennes et nationales

La représentation d'intérêts et les contributions de Veolia aux réflexions, consultations et travaux relatifs à l'évolution de la gestion des services à l'environnement, qui sont menées avec les autorités internationales, européennes et nationales, sont traitées dans la section 6.5.5.3.

6.3.2.3.2 Prendre en compte les attentes locales

L'instauration du dialogue avec les parties prenantes locales se concrétise, notamment, par :

- une gestion de proximité répondant aux demandes d'information et de service des habitants ;
- une information régulière des parties prenantes locales concernées et/ou intéressées par l'accès aux services et leur évolution ;
- la mise en place d'enquêtes de satisfaction client pour estimer les progrès du service, les bénéfices des usagers, et mieux comprendre leurs motifs d'insatisfaction et leurs attentes ;
- la promotion de nouvelles solutions auprès des clients collectivités (recueil d'innovations, rencontres sur ce thème et participation à des événements sur la ville durable, site internet dédié) ;
- la prise en compte du secteur informel.

Développer les relations consommateurs/usagers

Veolia propose à ses clients collectivités de gérer, pour et avec elles, la relation avec les populations desservies, c'est-à-dire, les consommateurs des services délivrés par Veolia.

Le **centre d'excellence** « Service aux consommateurs » permet l'harmonisation et l'échange de bonnes pratiques sur ce thème entre les entités opérationnelles de Veolia à travers le monde.

Le Groupe développe des actions de médiation en lien avec des associations (notamment en France avec **PIMMS** et **VoisinMalin**, et en Amérique latine avec des services dédiés à la relation avec les consommateurs et les parties prenantes, en particulier dans les quartiers défavorisés) ou des partenariats d'accompagnement social de publics en difficulté (cf. section 6.3.4.3.2 *infra*).

Le Syndicat des eaux d'Ile-de-France (Sedif), plus grand service public d'eau en France, et Veolia Eau d'Ile-de-France, son délégataire, ont développé un dispositif digital permettant d'informer en temps réel les usagers en cas d'arrêts d'eau liés aux fuites sur le réseau d'eau potable.

Colombie : programme Veolia En tu barrio.

Le programme national de dialogue, de médiation et d'information de proximité *En tu barrio* a été développé dans 40 villes colombiennes où Veolia opère des activités d'eau, d'assainissement ou de gestion des déchets. Des points de service clientèle mobiles permettent de répondre aux attentes et besoins au plus près des populations. Des événements éducatifs et récréatifs dans les quartiers sont menés pour sensibiliser les résidents à leurs droits et devoirs en matière de services publics, mais aussi aux questions de développement durable. À fin 2019, près de 30 000 usagers des services ont profité de ces actions de proximité.

Veolia contribue également en l'inclusivité numérique en proposant à ses usagers et consommateurs des solutions digitales au plus proche des réalités sociétales (cf. section 6.3.3.3.1 *infra*).

Dialoguer avec les communautés locales

Veolia met en place des initiatives au niveau local pour nourrir le dialogue avec les communautés et les habitants d'un territoire : actions ciblées d'information ou de sensibilisation telles que des réunions de quartier, rencontres avec les élus et associations locales, visites de sites et journées portes ouvertes pour l'information du grand public, bénévolat.

À travers la réalisation de diagnostics socio-économiques des territoires, la mise en place de liaison communautaire, la mise à disposition d'outils méthodologiques pour la structuration du dialogue avec les parties prenantes au niveau du territoire, Veolia s'engage de différentes manières auprès des communautés.

En **Inde**, les équipes de liaison communautaire appelées *Social Welfare Team*, font le lien entre les habitants et les services technique et clientèle des entités locales du Groupe.

Au **Bangladesh**, les *Grameen Ladies* assurent la médiation auprès des habitants (<http://www.grameenveoliawaterltd.com/>).

Niger : L'Oasis, lieu unique pour le dialogue et l'entrepreneuriat des femmes.

Face aux enjeux environnementaux et à l'immense défi que représente la lutte contre la pauvreté qui affecte en premier lieu les femmes au Niger, Empow'Her, organisation internationale soutenant l'entrepreneuriat des femmes, et Veolia ont co-créé à **Niaméy** L'Oasis. Cette structure unique soutient l'insertion économique des femmes et sensibilise la population aux enjeux du développement durable. Des programmes de formation, de renforcement du leadership et de développement du réseau à destination de femmes entrepreneures y sont proposés. Des espaces de rencontres et d'échanges nourrissent le dialogue entre la population locale, les associations, les institutions et les entreprises.

Les actions bénévoles menées par les collaborateurs de Veolia en liens étroits avec les populations et organisations locales, et au service de causes sociales ou environnementales, sont un moyen important de s'inscrire dans une démarche de dialogue adapté aux contextes spécifiques des territoires. En 2019, près de 10 000 jours de bénévolat par les collaborateurs Veolia ont été reportés.

Grâce aux actions de sa Fondation, au plus proche des populations et en partenariats avec les structures localement implantées, Veolia accompagne différentes initiatives d'insertion sociale et professionnelle (cf. section 6.3.3.3.2 *infra*) ainsi que des projets d'aide au développement (cf. section 6.3.4.3.3 *infra*).

Éduquer et sensibiliser aux questions de développement durable

De nombreux programmes d'éducation au développement durable et campagnes de sensibilisations à travers des portes ouvertes sur les installations exploitées sont menés dans nos territoires d'implantation. Ceux-ci permettent d'expliquer les enjeux de développement durable, nourrissant le dialogue avec les communautés.

À **Hong Kong**, Veolia a construit et gère l'une des installations de traitement des boues les plus grandes et les plus avancées au monde. Baptisée T-PARK, l'installation, 100 % autonome en eau et en énergie, conjugue technologies de pointe et art de vivre écologique. Avec une galerie pour les visiteurs, une salle de conférence, une plateforme d'observation et de vastes espaces verts, l'installation ajoute une composante de sensibilisation et d'éducation du public au développement durable. En 2019, l'usine a accueilli plus de 65 000 personnes.

La journée portes ouvertes annuelle organisée par Veolia North America, à l'usine de recyclage d'eaux usées de Jones Island, un quartier de la ville de **Milwaukee** dans le Wisconsin, a accueilli 1721 visiteurs, ce qui en fait l'un des événements de ce type les plus importants de l'histoire du site. Des bénévoles du *Milwaukee Metropolitan Sewerage District* ainsi que 82 collaborateurs Veolia ont proposé visites guidées des installations de l'usine et expositions sur l'impact des déchets plastiques ou le rôle des microorganismes dans le traitement des eaux usées.

En **Amérique latine et centrale** (Équateur, Colombie, Mexico, Brésil, Argentine, Chili et Pérou), Veolia est partenaire historique de l'Organisation des États Ibéro-américains pour le programme d'éducation à l'environnement « *Alrededor de Iberoamérica* ». Chaque année plus de 20 000 enfants bénéficient du programme.

Maroc : Opération « Plages propres ».

En participant chaque année à l'opération « plages propres » organisée par la Fondation Mohammed VI pour la préservation de l'environnement, Veolia confirme son action déterminée pour la préservation des plages du **Maroc**. En partenariat avec les organisations locales, des programmes pédagogiques sensibilisent les enfants à la préservation des écosystèmes et au respect de l'environnement.

Au total, les programmes éducatifs et portes ouvertes de Veolia ont permis de sensibiliser plus de 550 000 personnes dont près de 122 000 enfants aux questions de développement durable et d'environnement.

Prendre en compte le secteur informel

Le secteur informel relève d'enjeux sociaux et environnementaux importants et peut, dans certaines géographies, représenter un enjeu crucial pour l'activité de Veolia. Le Groupe développe des programmes pour intégrer et rendre plus efficaces les réseaux de collecte informelle existants, notamment par l'utilisation de technologies digitales, et proposant ainsi des solutions adaptées aux enjeux locaux.

Créée par Veolia dans le cadre d'un partenariat avec le groupe de BTP PFO Africa, et expérimentée à Abidjan en **Côte d'Ivoire**, l'initiative *AfricWaste* entend s'appuyer sur l'économie informelle, maillon incontournable du recyclage en Côte d'Ivoire, pour structurer une filière de collecte et de valorisation des déchets plastiques, à commencer par les bouteilles en PET. Une application smartphone a été lancée pour connecter l'utilisateur et le collecteur. L'objectif est de bâtir une filière de collecte, de tri et de recyclage avec des entreprises locales partenaires de l'économie sociale et solidaire.

Dans le cadre de la démarche d'*open innovation* sociale « Pop Up by Veolia » (cf. section 6.3.3.1 *infra*), Veolia a sélectionné en Inde l'entreprise sociale *Hasiru Dala Innovations Private Limited*. Cette organisation œuvre à la création de moyens de subsistance pour les récupérateurs informels de déchets grâce à des entreprises inclusives à Bangalore et dans les environs. Veolia s'est ainsi associé à *Hasiru Dala* pour créer des modules de formation, à travers une approche interactive, visant à améliorer les normes de sécurité et les conditions de travail des récupérateurs de déchets.

Colombie : programme *Recuperador Amigo*.

Ce programme initié à Manizales est un modèle de coopération avec les ramasseurs informels de déchets. Il s'appuie sur une collaboration multi-acteurs (gouvernement, société civile, entreprises) dans l'objectif d'inclure les collecteurs informels dans un circuit organisé de collecte, de commercialisation et de recyclage des déchets. Ce modèle contribue ainsi à l'amélioration de la qualité de vie des recycleurs, tout en augmentant le volume de déchets recyclés. Quatre répliques de ce modèle existent à Pasto, Cartagena, Palmira et Buga, représentant au total près de 400 récupérateurs.

6.3.2.3 Construire de nouveaux modèles de création de valeur partagée avec ses clients et des partenaires

Avec ses clients et des partenaires, le Groupe crée de nouveaux modèles, fondés sur le partage de la valeur créée (financière ou sociale), l'innovation et la complémentarité d'expertises.

Veolia a défini les critères de qualification d'un « partenariat majeur basé sur la création de valeur partagée » :

- une collaboration formalisée dans un cadre contractuel établi, avec une ou plusieurs parties prenantes (signature d'un « Memorandum of Understanding », d'un contrat, création d'une joint-venture...) ;
- un engagement dans le temps : la volonté de collaborer sur le long terme ;
- la co-construction de solutions innovantes qui permettent à Veolia de compléter sa gamme d'expertises en synergie avec ses métiers traditionnels ;
- le partage de la valeur (économique, sociale, environnementale) créée entre les partenaires ;
- un périmètre significatif : partenariat à l'échelle globale (couvrant plusieurs zones), d'une zone géographique ou d'un pays avec le potentiel de conduire à plusieurs répliques.

Dans le cadre de ses engagements pour un développement durable (cf. section 6.1 *supra*), Construire de nouveaux modèles de création de valeur partagée avec nos parties prenantes, Veolia s'est fixé pour objectif 2020 d'avoir noué au moins un partenariat de ce type sur chacune de ses zones d'activité, l'ensemble devant permettre de couvrir sept segments de croissance prioritaires (pétrole & gaz, mines & métaux, agroalimentaire, démantèlement, économie circulaire, pollutions difficiles, modèles innovants pour les villes).

En 2019, l'objectif est en passe d'être atteint avec 11 zones d'activité et six des sept segments de croissance couverts.

	2016	2017	2018	2019	Objectif 2020
Taux de couverture des zones d'activité et des segments de croissance de Veolia par des partenariats majeurs basés sur la création de valeur partagée	8/11 zones d'activité et 6/7 segments de croissance	10/11 zones d'activité et 6/7 segments de croissance	11/11 zones d'activité et 6/7 segments de croissance	11/11 zones d'activité et 6/7 segments de croissance	Avoir mis en place un partenariat majeur basé sur la création de valeur partagée sur chaque zone d'activité et chaque segment de croissance

Modèles contractuels innovants

Veolia a signé plusieurs contrats avec des apporteurs de fonds sur le modèle AssetCo/OpCo : partenariats avec **Takeei** pour l'exploitation de centrales biomasse au Japon, avec **Neste et Borealis** en Finlande pour la production d'énergie, avec **EPM** en Amérique latine pour des projets d'efficacité énergétique, et à travers le **projet Kwinana** de valorisation énergétique en Australie.

Modèles innovants fondés sur des expertises complémentaires

Veolia est partenaire du projet STOP (**Stop Ocean Plastics**) lancé par Borealis et Systemiq. Il vise à faire progresser la gestion des déchets et arrêter les fuites de plastique vers les océans en Asie du Sud-Est, en aidant les gouvernements et les villes à créer des systèmes efficaces de gestion et de recyclage des déchets ménagers et industriels. Le premier partenariat a débuté en avril 2018 à Muncar, une communauté de pêche côtière située à Banyuwangi, Java Est, en Indonésie.

Au carrefour de ses métiers, Veolia développe son corpus de connaissances dans l'agriculture afin de répondre aux besoins croissants de nourrir les hommes, et proposer à l'avenir de nouveaux services à ses clients :

- partenariat avec **Entofood**, start-up basée en Malaisie qui utilise les biodéchets pour cultiver des insectes, destinés ensuite à nourrir les animaux d'élevage ;
- dans le sud de la France, partenariat avec la start-up française **Mutatec** pour l'industrialisation des processus de reproduction des insectes, et la conversion des résidus organiques de ces insectes en protéines, amendements organiques, et autres produits à haute valeur ajoutée.

En 2019, **Yara**, spécialisée dans la nutrition des cultures et Veolia ont signé un accord pour développer l'économie circulaire au sein des chaînes de production alimentaire et agricole en Europe. Ce partenariat repose sur l'accès à des volumes croissants de nutriments récupérés et le savoir-faire en matière de gestion des matières organiques de Veolia d'une part, et sur l'expertise de Yara dans les domaines de la production d'engrais minéraux et de la nutrition des cultures d'autre part.

Alliance to End Plastic Waste.

Le Groupe est partenaire d'une nouvelle alliance créée en janvier 2019 « **Alliance to End Plastic Waste** » (AEPW). Comptant actuellement près de 30 sociétés internationales couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur, l'Alliance s'engage à investir plus de 1 milliard de dollars, avec pour objectif d'atteindre 1,5 milliard de dollars d'ici cinq ans. Elle va développer et mettre en place des solutions pour réduire et gérer les déchets plastiques et pour promouvoir leur recyclage dans une logique d'économie circulaire.

Modèles de création de valeur partagée avec les clients industriels

Le partenariat signé fin 2015 avec **Danone** s'est poursuivi en 2019. Cette alliance mondiale inédite porte sur la gestion des ressources naturelles, l'efficacité industrielle et la réduction de l'empreinte environnementale. L'objectif environnemental de Danone concerne la gestion des ressources en eau et l'organisation durable des cycles du plastique et du lait, sur tous les sites industriels mondiaux. Cet accord permet à Veolia de proposer son expertise sur l'ensemble des sites de Danone, afin d'attendre des effets d'échelle nettement supérieurs à ceux qui auraient été atteints sans partenariat.

Veolia poursuit son partenariat de trois ans signé en 2018 avec **Unilever** qui vise à développer une économie circulaire du plastique dans différentes géographies, à commencer par l'Inde et l'Indonésie, de même qu'un contrat de partenariat avec Tetra Pak dont l'objectif est de permettre le recyclage d'ici 2025 de tous les composants des briques alimentaires usagées collectées dans l'Union européenne.

En 2019, Veolia a signé trois partenariats majeurs reposant sur ce même modèle de partage de la valeur créée :

- **Nestlé** et Veolia sont devenus partenaires pour lutter contre les déchets plastiques et développer des programmes de collecte, tri et recyclage des déchets plastiques, en particulier des emballages en plastique souple.
- **Reckitt Benckiser (RB)** s'est associé à Veolia pour une économie circulaire du plastique. Pour RB, il s'agit d'une nouvelle étape franchie dans son engagement vers 100 % de ses emballages plastique recyclables et constitués d'au moins 25 % de matières recyclées d'ici 2025.
- **EDF** et Veolia ont annoncé en fin d'année la création d'une société commune, Graphitech, pour répondre aux enjeux de démantèlement des réacteurs nucléaires de technologie graphite, dont la déconstruction est complexe. Graphitech va associer la maîtrise de l'industrie nucléaire et les compétences d'ingénierie de démantèlement d'EDF, avec les compétences de robotique en environnement nucléaire de Veolia.

Modèles sociaux innovants

Pour répondre à la demande croissante des collectivités en termes d'innovation, Veolia a développé un dispositif d'*open innovation* sociale, intitulé « **Pop Up by Veolia** », qui favorise la co-création entre le Groupe et des entrepreneurs sociaux. Ces programmes d'incubation ont été déployés dans 15 territoires, en France, en Inde et au Mexique (cf. section 6.3.3.3.1 *infra*).

Veolia a rejoint en 2018 la **Toilet Board Coalition**, première plateforme mondiale dédiée à l'accélération de l'économie de l'assainissement, aux côtés des sociétés fondatrices que sont Unilever, Kimberly-Clark, Lixil, Firmenich et Tata (cf. section 6.3.4.3.1 *infra*). Ce partenariat public-privé rassemble entreprises multinationales, organisations non gouvernementales (ONG) et intergouvernementales (OIG), et bailleurs sociaux, autour d'un objectif commun : « un assainissement pour tous ».

En France, Veolia poursuit sa collaboration avec **Élise** pour la création d'emplois solidaires pour des personnes en difficulté d'insertion et/ou en situation de handicap, et proposer aux entreprises une prise en charge plus large de leurs déchets de bureau.

Australie : la North West Alliance.

En Australie, Veolia a noué de forts partenariats avec la communauté aborigène. L'un des plus importants est la joint-venture « The North West Alliance » créée par Veolia et la société aborigène australienne Our Country dans le domaine du recyclage des déchets et de l'efficacité énergétique. Ce partenariat repose sur la collaboration et le partage des connaissances et expertises entre Veolia et les communautés, au service de l'emploi local. En cinq ans, cette alliance est devenue la plus importante entreprise du secteur de la gestion des déchets dans la région de Pilbara.

6.3.3 CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT ET À L'ATTRACTIVITÉ DES TERRITOIRES

6.3.3.1 Risques et opportunités

La grande diversité géographique des implantations du Groupe, associée à la nature même de ses activités qui sont exercées localement, confronte le Groupe à de multiples enjeux. Qu'ils soient environnementaux, économiques ou sociaux, le développement des activités du Groupe génère des impacts sur l'environnement dans lequel le Groupe opère, la Société et l'ensemble de ses parties prenantes y compris sa chaîne de fournisseurs (cf. section 5.2.2.4 *supra*).

Cette multiplicité d'enjeux et la nécessaire prise en compte des exigences et attentes locales sont intégrées dans la stratégie du Groupe au titre de l'engagement 5 « Contribuer au développement et à l'attractivité des territoires ». Ce sont avant tout autant

d'opportunités pour Veolia de mettre en œuvre des solutions locales, innovantes, socialement et économiquement performantes, au service du dynamisme et du développement des territoires.

6.3.3.2 Politique et engagements

Par son management, ses implantations locales, ses politiques relatives aux ressources humaines (cf. section 6.4 *infra*) et aux achats responsables (cf. section 6.3.3.3.3 *infra*), par les actions menées par la Fondation Veolia, par ses partenariats économiques et les mécanismes de soutien à l'innovation et à l'entrepreneuriat, l'accès et le développement des services, le Groupe est un acteur de l'emploi et du développement sur les territoires où il intervient.

Engagements n° 5	Objectifs 2020	Sponsor
Contribuer au développement et à l'attractivité des territoires	<ul style="list-style-type: none"> Maintenir au-dessus de 80 % la part de nos dépenses réinvesties sur les territoires 	Claude Laruelle, membre du comité exécutif, directeur général adjoint en charge des finances

Veolia poursuit les desseins suivants :

- contribuer à la vitalité économique et sociale des territoires où il opère ;
- contribuer à la résilience des territoires et les aider à répondre aux défis qu'ils affrontent ;
- développer des solutions smart en s'appuyant sur les technologies numériques ;

- être un acteur de solidarité et lutter contre l'exclusion, notamment à travers la Fondation ;
- instaurer des relations responsables avec ses fournisseurs.

Le dialogue et les relations que Veolia développe avec l'ensemble de ses parties prenantes (cf. section 6.3.2 *supra*) sont les instruments nécessaires à la mise en œuvre des initiatives et réalisations présentées dans cette section.

6.3.3.3 Actions et résultats

6.3.3.3.1 Contribuer au dynamisme de territoires

Le Groupe contribue au dynamisme des territoires à travers les services publics qui lui sont délégués et les investissements qu'il réalise localement pour entretenir, maintenir et développer les infrastructures et l'accès durable aux services. Au plus près des enjeux sociétaux locaux, Veolia accompagne les territoires dans leur transition pour relever les défis auxquels ils font face, et soutient leur développement, l'innovation et l'entrepreneuriat.

Réinvestir localement et mesurer son empreinte socio-économique sur les territoires

La majeure partie des dépenses du Groupe est effectuée sur les territoires où Veolia opère. Cette création de richesse, y compris les emplois directs ou indirects liés à ses activités, est par nature non délocalisables et contribue ainsi à la dynamique des territoires, de leurs économies et de leurs potentiels humains.

En 2019, dans le cadre de son engagement pour un développement durable, « Contribuer au développement et à l'attractivité des territoires », Veolia a réinvesti localement 86,3 % de ses dépenses sur les territoires, en ligne avec son objectif à horizon 2020 de les maintenir au-dessus de 80 %.

	2016	2017	2018	2019	Objectif 2020
Part des dépenses réinvesties sur les territoires*	84,8 %	85,4 %	85,7 %	86,3 %	Maintenir au-dessus de 80 % la part des dépenses réinvesties sur les territoires

* Le périmètre représentait 68 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2016, 70,6 % en 2017, 73,5 % en 2018.

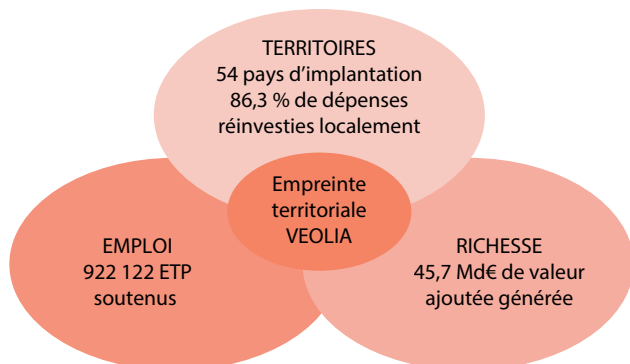
En 2019, le périmètre représente 74,3 % du chiffre d'affaires : Allemagne, Australie, États-Unis et Canada, France hors Énergie France (Corporate, Eau France incluant la SEM et hors capsules, RVD, SADE, SARP, SARPI, SEDE, VIGS et VWT), Royaume-Uni/Irlande, Pologne, République tchèque, Japon, Chine (incluant Hong Kong, hors JV) et Mexique. Dans tous ces pays, si l'activité VWT est représentée, elle est prise en compte dans le calcul.

Pour comprendre et expliquer son impact, Veolia a mesuré son empreinte socio-économique dans le monde en collaboration avec le cabinet Utopies. Le modèle, qui intègre les bases de données de dizaines de sources statistiques nationales et internationales, permet de reproduire de la manière la plus réaliste possible l'économie réelle.

Cette étude sur l'exercice 2018, a permis de quantifier les retombées des activités de Veolia au-delà de ses impacts directs (emploi et valeur ajoutée du Groupe). Les impacts indirects liés à la chaîne de fournisseurs, et les impacts induits par la consommation des ménages et les dépenses des administrations publiques, sont également mesurés. Les flux monétaires de 51 pays d'implantation de Veolia, représentant 99 % de l'EBITDA du Groupe, ont ainsi été analysés.

Les résultats de l'étude sur le périmètre monde ont montré que les activités de Veolia dans le monde :

- ont soutenu plus de 922 000 emplois équivalents temps plein (ETP) ;
- ont permis de générer 45,7 milliards d'euros de PIB (Produit Intérieur Brut).



Contribuer à la résilience des territoires

Veolia participe à la résilience des territoires en les aidant, notamment sur les sites exploités, et en collaboration avec les collectivités, à répondre à leurs défis physiques, climatiques, économiques et sociaux.

Dans le cadre de sa mission « Ressourcer le Monde », le Groupe propose une planification, un développement et une gestion plus intelligents des infrastructures et des services publics de nos villes tels que l'approvisionnement en eau, l'assainissement, la gestion et la valorisation de l'énergie et des déchets. La formation et le partage des meilleures pratiques transforment ces défis en opportunités pour des villes plus résilientes.

Partenaire stratégique de **100 Resilient Cities** depuis sa création, Veolia a mis son expertise au service de cette initiative de la Rockefeller Foundation visant à accompagner 100 villes du monde à devenir plus résilientes face aux enjeux sociaux, économiques et physiques. En 2015, **La Nouvelle Orléans** fut l'une des premières villes de ce réseau à dévoiler sa stratégie en matière de résilience, à l'occasion des 10 ans de l'ouragan Katrina. Dans ce cadre, Veolia et Swiss Re ont développé un projet pilote sur certaines infrastructures municipales, notamment les systèmes stratégiques d'eau, de traitement des eaux usées et de drainage, ainsi que d'approvisionnement énergétique.

Au **Liban**, Veolia a contribué au diagnostic du plan de résilience de la ville de Byblos. Veolia a par ailleurs animé des *workshops* à Cali en **Colombie** suite aux inondations de 2017, puis à Montevideo en **Uruguay** sur la gestion des déchets, au Cap en **Afrique du Sud** sur les enjeux de stress hydrique et à Addis Abeba en **Éthiopie** sur l'économie sociale.

Région de Milwaukee : Accompagnement dans la définition de la stratégie de résilience.

Pour l'aider à répondre à ses défis en termes de démographie, d'économie et de changement climatique, Veolia a accompagné le *Milwaukee Metropolitan Sewerage District*, l'un des plus importants clients de Veolia North America, dans la définition de la stratégie de résilience de la région de Milwaukee.

Ce plan, publié en août 2019, s'est appuyé sur une analyse des risques et des enjeux du territoire hiérarchisés lors de *workshops* rassemblant 28 municipalités ainsi qu'un panel de parties prenantes intéressées par la démarche et acteurs du territoire. Ce cadre stratégique fournit des recommandations opérationnelles en termes d'environnement, d'économie et d'infrastructures, afin de rendre la région plus forte et plus résiliente.

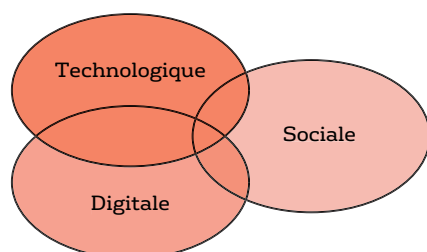
Soutenir l'innovation et l'entrepreneuriat

L'implication de Veolia dans le développement économique des territoires se traduit par différents dispositifs d'*open innovation*. Ils favorisent l'émergence de solutions techniques, sociales et environnementales avec les entrepreneurs locaux, et constituent autant d'opportunités de codéveloppement.

Open innovation technologique

Le programme **VIA by Veolia**, géré par Veolia Recherche et Innovation, détecte, évalue et accompagne l'intégration de solutions techniques innovantes dans nos métiers. Le programme apporte des réponses innovantes à des besoins précis, quand aucune solution interne n'est disponible. Il est utilisé sur des sujets d'amélioration de la performance opérationnelle ou environnementale, du développement de nouveaux services, ou encore du développement d'offres commerciales différenciantes. Ce service bénéficie d'une méthodologie robuste s'appuyant sur les moyens et expertises de Veolia Recherche et Innovation. Depuis son lancement en 2017, les équipes ont réalisé 118 *sourcings* de technologies innovantes, donnant lieu à 23 qualifications techniques par Veolia. À ce jour, quatre partenariats commerciaux ont été signés (ou en cours de signature). En complément du programme, cinq collaborations avec des *start-up* ont été menées en 2019 dans le cadre des projets R&D.

Open Innovation



L'équipe du *VIA by Veolia* a collaboré avec la BU **Recyclage et Valorisation des Déchets** (RVD) pour identifier, tester et qualifier des solutions capables de mesurer le taux de remplissage des points d'apport volontaire de déchets, puis de renvoyer les données vers Veolia afin d'optimiser la collecte des déchets. Ces études ont permis de retenir une solution qui est en cours de déploiement sur le territoire avec 600 capteurs en fonctionnement et 1 200 à venir.

Lancé par Veolia en Allemagne, le programme d'accélération **U-START** favorise la coopération avec des startups innovantes dans les domaines de l'économie circulaire, de la protection du climat et de la gestion responsable des ressources. Afin d'aider les startups à développer leurs solutions et accélérer leur commercialisation, Veolia donne aux entrepreneurs la possibilité de s'engager dans un partenariat de co-innovation à travers différentes opportunités de développement technique et commercial : prototypage, tests et preuve de concept sur les installations de Veolia, projets de co-création, accès aux canaux de distribution... Depuis sa création en 2016, U-START a mené 13 coopérations avec des *start-up* au travers de huit appels à solutions.

En 2019, U-START a permis à iNex Circular, une start-up française spécialisée dans l'Open Data Mining, de lancer un projet pilote au sein du secteur d'activité déchets de **Veolia en Allemagne**. En localisant avec précision des gisements de tous types de ressources (déchets organiques, bois, papier, etc.) autour d'un rayon géographique donné, l'outil facilite le travail des équipes commerciales et identifie ainsi de nouvelles opportunités de développement. La solution avancée par iNex a été validée par les équipes en test ; l'objectif pour 2020 est de trouver de nouvelles applications au sein de Veolia Allemagne.

Open innovation sociale

Lancé en 2014, le programme d'*open innovation* sociale « **Pop Up by Veolia** » permet de soutenir l'émergence et la croissance d'entrepreneurs à fort potentiel d'impact social sur les territoires et de co-créer des solutions innovantes. Localement, Veolia s'associe à des incubateurs d'entrepreneuriat social pour détecter, sélectionner et accompagner des entrepreneurs à fort potentiel d'impact. Les entrepreneurs accompagnés bénéficient du soutien et de l'expertise des collaborateurs Veolia afin de co-construire des projets et solutions innovantes avec les différents acteurs des territoires. Le programme Pop Up est déployé en 2019 dans 15 territoires, en France, en Inde et au Mexique. Fin 2019, 140 entreprises sociales ont été accompagnées, et 20 collaborations ont été réalisées.

Suite à une sélection *via* le **Pop Up India**, Veolia a conclu un partenariat avec l'ONG **FORCE** (*Forum for Organized Resource Conservation and Enhancement*) et Nangloi Water Services. À travers diverses initiatives, campagnes et programmes de sensibilisation communautaires, l'objectif est de promouvoir le raccordement légal à l'eau potable, assurant un approvisionnement en eau salubre pour tous. Grâce à ce projet, l'ONG a pu toucher 10 661 ménages en 2019.

Open innovation digitale

Nova Veolia s'appuie sur l'innovation et le digital comme booster des métiers du Groupe, pour renforcer la performance des services dans la ville et proposer de nouvelles solutions aux citoyens, connectées et efficaces dans la gestion de ses ressources. En investissant dans un écosystème d'entreprises digitales et en développant de l'innovation ouverte, Veolia accompagne la transformation des services urbains et co-construit la ville intelligente, inclusive et agréable à vivre.

À titre d'exemple, les compteurs d'eau communicants déployés dans plus de 3 000 villes par la société **Birdz**, filiale de Nova Veolia, préviennent sans délai les consommateurs en cas de fuite ou de risque de gel.

L'émergence des nouvelles technologies dans l'espace urbain est aussi l'occasion pour les villes de proposer des services pragmatiques, adaptés aux besoins de chaque individu. L'application **HomeFriend** propose aux citoyens de suivre leur consommation réelle en eau potable et de la comparer à des foyers similaires.

Développer des solutions « smart » au service de la performance

En s'appuyant sur les technologies numériques, les solutions intelligentes visent à améliorer l'information et le confort des citoyens ainsi qu'à optimiser la performance environnementale, sociale et économique des services délivrés par Veolia.

Hubgrade est le centre de pilotage de la performance des activités de Veolia (gestion de l'eau, de l'énergie et des déchets). En utilisant des solutions numériques et intelligentes, Hubgrade permet aux équipes de surveiller et exploiter des données en temps réel pour optimiser la gestion des ressources des clients municipaux, commerciaux et industriels.

Le déploiement de ces centres intelligents permet à Veolia d'analyser les données provenant de millions de capteurs, afin d'accélérer la recherche de performance de ses clients et de limiter la pression sur les ressources. En 2019, Veolia compte 27 centres Hubgrade opérationnels dans le monde (Europe, Émirats arabes unis, Chine, Australie...) qui représentent plus de 1 700 sites gérés.

En 2019, le **Startup Meeting Lausitz** a eu lieu pour la deuxième fois à Weißwasser en Allemagne, en collaboration avec Veolia Deutschland et la région économique de Lausitz. L'initiative a réuni entreprises et start-ups de la région et d'Allemagne afin de promouvoir les partenariats et la coopération sur les thèmes « Smart City » et « Industry 4.0 ».

6.3.3.3.2 Favoriser l'insertion sociale et professionnelle

Veolia, créateur responsable d'emploi local

Par son management et ses politiques ressources humaines (*cf.* section 6.4 *infra*) et achats (*cf.* section 6.3.3.3 *infra*), le Groupe est un acteur de l'emploi sur les territoires où il intervient. Il est également acteur de qualification, d'égalité des chances et de protection sociale pour ses salariés et ceux des entreprises et organismes partenaires (fournisseurs, associations, etc.). Le Groupe, qui compte 178 780 salariés, agit en employeur responsable, acteur du développement économique et de la solidarité sociale (emploi, formation et économie locale) dans les territoires où il opère, par :

- la priorité à l'alternance dans le recrutement externe. Le Groupe est convaincu de la voie d'excellence que représente la formation en alternance notamment dans le cadre de contrats d'apprentissage et de professionnalisation (3 050 alternants en 2019) ;
- ses actions d'insertion par l'activité économique, menées avec la Fondation Veolia en partenariat avec des structures d'insertion (voir ci-après) ;
- la création de passerelles entre le réseau des Campus Veolia (*cf.* section 6.4.4.3 *infra*), le Groupe et les professionnels ou acteurs de la formation, de l'orientation et de l'emploi, afin de préparer à ses métiers les jeunes et les plus éloignés de l'emploi : Écoles de la deuxième chance, Établissement pour l'insertion dans l'emploi (EPIDE), réseaux des missions locales en France, associations « Elles Bougent », « Sport dans la ville » ;
- une politique et des actions en faveur de la diversité : lutte contre les discriminations, soutien à l'emploi de personnes en situation de handicap (*cf.* section 6.4.5.3 *infra*) ;
- la politique d'ouverture vers les secteurs de la formation (écoles, universités) : accueil de stagiaires (4 230 stagiaires en 2019), Trophées Performance, *Summer school*, forums et salons étudiants (*cf.* section 6.4.4.3 *infra*) ;
- des initiatives solidaires adaptées à un contexte local spécifique : le *Reconciliation Action Plan* (RAP) 2019-2022 en Australie en direction des peuples aborigènes, collaboration d'Amendis, Veolia Maroc, avec l'association Enfants du Paradis pour l'insertion de jeunes en situation de handicap, création de modules de formation pour améliorer les normes de sécurité et les conditions de travail des travailleurs du secteur de la gestion des déchets en Inde...

Australie : Le Reconciliation Action Plan.

Veolia réaffirme son engagement historique dans la défense des droits des aborigènes et des communautés insulaires du détroit de Torrès, et a lancé le troisième **Reconciliation Action Plan (RAP) 2019-2022**.

Cet engagement a été initié en 1997 avec le partenariat pour l'emploi des populations aborigène signé avec *Indigenous Business Australia*. En 2013, la *joint-venture The North West Alliance* a été créée avec la société aborigène australienne Our Country. Cette alliance est devenue la plus importante entreprise du secteur de la gestion des déchets dans la région de Pilbara. Ont ensuite suivi les RAP 2014-2016 et 2017-2019, cadres stratégiques pour agir contre les inégalités et développer des relations à long terme avec les communautés et les organisations locales.

Les domaines d'intervention prioritaires de ce nouveau plan 2019-2022 seront l'éducation, l'emploi, les partenariats communautaires, et la collaboration avec les entreprises aborigènes et insulaires du détroit de Torrès.

Accompagner vers l'emploi et créer du lien social avec la Fondation Veolia

L'accompagnement vers l'emploi et le lien social est, avec l'aide au développement et l'urgence humanitaire, ainsi que la protection de l'environnement et de la biodiversité, l'un des trois domaines d'intervention prioritaires de la Fondation Veolia. À ce titre, elle soutient les initiatives et les structures qui favorisent le retour à l'emploi des personnes en situation d'exclusion (chantiers, associations et entreprises d'insertion par l'activité économique, projets de formation, accompagnement social, entrepreneuriat solidaire et microcrédits, etc.). Au-delà d'un soutien financier, la Fondation s'attache à créer des passerelles entre les projets et initiatives soutenues, et les entités opérationnelles de Veolia afin de favoriser une insertion et un retour à l'emploi pérennes.

Partenariats pluriannuels

À travers ses partenariats pluriannuels, la Fondation Veolia soutient des associations œuvrant pour l'insertion sociale et professionnelle des plus démunis, dont les plus marquants sont :

- **Actavista**, parcours de formation et d'insertion par la rénovation de patrimoine historique ;
- **Life Project 4 Youth (LP4Y)** qui installe des centres de formation en Inde pour jeunes en grande précarité ;
- **Espaces**, association d'insertion par l'écologie urbaine ;
- **Lulu dans ma rue**, conciergerie solidaire installée dans plusieurs quartiers de Paris.

Projets d'accompagnement vers l'emploi et le lien social en 2019

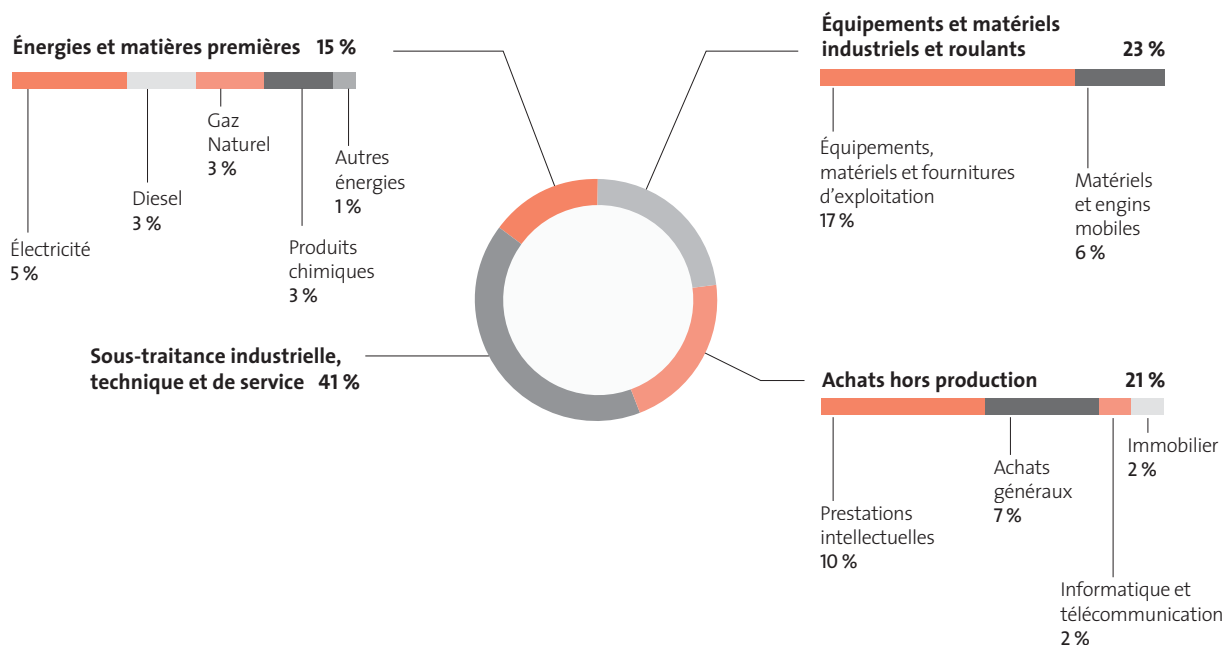
Au-delà de ces partenariats historiques, la Fondation Veolia soutient chaque année de nombreuses associations ou entreprises œuvrant pour l'accompagnement vers l'emploi des plus démunis et le lien social dans les quartiers. En 2019, la Fondation a soutenu 13 projets d'accompagnement vers l'emploi et le lien social, comme avec **L'école des semeurs, Yokoumi, Heko farm** ou encore **ASEI Agir, Soigner, Éduquer, Inclure**.

Acta Vista : construire pour se reconstruire.

Soutenue depuis plus de 10 ans par la Fondation Veolia, l'association Acta Vista, du groupe SOS, première entreprise sociale européenne réalise des chantiers d'insertion et de formation aux métiers de la restauration du patrimoine. Les personnes accueillies apprennent sur des édifices prestigieux avec l'objectif de s'insérer de manière pérenne sur le marché du travail. Acta Vista embauche et forme plus de 400 personnes par an dont un tiers de moins de 26 ans, avec 92 % des salariés qualifiés en fin de parcours et plus de 60 % de sorties en emploi.

6.3.3.3 Instauration des relations responsables avec nos fournisseurs

Répartition de la dépense achats totale 2019 ⁽¹⁾



Très diversifiés, les achats de Veolia se structurent principalement autour de trois domaines :

- l'énergie et les matières premières achetées localement, auprès d'acteurs nationaux ou de filiales de fournisseurs internationaux ;
- les sous-traitances industrielles et de services portant sur la maintenance, l'entretien et les travaux pour les équipements et

La politique achats responsables, développée par Veolia s'articule autour de trois axes, mesurés par autant d'indicateurs.

installations, la logistique et le traitement des déchets. Ces achats sont réalisés par des acteurs locaux et de petite taille (PME, ETI...) ;

- les équipements et matériels industriels et roulants, au cœur des dispositifs métiers exploités pour le compte des grands clients du Groupe, représentent une part significative des consommations énergétiques. À ce titre, ces achats font l'objet d'une évaluation en coût complet du cycle de vie.

	Indicateur de suivi	2016	2017	2018	2019	Objectif 2020
1/ Engager les fournisseurs	Part des contrats incluant les clauses de développement durable	59 %	57 %	63 %	71 %	80 %
2/ Évaluer leur performance RSE	Part des fournisseurs stratégiques * évalués sur les 3 dernières années	49 %	48 %	55 %	61 %	70 %
3/ Contribuer au développement local	Dépenses achat auprès du secteur protégé et adapté	7,3 M€	8,8 M€	9,6 M€	10,4 M€	NA

* En 2016 et 2017, un fournisseur stratégique est un fournisseur de rang A ayant une dépense supérieure à 3 millions d'euros par an (supérieure à 2 M€ en 2016), et/ou dont le contrat ou plan d'action existe pour une Business Unit et/ou lorsque ce dernier a déjà fait l'objet d'une évaluation. Depuis 2018, un fournisseur stratégique contribue directement à la stratégie du Groupe, a un rôle critique dans les processus industriels de Veolia (équipements industriels, énergies de production, produits chimiques, matériels roulants, et grands opérateurs télécom & IT). Il représente une dépense récurrente au niveau du Groupe ou d'une Business Unit.

Engager les fournisseurs

En lien avec les évolutions réglementaires et les nouvelles politiques du Groupe, Veolia renforce son programme de conformité achats ainsi que sa politique de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE).

En 2019, Veolia a lancé un programme de certification de ses acheteurs sur la conformité achats au travers d'un *e-learning* développé conjointement avec le Campus Veolia. Ce programme

terminé en novembre 2019, a permis de former et certifier 370 acheteurs et 48 responsables Conformité.

Notre charte Fournisseurs, actualisée en mars 2019 et disponible sur veolia.com, est systématiquement transmise lors des consultations et signée par les tiers. Elle permet d'engager et de responsabiliser les fournisseurs sur les principes et processus achats de Veolia, y compris leur chaîne d'approvisionnement.

(1) La dépense achats totale correspond à la somme des dépenses achats externes : sont exclues les entités de l'Énergie en France, les nouvelles activités Propreté pour les pays nordiques, ainsi que les capsules de l'Eau France, les entités internationales de Veolia Industries Global Solutions et de la SADE et les Co-entreprises.

Afin de prévenir les risques liés au respect des règles d'éthique, de droit social et de l'environnement (droits de l'Homme, travail des enfants, corruption...), des clauses spécifiques de développement durable et anticorruption sont intégrées dans les nouveaux contrats ou les contrats renouvelés/avenants avec les fournisseurs et sous-traitants.

Fin 2019, 71 % des contrats actifs de la base contrats fournisseurs du Groupe intègrent la clause de développement durable. Cette dernière engage le fournisseur sur plusieurs points :

- le respect de la Déclaration universelle des droits de l'Homme et de la Convention des Nations Unies sur les droits de l'enfant ;
- le respect des règles éthiques et de droit social, notamment la conformité aux réglementations impératives applicables en matière de droit du travail et aux conventions de l'OIT : travail clandestin, travail des enfants, travail forcé, etc. ;
- le respect des objectifs de la politique de prévention santé sécurité du Groupe ;
- le respect de la réglementation relative à la protection de l'environnement et à la mise en œuvre d'actions nécessaires pour réduire son impact sur l'environnement ;
- la vérification que ses propres fournisseurs et sous-traitants respectent les mêmes obligations ;
- la mise à disposition et la communication à Veolia de sa politique d'engagement.

Évaluer les fournisseurs

Les risques fournisseurs sont identifiés dès l'appel d'offres *via* une cartographie des risques par catégorie d'achats intégrant les critères suivants : criticité de la dépense, consommation énergétique, stratégie métier... ainsi que des critères RSE et éthiques en ligne avec la cartographie des risques du Groupe. Cette cartographie permet aux acheteurs d'identifier, d'analyser et de hiérarchiser les fournisseurs stratégiques et/ou les fournisseurs sur les catégories les plus exposées.

Un système d'évaluation permet à Veolia de mesurer la performance RSE de ses fournisseurs stratégiques. Ce dernier consiste en un audit documentaire par un prestataire indépendant, portant sur 21 critères répartis sur les axes environnementaux, sociaux (droit de l'Homme...), éthiques (corruption...) et relations fournisseurs. Au besoin, des actions correctives et des visites sur site sont menées.

Au cours des trois dernières années, les évaluations ont concerné 61 % des fournisseurs stratégiques du Groupe, avec un focus sur les pays à risque. Plusieurs webinar fournisseurs et acheteurs en Chine et en Amérique latine ont accompagné et accéléré ce programme d'évaluation. Veolia et ses directions achats ont aussi évalué 259 fournisseurs non stratégiques.

Depuis le second trimestre 2019, pour compléter son dispositif de surveillance, le Groupe a mis en place une solution interne de rapport de visite sur site, organisé autour des principales questions relatives à la santé/sécurité, l'environnement et le social.

Participer au développement du tissu local

Dans le cadre du partenariat entre le réseau GESAT ⁽¹⁾ et Eau France (mission handicap), les directions achats se sont engagées, depuis 2013, dans une démarche favorisant le recours au secteur du travail protégé et adapté (mise à disposition des contrats ESAT/EA signés, utilisation d'un moteur de recherche par catégorie et région, campagnes de sensibilisation auprès des demandeurs d'achats). Pour 2019, la dépense achats, hors taxes, enregistrée auprès du secteur du travail protégé et adapté, a poursuivi sa progression, atteignant 10,4 millions d'euros pour le périmètre France, contribuant ainsi à la création d'emplois stables pour des personnes handicapées, en particulier dans le secteur du recyclage des déchets.

Par ailleurs, les achats Veolia sont fondamentalement intégrés à l'empreinte socio-économique du Groupe. En particulier, l'indicateur prioritaire de cet engagement mesure le poids des dépenses réinvesties dans l'économie locale (*cf.* section 6.3.3.1 *supra*).

Bonnes pratiques

Pour Veolia, la considération du coût global (appelé TCO pour Total Cost of Ownership) permet d'articuler, dans une vision à long terme, les dimensions économiques, environnementales et/ou sociales d'un achat, le produit étant replacé dans son environnement, à travers ses fonctionnalités et son cycle de vie. Cette vision permet notamment d'intégrer l'innovation des fournisseurs et d'identifier les leviers d'optimisation.

Solution de prescription pour le renouvellement des groupes électro-pompes

Afin d'aider au mieux les opérationnels et piloter le renouvellement de ses pompes, Veolia, en partenariat avec la société Greenflex, a développé une solution de prescription de ces équipements à travers une approche TCO.

Cette nouvelle solution, testée dans un premier temps en France, permet :

- de simuler les coûts de mise en œuvre et de consommations énergétiques des différents modèles de pompes ;
- de générer des gains achats en calculant le nouveau TCO du modèle remplacé ;
- de recentrer les besoins sur les fournisseurs référencés en fonction des besoins du prescripteur. En moyenne, les équipements remplacés, selon les contrats cadres négociés pour Veolia, permettent d'obtenir pour le Groupe entre 50 et 70 % du prix complet d'une pompe. Au vu de ces résultats, cette solution sera progressivement déployée sur un périmètre international.

(1) GESAT : association créée en 1982 ayant pour vocation d'assurer la promotion du secteur protégé et adapté, et d'accompagner les acteurs économiques dans leurs relations avec ce secteur.

Économies liées aux Certificats d'Économies d'Énergie CEE)

Sur le périmètre France, la direction des achats de Veolia promeut activement l'efficacité énergétique auprès des consommateurs d'énergie, tant pour ses propres usages que pour ceux des collectivités territoriales, des professionnels ou des ménages :

- sensibilisation des exploitants de manière à anticiper leur renouvellement d'équipements ;
- réduction durable des consommations énergétiques et accroître leur efficacité ;
- réalisation des économies sur nos Achats d'énergie et nos Achats d'équipements ;
- systématisation de la collecte et de la valorisation des CEE.

À ce titre, Veolia a conclu en février 2017 une convention avec Greenflex, société de conseil en performance énergétique et filiale du groupe TOTAL.

Quelques chiffres :

- quantité d'énergie économisée : 1 304 GWh cumulés actualisés ;
- 1,4 million d'euros de primes CEE en 2019 ;
- 81 dossiers éligibles au dispositif des certificats d'économies d'énergie en 2019.

6.3.4 FOURNIR ET MAINTENIR DES SERVICES ESSENTIELS À LA SANTÉ ET AU DÉVELOPPEMENT HUMAIN

6.3.4.1 Risques et opportunités

Au-delà des mesures fondamentales prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs afin de se conformer à ses obligations en matière de gestion du risque sanitaire (cf. section 5.2.2.2 *supra*), Veolia agit pour fournir et maintenir des services essentiels à la santé et développement humain.

À travers ses métiers, les relations étroites tissées avec les communautés locales (cf. section 6.3.2 *supra*) et son fort ancrage territorial (cf. section 6.3.3 *supra*), Veolia contribue globalement aux Objectifs de développement durable des Nations Unies. Ce maillage territorial et la proximité du Groupe avec les enjeux locaux, constitue une opportunité de développer des services adaptés aux contextes spécifiques, et de mener plus largement des actions de solidarité d'aide au développement ou d'aide d'urgence.

6.3.4.2 Politique et engagements

Le Groupe dessert 98 millions d'habitants en eau potable, près de 67 millions d'habitants en assainissement, 42 millions d'habitants en services de collecte de déchets et, à travers ses services de chauffage, près de 7,4 millions de personnes dans le monde ⁽¹⁾.

Veolia s'engage, aux côtés des autorités délégantes ou de ses partenaires et de ses clients industriels, à assurer un accès durable aux services essentiels d'eau, des déchets ou d'énergie, et tout particulièrement en faveur de politiques ciblées pour les populations ou les quartiers les plus démunis.

Agissant à l'échelle mondiale, Veolia est attentif aux objectifs de la communauté internationale.

Engagements n° 6	Objectifs 2020	Sponsor
Fournir et maintenir des services essentiels à la santé et au développement humain	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuer aux objectifs du développement durable des Nations Unies, à l'instar de notre contribution aux objectifs du Millénaire 	Régis Calmels, membre du comité exécutif, directeur de la zone Asie

(1) Le nombre d'habitants desservis en eau prend en compte les habitants directement desservis par un réseau de distribution exploité par Veolia et les habitants bénéficiant d'une eau produite par Veolia mais distribuée par un tiers. Pour la distribution, il s'agit des habitants recensés selon les pratiques locales (l'INSEE en France) présents sur le territoire desservi. Pour la production sans distribution, le nombre d'habitants desservis peut être estimé à partir du volume vendu au distributeur sur la base d'un volume mis en distribution moyen par jour et par habitant. Les données habitants recensés et volumes vendus aux tiers sont actualisés chaque année. Le calcul des nombres d'habitants desservis en assainissement suit le même principe, en utilisant la capacité des usines de dépollution en équivalent habitants lorsque la collecte des eaux usées est assurée par un tiers.

6.3.4.3 Actions et résultats

6.3.4.3.1 Contribuer aux Objectifs de développement durable

Veolia est un acteur mobilisé dans la mise en œuvre des objectifs définis par la communauté internationale. Si sa contribution s'est élargie à d'autres champs et expertises métiers (cf. section 6.1.2 *supra*), l'accès et le maintien aux services essentiels demeurent des enjeux clés dans la stratégie du Groupe. Ainsi, depuis 2000 et la définition des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), le Groupe

a permis à 10,7 millions de personnes d'accéder à l'eau potable et à 4,5 millions d'avoir accès aux services d'assainissement, dans les pays en développement et émergents, notamment à travers ses programmes de branchements sociaux en Afrique et en Amérique latine.

Depuis la mise en place des ODD en 2015, le Groupe a permis l'accès à l'eau potable à 5,1 millions de personnes, et à 1,9 million de personnes pour les services d'assainissement. En 2019, ce sont 1,1 million de personnes concernées pour les nouveaux accès à l'eau potable et 152 000 pour l'assainissement ⁽¹⁾.

	Depuis la définition des OMD (2000)	Depuis la définition des ODD (2015)	Objectif 2020
Population ayant eu de nouveaux accès <i>(en millions de personnes)</i>	<ul style="list-style-type: none"> à l'eau potable : 10,7 M à l'assainissement : 4,5 M 	<ul style="list-style-type: none"> à l'eau potable : 5,1 M à l'assainissement : 1,9 M 	Contribuer aux objectifs du développement durable des Nations Unies, à l'instar de notre contribution aux objectifs du Millénaire

Afin de favoriser la mise en œuvre des ODD, Veolia s'engage également dans des partenariats innovants, permettant de répondre plus efficacement aux enjeux d'accès aux services essentiels. Le Groupe développe de nouvelles alliances, qui s'appuient sur des expertises complémentaires et aident à appréhender des problématiques auxquels il n'aurait pu répondre seul (cf. section 6.3.2 *supra*).

La Toilet Board Coalition.

Depuis 2018, Veolia est membre de la **Toilet Board Coalition**, plateforme multi-acteurs dont l'objectif est de favoriser l'accès du plus grand nombre à l'assainissement (ODD 6). Cette plateforme met en lien multinationales, entrepreneurs, institutions publiques, ONG, afin de faire émerger des initiatives et solutions permettant d'accélérer l'économie de l'assainissement et d'impacter de manière significative ce marché et la Société. La collaboration entre Veolia et la **Toilet Board Coalition** porte sur le déploiement de solutions décentralisées, complémentaires aux dispositifs existants pour développer l'accès aux toilettes, et améliorer les performances des systèmes centralisés. Des partenariats *business* sont concrètement à l'étude en Afrique.

6.3.4.3.2 Développer des dispositifs pour l'accès aux services et leur maintien, adaptés au contexte local

Certaines populations ont des difficultés d'accès ou de maintien aux services apportés par Veolia, essentiels à la santé et au développement humain. Les raisons de ces difficultés peuvent

être financières (coûts de première connexion importants, travaux nécessaires au raccordement, difficultés de paiement de l'abonnement), administratives, linguistiques ou physiques (éloignement, personnes âgées...).

Ainsi, Veolia s'engage auprès des autorités délégantes, de ses partenaires et de ses clients industriels à assurer un accès durable aux services essentiels et à développer des solutions adaptées localement.

L'accès aux services

Avec la démarche ACCES, permettre l'accès de tous à des services de qualité

Le Groupe a développé des solutions adaptées selon le contexte local qui assurent l'accès de tous à des services de qualité. Ainsi, l'expertise Acces (ingénierie technique, financière et institutionnelle ou sociétale) illustre bien la stratégie et l'engagement de Veolia et se décline dans trois domaines :

- **l'ingénierie technique** : desservir plus de personnes avec la même ressource et les mêmes infrastructures et proposer de nouveaux modes de desserte ;
- **l'ingénierie financière et institutionnelle** : mettre en œuvre des politiques de prix socialement acceptables, multiplier les branchements individuels sociaux, développer de nouveaux modèles pour la recherche et l'innovation sociale, recherche des financements innovants et solliciter les bailleurs de fonds ;
- **l'ingénierie sociétale et de la relation client** : développer des services clientèle de proximité et des solutions de médiation, promouvoir les bons usages du service afin d'optimiser ses bénéfices, évaluer les impacts sur la qualité de vie, développer des partenariats et la co-construction de nouvelles solutions.

(1) Ces nouveaux accès à l'eau potable et à l'assainissement concernent la distribution ainsi que les nouvelles unités de production/traitement, sans distribution finale, dans 12 pays en déficit d'accès, où Veolia intervient sur l'accès à ces services. Pour la distribution, les données sont obtenues à partir du nombre de raccordements réalisés par Veolia, multiplié par le nombre moyen de personnes par foyer estimé par l'INED (Institut national d'études démographiques). Pour les usines de production, le nombre d'habitants desservis en eau potable est estimé à partir des volumes produits, du rendement moyen de réseau observé chez Veolia en 2019, et d'un ratio moyen de consommation constaté localement. Pour les usines de traitement, le nombre d'habitants desservis est estimé à partir des capacités de traitement de l'usine et d'un ratio moyen de production d'eaux usées par habitant, constaté localement. Le calcul des nombres d'habitants desservis en assainissement suit le même principe, en utilisant la capacité des usines de dépollution en équivalent habitants lorsque la collecte des eaux usées est assurée par un tiers.

Ces solutions, développées initialement pour l'accès à l'eau en Afrique, sont désormais proposées à tous les pays et à tous les services. Veolia se positionne en particulier en faveur de politiques ciblées pour les populations et/ou les quartiers les plus démunis.

Dans les pays en développement et émergents, après plusieurs années d'intervention, Veolia a démontré sa fiabilité, son efficacité et sa créativité au service des autorités locales désireuses de mettre au point des politiques ambitieuses pour atteindre efficacement les OMD, et désormais les ODD. En effet, le Groupe a accompagné de nombreuses villes de ces pays dans le cadre de contrats comportant des objectifs explicites ou des incitations en matière d'extension de la desserte et de maintien de l'accès aux services.

Avec « Eau pour tous », les collectivités sont solidaires de tous les usagers du service

Dans les pays développés, le Groupe est également soucieux de l'accès aux services pour les plus démunis, ainsi qu'aux personnes en situation de précarité ou sans domicile fixe. En France, son programme de solidarité permet à chaque collectivité d'ouvrir la démarche de solidarité locale à tous les usagers du service. Il s'inscrit en complément de la tarification sociale ou équitable et conjugue trois catégories d'aides :

- des solutions d'**urgence** pour maintenir l'accès au service en proposant des aides financières adaptées aux situations individuelles : échancier de paiement, abandon de créance, chèques eau ;
- des solutions d'**assistance** pour aider à maîtriser durablement son budget et ses consommations ;
- des solutions de **prévention** pour alerter en cas de surconsommation inhabituelle.

L'approche du Groupe est fondée sur la responsabilité partagée des différentes parties prenantes du service : la collectivité, l'opérateur de service et l'utilisateur. Elle permet à chacun d'exercer ses droits et de mettre en œuvre ses devoirs :

- droit d'assistance et d'égalité devant le service public pour les usagers et devoir de maîtrise de leurs consommations ;
- devoir d'information et d'engagement de l'opérateur dans la mise en œuvre de solutions efficaces ;
- devoir de l'autorité publique de lutter contre l'exclusion.

Le programme « Eau pour tous » a permis de consacrer près de 3,1 millions d'euros à l'aide d'urgence en 2018 via les fonds de solidarité logement et l'attribution de chèques eau (ou chèque d'accompagnement personnalisé), représentant plus de 25 000 bénéficiaires.

Le Collectif français des Entreprises inclusives.

Veolia est membre du Collectif français des Entreprises inclusives, lancé en décembre 2018 pour développer l'accès aux produits et services essentiels, ainsi qu'à la formation et l'emploi. Dans ce cadre, Veolia a pris l'engagement d'accélérer le déploiement des Chèques Eau en partenariat avec les collectivités.

Le maintien et la structuration des services

Des compteurs intelligents pour mieux gérer son budget et améliorer l'accès au service des plus démunis

La question du coût de l'accès à l'eau est un défi quotidien pour les populations les plus vulnérables. Veolia s'est associé à la start-up City Taps, qui a développé une solution inédite de prépaiement incluant un compteur intelligent. Les clients peuvent ainsi prépayer l'eau avec leur portable, et ce pour le montant de leur choix et de leurs moyens : 1 m³, 2 m³, 10 m³ ou plus. Cette solution permet au foyer de mieux gérer leur budget, et grâce au mobile peut être déployée facilement et très largement dans les pays d'Afrique. Le service a d'abord été testé à Niamey au Niger auprès des abonnés de la Société d'exploitation des eaux du Niger sur 200 compteurs. L'objectif d'ici à 2020 est d'étendre le projet et permettre l'accès à l'eau à domicile à environ 100 000 personnes à Niamey.

En France, Veolia est un partenaire privilégié des PIMMS

Accéder à l'eau potable et à l'énergie est une condition nécessaire pour travailler et vivre dignement. Veolia est convaincu de son rôle pour aider les usagers en difficulté, qui peuvent être en situation de rupture voire de privation de ces services publics. C'est pourquoi le Groupe a participé à la création du dispositif PIMMS (Point d'information et de médiation multiservices) aux côtés de grands opérateurs de services publics. Les PIMMS visent à faciliter l'accès aux droits et aux services publics des habitants d'un territoire et à prévenir leurs difficultés, grâce à des agents médiateurs qui accompagnent les usagers, leur expliquent les démarches de la vie quotidienne, les modalités de facturation, l'accès aux services internet, la gestion d'un budget familial, ou la maîtrise de la consommation d'énergie.

Le programme Socias Gestoras au Mexique

Au Mexique, la compagnie des eaux d'Aguascalientes (CAASA) filiale de Veolia Environnement, a lancé le programme « Socias Gestoras ». Cette initiative s'appuie sur des femmes, issues de la communauté locale, qui se rendent au domicile des usagers ayant des difficultés de paiement, les informent des dispositifs existants et proposent des solutions comme des remises sur factures, des étalements de paiement ou des aides spécifiques. Le programme « Socias Gestoras » est aligné sur les 17 objectifs de développement durable des Nations Unies (ONU) ; il participe à favoriser l'accès aux services essentiels, contribue au développement local, en aidant à l'insertion de femmes en situation difficile. Ces mères célibataires, cheffes de familles, s'impliquent dans une activité responsabilisante et génératrice de revenus. Le programme est réalisé en lien avec une association locale, Civile Tlanemani.

Colombie : Programme « Mi isla limpia ».

À Carthagène en Colombie, Veolia a développé le programme « Mi isla limpia » adapté aux problématiques techniques, environnementales et sociales spécifiques de cette zone insulaire en matière de gestion des déchets. Des collectes à pied ou à moto électrique, ainsi que la mise en place de zones de stockage temporaire, fournissent un accès équitable aux services de collecte des déchets à 3 800 habitants. En complément, différents programmes ont permis de sensibiliser 2 500 habitants de la zone de Carthagène et 6 000 touristes aux questions d'environnement et de gestion des déchets.

6.3.4.3.3 Prendre des mesures en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs

Veolia dessert 98 millions de personnes en eau potable à travers le monde. Dans un souci constant de maîtrise de la qualité de l'eau produite et distribuée, Veolia mène une politique de contrôle de sa qualité sanitaire afin de respecter les normes et d'anticiper leurs évolutions, à travers une gamme complète de solutions technologiques. Cette démarche repose sur quatre principes :

- anticiper : à travers une veille scientifique sur les paramètres émergents, en particulier sur de nouveaux micropolluants comme les perturbateurs endocriniens et les résidus de produits pharmaceutiques, l'amélioration des méthodes analytiques de détection de ces micropolluants, et l'évaluation de leurs effets sur la santé ;

		2016	2017	2018	2019
Taux de conformité à la réglementation locale et aux exigences contractuelles de l'eau distribuée	paramètres bactériologiques	99,7 %	99,7 %	99,8 %	99,8 %
	paramètres physicochimiques	99,7 %	99,7 %	99,7 %	99,7 %

- proposer des solutions aux collectivités locales sur les actions d'amélioration de l'exploitation et sur les investissements nécessaires à la maîtrise de la qualité de l'eau sur l'ensemble de la filière : maintien de la qualité de l'eau en réseau, sécurisation de la production et de distribution d'eau potable, protection de la ressource ;
- informer les populations et réagir de façon optimale en cas d'incident ou de crise : astreinte 7j/7 et 24h/24, service d'accueil téléphonique pour répondre aux préoccupations des consommateurs, distribution d'eau en bouteilles en cas d'arrêt prolongé du service, système d'alerte téléphonique pour prévenir chaque consommateur des éventuelles restrictions de consommation et des points de mise à disposition de bouteilles d'eau.

6.3.4.3.3 Mener des actions de solidarité internationale avec la Fondation Veolia

La solidarité s'exprime dans le cadre des contrats, au travers des services que le Groupe fournit et qui contribuent à l'intérêt général. Lutter contre la précarité et les inégalités en assurant l'accès aux services essentiels pour les personnes non desservies en eau, en assainissement ou en électricité, est une voie dans laquelle Veolia est activement engagé.

Cet engagement de Veolia se traduit également à travers sa Fondation dont l'une des missions est d'aider les populations à vivre dignement et en bonne santé. Dans le cadre de cette mission, la Fondation Veolia :

- apporte une **aide humanitaire d'urgence** lors de catastrophes naturelles et de crises humanitaires pour évaluer les besoins et assurer l'accès des populations à l'eau, l'assainissement, la gestion de l'énergie et des déchets ;
- accompagne des **projets d'aide au développement** de ces services essentiels qui sont au cœur des métiers de Veolia.

- surveiller :

- en réalisant des analyses de l'eau de plus en plus nombreuses et complexes, dans des délais de plus en plus courts, selon des méthodes normalisées, avec des équipements de pointe et du personnel qualifié. En 2019, les taux de conformité à la réglementation de l'eau distribuée étaient de 99,8 % et 99,7 % respectivement pour les paramètres bactériologiques et physicochimiques,
- par un suivi de conformité des plus gros réseaux de distribution à travers le monde ;

Les actions de solidarité internationale de la Fondation Veolia contribuent au développement de l'accès aux services essentiels. Elles se traduisent par un soutien financier ou la mise à disposition de compétences des collaborateurs du Groupe.

Partenariats pluriannuels

La Fondation Veolia a noué de nombreux partenariats avec des agences des Nations Unies (**Unicef, UNHCR**), des organismes d'urgence internationale (**Croix-Rouge, Médecins Du Monde, Médecins Sans Frontières, Solidarité internationale, Oxfam**) ou avec des États, à l'instar de la convention de partenariat, signée en 2014 et renouvelée le 19 décembre 2017, avec le ministère français de l'Europe et des Affaires étrangères pour renforcer l'efficacité de la réponse aux situations humanitaires d'urgence.

La Fondation s'est ainsi engagée à mettre à disposition de **Médecins Sans Frontières** ses experts Veoliaforce pour l'accompagner dans ses projets de recherche et d'innovation sur des problématiques humanitaires dans des domaines proches des métiers de Veolia. Avec **Médecins du Monde**, elle travaille à la prévention des risques sanitaires et environnementaux encourus par les démantelateurs de Manille et soutient les veilles sanitaires organisées en France dans les campements de migrants. La Fondation a également renforcé ses liens avec la **Croix-Rouge** en mutualisant ses bases logistiques à Pantin et en proposant ses formations complémentaires à destination des Équipes de réponse aux urgences de la Croix-Rouge.

Missions Veoliaforce, urgence humanitaire et aide au développement en 2019

La Fondation Veolia s'engage ainsi aux côtés d'acteurs pour répondre temporairement en cas de crise aux besoins essentiels ou en déployant des solutions pérennes dans des territoires dépourvus d'infrastructure. En 2019, la Fondation Veolia a participé à 15 projets d'aide au développement ou d'urgence humanitaire. 24 missions Veoliaforce ont été menées pour 373 jours/hommes de mécénat de compétence.

Mozambique : mobilisation humanitaire.

Au **Mozambique**, le cyclone Idai a fait des ravages en mars 2019 avec près d'un millier de morts et près de deux millions de sinistrés. La Fondation s'est mobilisée avec la Croix-Rouge française, Médecins Sans frontières et Solidarités International, en envoyant du matériel et une dizaine d'experts Veoliaforce. Leur mission est d'assurer la remise en état ou l'installation d'infrastructures de production, de stockage et de distribution de l'eau potable. Un travail important de formation des équipes locales est également mené pour assurer la pérennité de l'accès à l'eau potable.

Philippines, Congo, Sénégal : projets d'aide au développement.

Les volontaires Veoliaforce de la Fondation sont intervenus aux **Philippines**, à Manille, dans le cadre du partenariat avec Médecins du Monde sur la réduction de l'exposition aux risques sanitaires et environnementaux.

La Fondation est également intervenue à Uvira pour poursuivre le programme de lutte contre le choléra mené en **République démocratique du Congo**, ou encore à Saal, au **Sénégal** pour un projet pilote de potabilisation de l'eau autour du fleuve Gambie.

6.4 Performance sociale

6.4.1 ENGAGEMENTS ET ORGANISATION

Veolia a pour responsabilité de veiller au bien-être et à l'épanouissement de ses collaborateurs. Les ressources humaines sont un pilier d'une culture commune à toutes les actions de Veolia, fondées sur les cinq valeurs du Groupe : la responsabilité, la solidarité, le respect, l'innovation et le sens du client. La performance globale du Groupe dépend également de sa force d'attraction et de fidélisation des talents. Ainsi Veolia met tout en œuvre pour être, plus que jamais, un employeur de choix pour les salariés sur l'ensemble des territoires.

Dans le cadre de ses engagements pour un développement durable (cf. section 6.1.1 *supra*), Veolia réaffirme sa politique pour les femmes et les hommes de l'entreprise, selon trois engagements majeurs :

- engagement 7 : Garantir un environnement de travail sain et sécurisé (cf. section 6.4.3 *infra*) ;
- engagement 8 : Favoriser le développement professionnel et l'engagement de chaque salarié (cf. section 6.4.4 *infra*) ;
- engagement 9 : Garantir le respect des diversités et des droits humains et sociaux fondamentaux au sein de l'entreprise (cf. section 6.4.5 *infra*).

La direction des ressources humaines Groupe a mis en place une organisation intégrée au service de la stratégie de Veolia.

Régulièrement, au travers de la démarche « Initiatives ressources humaines », la direction des ressources humaines Groupe organise le recensement des bonnes pratiques auprès des sociétés du Groupe. Cette démarche permet d'identifier les actions menées en lien avec les priorités des ressources humaines, de les valoriser et d'en favoriser l'essaimage au-delà de leur territoire d'origine. Elle aboutit à la remise des Trophées des initiatives ressources humaines. Ces derniers mettent en lumière des actions en faveur de la prévention santé et sécurité, du développement des compétences et des talents, de la responsabilité sociale, diversité et cohésion, de la performance opérationnelle et du développement. Une publication intitulée « Initiatives ressources humaines 2019 » présente 60 initiatives ressources humaines, sélectionnées parmi 310, et issues de 51 pays.

Par ailleurs, le reporting social Groupe permet de suivre le déploiement des politiques ressources humaines et leur performance au travers des données sociales du Groupe. Les informations sociales figurant ci-après en sont extraites.

6.4.2 ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

Répartition géographique des effectifs : 178 780 (v) salariés au 31 décembre 2019 ⁽¹⁾

Répartition géographique et évolution des effectifs sur trois ans

	2017	2018	2019	Variation 2019-2018
Europe	112 701	115 829	116 115	+0,2 %
• dont France	50 337	50 849	51 113	+0,5 %
Amérique du Nord	8 593	8 138	8 539	+4,9 %
Amérique latine	12 441	13 409	18 019	+34,4 %
Afrique – Moyen-Orient	12 375	10 968	11 653	+6,2 %
Asie-Océanie	22 690	23 151	24 454	+5,6 %
TOTAL MONDE (v)	168 800	171 495	178 780	+4,2 %

Au 31 décembre 2019, l'effectif total de Veolia s'élève à 178 780 salariés contre 171 495 au 31 décembre 2018.

Par rapport à 2018, la variation d'effectif est de +7 285 salariés, soit +4,2% expliquée par :

- une augmentation (hors effet de périmètre intra-groupe) de 14 600 salariés au titre d'acquisitions, nouveaux contrats et/ou de développements d'activités. Les principales hausses se situent :
 - en Amérique latine pour 6 000 salariés au titre notamment de l'acquisition du groupe Sala en Colombie,
 - en Europe pour 4 000 salariés portée par les nouvelles acquisitions dans les services industriels et le recyclage des plastiques au Benelux, le développement de l'activité Eau en Italie et l'activité Déchet au Royaume-Uni,

- en Asie pour 1 500 salariés, au titre de nouvelles activités Énergie en Chine,

- en Afrique Moyen-Orient, au titre de gains de contrats dont environ 450 au Moyen-Orient;

- une diminution (hors effet de périmètre intra-Groupe) d'environ 7 300 salariés. Cette baisse est justifiée par des cessions d'entités, des départs de salariés ou pertes de contrats. Les principaux sont situés :

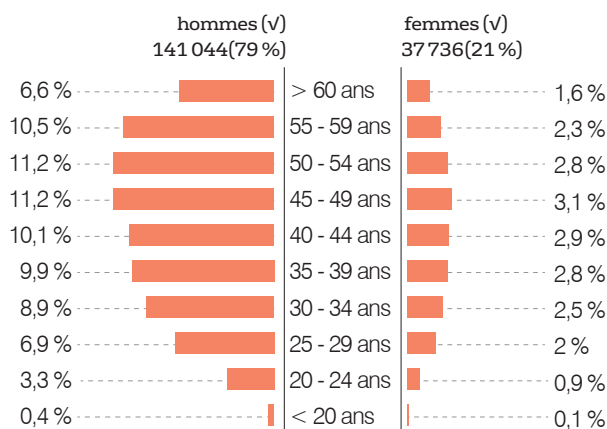
- en Europe (hors France) pour près de 2 000 salariés,

- en Amérique latine pour 1 000 salariés,

- aux États-Unis pour 750 salariés.

(1) Hors effectifs des concessions en Chine.

Effectif par genre et par âge en 2019 en pourcentage et en valeur



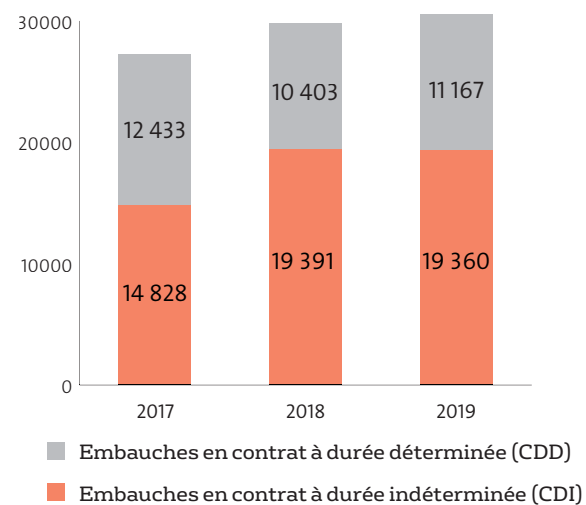
Répartition de l'effectif total par type de contrat et par catégorie

	2017	2018	2019
Effectif total au 31 décembre	168 800	171 495	178 780 (v)
Effectif annuel total équivalent temps plein	160 159	162 740	171 212 (v)
Part de l'effectif en CDI – équivalent temps plein	91,9 %	91,3 %	93,4 %
Part de l'effectif total cadres	12,3 %	12,2 %	12,2 % (v)
Part de l'effectif total non-cadres	87,7 %	87,8 %	87,8 % (v)

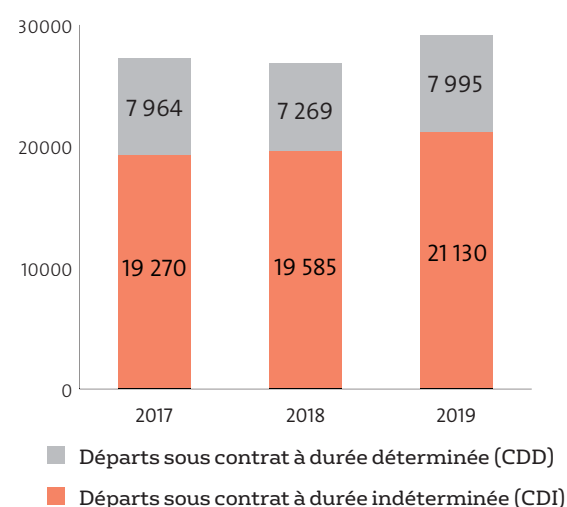
L'effectif en équivalent temps plein correspond au nombre de salariés que compterait Veolia si ces derniers avaient tous travaillé à temps plein durant l'année complète. Il est calculé en pondérant l'effectif total à la fois par le taux d'emploi et par le temps de présence de chaque salarié. Cela représente la quotité de travail des salariés.

Entrées et départs - CDD et CDI

Nombre d'entrées



Nombre de départs



En 2019, le Groupe a recruté sur le marché du travail 24 210 collaborateurs de manière pérenne. Veolia a enregistré 19 360 embauches en contrats à durée indéterminée (CDI) et 4 850 transformations de contrats à durée déterminée (CDD) en contrats à durée indéterminée (CDI) au cours de l'année. Les embauches en contrats à durée indéterminée (CDI) représentent plus de 63% du total des embauches externes dont plus de 4 200 personnes en France, près de 2 200 au Royaume-Uni, plus de 1 500 en Colombie et environ 1 200 salariés en Allemagne. De plus, les entrées consécutives à une reprise de marché représentent 734 personnes. Aussi, le Groupe enregistre 11 167 embauches en contrats à durée déterminée (CDD). En 2019, 1 543 collaborateurs ont bénéficié d'une mobilité interne. Par ailleurs, sur l'ensemble des départs de 2019, le Groupe compte 12,9% de licenciements individuels et 1,6% de licenciements collectifs. En 2019, le Groupe comptabilise 2 088 départs consécutifs à une perte de marché.

Plans de réduction des effectifs, de sauvegarde de l'emploi et mesures d'accompagnement

Les restructurations réalisées en 2019 correspondent le plus souvent, après l'étude de différentes alternatives, à une réorganisation

indispensable d'unités. Ces opérations sont réalisées dans le respect de la législation, en concertation avec les partenaires sociaux et en privilégiant les reclassements internes au sein du Groupe.

Ainsi, les départs enregistrés en 2019, au titre du plan de départ volontaire négocié sur le périmètre de l'Eau France, ont concerné 278 salariés. Par ailleurs, en Pologne et en Allemagne, un plan de réduction des effectifs a concerné respectivement 46 et 38 personnes.

Dans le cadre des plans de départ volontaire ou de réduction des effectifs, des dispositifs d'accompagnement (tant à l'interne que vers l'externe) sont mis en place et animés par le souci permanent de l'employabilité des personnes. Aussi, afin d'adapter les organisations et les compétences des salariés aux mutations économiques et sociales, le Groupe a signé en 2017 un nouvel accord France de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Celui-ci permet d'anticiper les évolutions des métiers et des compétences en favorisant la formation et la mobilité professionnelle.

6.4.3 GARANTIR UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SAIN ET SÉCURISÉ

6.4.3.1 La prévention, la santé et la sécurité au travail

6.4.3.1.1 Risques et opportunités

La première richesse du Groupe, et par conséquent son premier atout, sont les femmes et les hommes employés. Préserver de manière durable la santé et la sécurité des collaborateurs et sous-traitants, tout en protégeant les clients et les communautés servis par le Groupe est une priorité absolue.

La variété des secteurs d'activité, des zones géographiques et des environnements de travail dans lesquels Veolia évolue nécessite une vigilance permanente (cf. chapitre 5, section 5.2.2.2 *supra*). Ainsi, dans toutes ses activités et installations, le Groupe, dans le cadre d'une démarche permanente, s'engage à garantir l'intégrité physique et psychique des collaborateurs et sous-traitants.

Conscient de sa responsabilité, le Groupe fait du « zéro accident » un objectif ainsi qu'un véritable levier de performance.

6.4.3.1.2 Politique et engagements

Engagements n° 7	Objectif 2020	Sponsor
Garantir un environnement de travail sain et sécurisé	• Atteindre un taux de fréquence des accidents de travail inférieur ou égal à 6,5	Antoine Frérot, président-directeur général

Les résultats en matière de santé et sécurité sont suivis de près par les différents organes de gouvernance à savoir le comité exécutif et comité de direction, le conseil d'administration, le comité éthique et le comité développement durable. Ils sont également partagés avec les instances représentatives du personnel et sont mis à disposition de l'ensemble des salariés du Groupe sur l'intranet de Veolia.

Un engagement partagé à tous les niveaux de l'organisation

Le président-directeur général de Veolia Environnement a signé au siège de l'Organisation internationale du travail (OIT) la déclaration de Séoul, qui reconnaît le droit fondamental humain à un environnement de travail sûr et salubre.

Veolia s'engage, notamment, à promouvoir une démarche d'amélioration continue en matière de prévention, santé et sécurité,

de formation du management et des collaborateurs et de manière générale l'ensemble des parties prenantes du Groupe ainsi qu'à promouvoir le dialogue social sur ces sujets.

Portée au plus haut niveau de l'organisation, la démarche d'amélioration continue de la prévention, santé et sécurité de Veolia est formalisée par une lettre d'engagement du président-directeur général.

Les cinq piliers stratégiques de la prévention, santé et sécurité de Veolia sont :

- impliquer l'ensemble de la ligne managériale ;
- améliorer le management des risques santé et sécurité ;
- améliorer la communication et le dialogue ;

- former et impliquer l'ensemble des collaborateurs ;
- suivre et contrôler la performance santé et sécurité.

Cette démarche, qui soutient les efforts déjà engagés, implique à tous les niveaux de l'organisation les collaborateurs, les fournisseurs, les sous-traitants et les partenaires des joint-ventures du Groupe.

Un organe de pilotage : le centre d'excellence prévention, santé et sécurité

Le centre d'excellence « prévention, santé et sécurité » regroupe 25 experts internationaux au sein du Groupe. Il propose au comité exécutif des orientations en matière de prévention, de santé et de sécurité, et, coordonne les chantiers transverses, crée les synergies entre les métiers en favorisant le partage des bonnes pratiques et évalue les résultats grâce à des indicateurs de performance. En complément, des experts ont été désignés pour assurer la cohérence, le suivi et la coordination des démarches par zone et par pays. Cette organisation offre un système d'amélioration continue structuré et flexible capable d'intégrer les dimensions culturelles de chaque pays. En 2019, le centre d'excellence s'est réuni deux fois en présentiel en complément des visioconférences.

Une démarche d'amélioration continue

Pour marquer son implication et son engagement, l'ensemble de l'encadrement réalise régulièrement des visites de sites dédiées à la sécurité. Ces visites permettent d'observer les situations de travail, d'échanger avec les collaborateurs sur les bonnes pratiques et les axes d'améliorations et ainsi agir sur les comportements.

Aussi, un critère d'amélioration de la performance en matière de prévention, de santé et de sécurité est intégré à l'évaluation globale de la performance de l'encadrement, ainsi que dans le calcul de la part variable de sa rémunération selon des critères qualitatifs et quantitatifs.

La politique de sûreté

Concernant la sûreté des salariés de Veolia, notamment dans le cadre de leurs missions professionnelles, permanentes ou temporaires, à l'international et en particulier dans les zones présentant un niveau de risque sécuritaire élevé, la direction de la sûreté a mis en place un ensemble de mesures et de procédures détaillées au chapitre 5, section 5.2.2.2 *supra*.

6.4.3.1.3 Actions et résultats

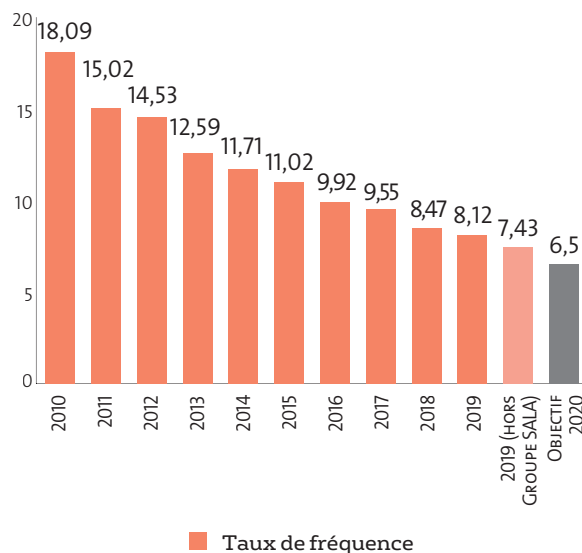
Un taux de fréquence en constante diminution

Depuis 2010, le taux de fréquence (nombre d'accidents avec arrêt de travail par million d'heures travaillées) est en constante diminution : 18,09 en 2010 à 8,12 (v) en 2019 (soit -4 % par rapport à 2018).

À noter que l'intégration, en 2019, du groupe SALA en Colombie, représenté par 4 700 salariés en équivalent temps plein, a impacté le taux de fréquence de Veolia de +0,69 point. Ainsi le taux de fréquence de Veolia hors groupe Sala est de 7,43, soit -12,3 % par rapport à 2018.

En 2019, 26 pays du Groupe n'ont enregistré aucun accident du travail avec arrêt.

Évolution du taux de fréquence des accidents du travail depuis 2010



Un référentiel de management de la sécurité et de la santé au travail

Les membres du centre d'excellence prévention, santé et sécurité ont élaboré un référentiel de management de la sécurité et de la santé au travail en s'inspirant des bonnes pratiques identifiées dans les exploitations mondiales.

L'objectif de ce référentiel est de structurer et de définir les lignes directrices claires pour permettre à la ligne managériale de construire et de mettre en œuvre le plan d'amélioration continue, adapté ensuite à chaque *Business Unit*.

Le référentiel a été conçu sur la base des cinq piliers stratégiques Prévention Santé Sécurité de Veolia ; ceux-ci comportent les mesures, actions et exigences précises pour atteindre le niveau « interdépendant » de la culture sécurité afin de faire du 0 accident un choix et de viser l'excellence.

Par ailleurs, Veolia a mis en place des démarches de prévention structurées et structurantes sur la base de référentiels tels que ILO OSH 2001 et/ou OHSAS 18001. Chaque année, à travers le monde, des entités sont certifiées, labellisées ou récompensées pour leur démarche en matière de prévention, santé et sécurité.

En 2019, 60,8 % du chiffre d'affaires est couvert par une certification OHSAS 18001.

La cartographie des risques et les 10 standards de management des activités à risque élevé

Après une analyse par le centre d'excellence prévention, santé et sécurité, de l'historique des incidents et des accidents et accidents mortels survenus chez Veolia, la liste des activités à risques élevés communes aux métiers de Veolia a été dressée. Par la suite, les membres du centre d'excellence ont défini des priorités pour produire des standards à partir de bonnes pratiques internes et externes.

Les membres du centre d'excellence ont rédigé les 10 standards de management des activités à risque élevé en y associant les parties prenantes internes (directions techniques, managers opérationnels, directions des ressources humaines, directions juridiques). Une grille d'évaluation du niveau de conformité par rapport aux exigences humaines, organisationnelles et techniques des standards de management des activités à risque élevé a également été mise en place pour accompagner le déploiement opérationnel au plus près des exploitations. Un suivi de la mise en œuvre est effectué au sein de chaque pays, puis de chaque zone et enfin consolidé au niveau Groupe.

Les audits et visites de sécurité ainsi que le suivi de plans d'actions

Les audits et visites de sécurité sur les installations sont diligentés avant la prise d'exploitation pour détecter d'éventuels risques et proposer les mesures correctives. Les dispositifs de prévention des risques sont par ailleurs intégrés le plus en amont possible par le Groupe dans le cadre de ses activités de conception et de construction d'installations afin d'éliminer toute situation à risque et garantir un niveau de santé et de sécurité des futurs opérateurs. En 2019, plus de 160 audits ou visites ont été réalisés sur site.

Des points d'étape annuels, présentés au comité exécutif, permettent de vérifier l'adéquation entre la stratégie du Groupe et les actions menées.

Le partage de bonnes pratiques

Recueil mensuel d'initiatives santé et sécurité, *PowerBook* est élaboré sur la base des bonnes pratiques remontées par les différents pays. Il est notamment destiné à guider les managers dans le déploiement des standards et à promouvoir les bonnes pratiques sur les sites afin de créer l'émulation nécessaire au déploiement de ces standards.

Des posters sont réalisés dans la continuité de chaque « Powerbook » pour rendre les bonnes pratiques accessibles à tous et favoriser le partage des bonnes idées.

De plus, des pratiques de terrain innovantes en matière de santé et de sécurité au travail ont également été identifiées et partagées au sein du Groupe. Plusieurs d'entre elles ont été récompensées par les « Trophées des initiatives ressources humaines » soulignant ainsi l'intégration totale de la dimension santé et sécurité dans la politique sociale et sociétale de l'entreprise.

Un engagement paritaire

Le renforcement de la prévention et l'analyse des accidents sont essentiels au dialogue social. En 2019, 12,6 % (v) des accords signés étaient relatifs à la prévention, santé et sécurité.

En Europe, cet engagement s'est traduit par la signature en 2012 d'une lettre d'engagement entre la direction et les représentants du personnel au sein du comité de Groupe Europe. Cet engagement permet de s'assurer de la cohérence des approches de terrain dans chaque pays d'Europe où Veolia est présent. Les thématiques structurantes de cet engagement paritaire portent sur l'analyse systématique des accidents, le renforcement de la prévention en matière de santé au travail, dont les aspects relatifs aux facteurs de pénibilité et le développement du dialogue social sur les thématiques santé et sécurité.

Sensibiliser et former

La formation est l'un des cinq piliers de la politique de prévention, santé et sécurité au travail. En 2019, près de 60 % des salariés de Veolia ont bénéficié d'une formation à la sécurité et 42,3 % des heures de formation ont été consacrées à la sécurité.

En 2019, la direction prévention santé et sécurité du Groupe a mis en place un programme de développement intitulé *OHS skills*. Ce programme a pour ambition de renforcer les connaissances et les compétences du réseau santé et de sécurité afin d'une part, leur fournir les meilleurs outils pour accompagner les managers dans leur prise de décision et d'autre part s'assurer de l'implication des salariés au plus proche des situations de terrain. En 2019, durant la phase pilote, 40 experts ont commencé la formation en France, 10 en Amérique latine et 10 au Royaume-Uni ; cette formation se poursuivra en 2020.

Exemple d'une bonne pratique formation sécurité : SARP a conçu une vidéo associant images réelles et effets 3D pour sensibiliser les équipes à la sécurité. Le virtuel multiplie les possibilités en permettant de visualiser l'intérieur d'une canalisation et en simulant des accidents graves. La vidéo est diffusée à tous les nouveaux collaborateurs qui sont ensuite soumis à une évaluation conditionnant leur affectation ultérieure sur les chantiers.

Analyser pour prévenir les risques

Le Groupe attache une attention particulière à la sensibilisation de ses collaborateurs et au suivi des situations à risques et des presque-accidents.

Afin de prévenir les accidents, la direction prévention, santé et sécurité s'appuie notamment sur la pyramide de Bird qui compte cinq niveaux :

- presque-accidents, actes dangereux, situations dangereuses (base de la pyramide) ;
- accidents bénins ;
- accidents du travail sans arrêt avec consultation médicale ;
- accidents du travail avec arrêt ;
- accidents du travail mortels.

L'analyse qui en découle, permet de prévenir les risques sur la base du constat suivant : « Plus le nombre de presque-accidents est élevé, plus la probabilité d'accidents est importante ».

Aussi le Groupe a mis en place, depuis de nombreuses années dans un but de prévention les « alertes sécurité ». En cas d'accident métier, le préventeur santé et sécurité remonte à la direction prévention santé et sécurité Groupe, une fiche selon un modèle détaillant les circonstances, les conséquences de l'événement et les mesures correctives mises en place (humaines, organisationnelles et techniques). Ces alertes sécurité sont ensuite partagées à tout le réseau prévention santé sécurité et plus largement sur l'intranet du Groupe.

La semaine internationale de la santé et de la sécurité.

Afin d'enraciner la culture santé et sécurité au travail, Veolia organise depuis 2015 la semaine internationale de la santé et de la sécurité. L'édition 2019 eut pour thème principal « agir pour un meilleur avenir ».

Objectif : Illustrer ce que les parents devraient faire et ne pas faire pour s'assurer qu'ils rentreront chez eux sains et saufs et permettre à chaque collaborateur d'échanger sur ce sujet essentiel avec sa famille. Fort du succès de 2018, un nouveau concours de création à destination des enfants intitulé « mon pari d'avenir » a été lancé dans le cadre de cette semaine.

En pratique, cette cinquième édition s'est également focalisée sur les comportements garantissant la sécurité et la santé au travail.

Afin de favoriser une prise de conscience des collaborateurs, des outils de communication (affiches, vidéos, feuille de route, guide de déploiement) ont été mis à disposition. Objectif : réduire voire faire disparaître les comportements à risque. Par la mobilisation internationale qu'elle a suscitée, cette semaine a permis de valoriser, partout dans le monde, les acteurs de terrain et de capitaliser plus de 200 actions sur le thème santé-sécurité et a servi de levier pour relever le défi global « objectif : zéro accident ».

Un suivi des sous-traitants et des entreprises d'intérim

En application de la charte Fournisseurs, ceux-ci sont tenus de prendre les dispositions pour garantir la santé, la sécurité et le bien-être de leurs salariés. Aussi, pour les activités sous-traitées, une analyse préalable des risques permet de fixer contractuellement les mesures de prévention à respecter par l'ensemble des intervenants qui sont régulièrement audités.

En fonction de la typologie spécifique des activités de Veolia, les dispositions réglementaires ainsi que l'approche d'adaptation culturelle sont intégrées dans la gestion de la santé et de la sécurité des parties prenantes au sein du Groupe.

La gestion des entreprises sous-traitantes intervenant sur les sites et chez les clients de Veolia revêt une importance capitale dans la politique globale de maîtrise de la prévention santé sécurité.

À ce titre, depuis 2018, Veolia effectue un suivi du taux de fréquence des sous-traitants. Les sous-traitants partagent les « alertes sécurité » avec la direction prévention santé et sécurité en cas d'accidents sur le périmètre monde de Veolia.

Chez Veolia Industries Global Solutions, une évaluation annuelle des sous-traitants est organisée en lien avec la direction des achats. Les critères pris en compte dans le cadre de cette évaluation sont : la politique Santé et Sécurité au Travail (SST), le management de la santé et sécurité, la maîtrise des risques, les plans d'actions, les indicateurs de performance SST et les certifications. Les entreprises notées en dessous d'un certain seuil ne peuvent plus intervenir pour le compte de Veolia Industries Global Solutions.

Veolia Water Technologies a déployé un livret de poche traitant de la sécurité sur un chantier et dans lequel sont détaillés de façon ludique les standards minimums. Ce manuel a été préparé dans le but de communiquer les pratiques de travail sécuritaires et les attentes de l'entreprise aux prestataires de services effectuant des travaux sur les chantiers. Le livret fournit des informations

essentielles pour la sécurité des employés des sous-traitants et pour maintenir un lieu de travail sûr, sécurisé et sain pour toute personne sur site.

Au Royaume-Uni, pour appuyer la procédure interne de gestion des entreprises sous-traitantes, un film a été réalisé pour l'accueil à la sécurité de tous les opérateurs des entreprises sous-traitantes. Il permet de communiquer largement sur les risques spécifiques et sur les règles de sécurité à appliquer pour les sites Veolia. La fréquence de visionnage est fixée à six mois et un opérateur qui intervient sur plusieurs sites doit visionner le film pour chaque nouveau site. Afin de s'assurer du niveau de compréhension, un questionnaire a été mis en place avec une note minimum de 8/10 à obtenir pour être autorisé à entrer sur le site. Si la note n'est pas suffisante après le premier visionnage, un deuxième visionnage est proposé et un nouveau test est réalisé. Si malgré les deux visionnages et les différents échanges oraux la note minimum ne peut être atteinte, l'opérateur sous-traitant ne sera pas autorisé à entrer sur le site Veolia.

Pour les intérimaires, un dispositif de suivi des accidents survenus a été mis en place via des réunions annuelles avec les représentants des sociétés d'intérim, pour définir les mesures de prévention adaptées, partager les bonnes pratiques et apprécier la performance de ces sociétés.

Un outil d'analyse de l'exposition aux maladies professionnelles

L'ensemble des salariés bénéficie d'un suivi médical périodique permettant de détecter les maladies professionnelles mais surtout de contribuer à les prévenir.

Afin de compléter les outils d'identification des situations d'accidents au poste de travail, Veolia a conçu un outil d'analyse de l'exposition aux maladies professionnelles, partagé avec les partenaires sociaux du comité Groupe France, à disposition de l'ensemble des correspondants santé-sécurité. Il permet d'anticiper l'exposition à des facteurs de risque pour définir et mettre en œuvre un plan d'actions.

En 2019, 147 salariés ont été reconnus ayant une maladie professionnelle. Toutefois, les informations relatives aux maladies professionnelles peuvent présenter des divergences dans le mode de calcul en raison des différences de pratiques et de réglementations locales.

Le bien-être au travail

En France, des démarches de qualité de vie au travail intègrent des dispositifs de prévention des facteurs de risques psychosociaux. Les salariés y ont été sensibilisés par une communication sur des actions de prévention, notamment lors de la présentation des résultats des enquêtes internes. Un programme de formation a été déployé à l'intention des managers pour les aider à intégrer dans leur comportement managérial la prise en compte des risques psychosociaux.

En complément, cette démarche intègre l'analyse ergonomique des postes de travail, la promotion des bonnes pratiques en matière de santé et nutrition ainsi que la lutte contre l'alcoolisme et les drogues. Certaines exploitations proposent à leurs collaborateurs, des exercices d'échauffements musculaires avant la prise de fonction.

Au Royaume-Uni, un programme proposant un large éventail de sources d'informations permet de sensibiliser et de motiver les collaborateurs à prendre soin de leur santé, ainsi qu'à trouver un bon

équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. De nombreuses actions ont également été déployées pour les collaborateurs : check-up médicaux, initiatives de sensibilisation aux méfaits du tabac ou aux bienfaits d'une alimentation saine, développement de la pratique d'exercices physiques, etc.

En Amérique du Nord, un dispositif d'accès à une protection sociale qui bénéficie à l'ensemble des salariés a été mis en place *via* un programme de bien être (*Wellness Program*).

Les démarches de santé et bien-être au travail sont adaptées au contexte et à la maturité des pays dans lesquels Veolia opère.

Le sport vecteur de bien-être et d'épanouissement

Parce que sa Raison d'être rappelle l'importance pour Veolia de la santé, la sécurité mais également de l'épanouissement de tous, le Groupe s'appuie notamment sur le sport comme vecteur et levier de promotion du bien-être et de santé au travail.

Le sport permet de rappeler et véhiculer l'éthique et les valeurs de Veolia : Responsabilité, Solidarité, Respect, Innovation, Sens du client.

Veolia donne une définition concrète et commune du sport en créant dans toutes les géographies du Groupe, une nouvelle identité

Sport avec une dénomination « So' Sport », un logo, un slogan, des verbatims...

Dans les différentes zones, pays et sites de Veolia, on retrouve de multiples initiatives sportives et bien-être qui permettent de fédérer, rassembler, partager, renforcer le sentiment d'appartenance au Groupe.

Veolia crée l'opportunité de participer à des rassemblements sportifs annuels nationaux, européens et mondiaux à l'instar des derniers jeux nationaux en Martinique en mai 2019 et européens en juin 2019 à Salzbourg où 180 sportifs issus de plus de 40 pays ont participé et remporté un titre national et un titre européen.

Plus de 3 000 salariés Veolia ont participé aux différentes courses de la Diversité depuis 2014 dont 750 participants lors de la dernière qui s'est déroulée en septembre 2019 en France à Vincennes.

Le suivi des indicateurs prévention, santé et sécurité

Depuis 2015, les données d'accidentologie sont collectées trimestriellement *via* un outil interne. Le Groupe a retenu une définition commune des accidents du travail pour l'ensemble des pays et de ses filiales : tous les accidents du travail, hors trajets, ayant entraîné un arrêt d'au moins une journée.

	2017	2018	2019
Accidents du travail avec arrêt (hors trajet)	2 907	2 611	2 631 (√)
Jours calendaires de travail perdus pour accidents du travail (hors trajet) (CDI et CDD)	165 621	142 694	146 321 (√)
Taux de fréquence des accidents du travail ⁽¹⁾	9,55	8,47	8,12 (√)
Taux de gravité des accidents de travail ⁽¹⁾	0,55	0,47	0,45 (√)
Nombre de salariés formés à la sécurité	94 552	99 403	106 131
Nombre d'instances dédiées ou intégrant l'étude des problèmes de santé et de sécurité	1 935	2 004	1 969

(1) Incluant les concessions chinoises.

6.4.3.2 L'organisation du travail

Les modalités d'organisation du temps de travail au sein du Groupe dépendent des sociétés, de la nature de leurs activités et de leur lieu d'implantation.

La durée moyenne hebdomadaire du travail est de 39 heures (√).

Le nombre total de jours calendaires d'absence a atteint 2 454 755 jours (√) au cours de l'année 2019, dont 1 695 332 jours d'absence pour maladie, les autres motifs d'absence étant

essentiellement les accidents du travail et les événements familiaux. Le nombre total d'heures supplémentaires effectuées s'est élevé à 16 317 530 (√), soit un nombre moyen par salarié de 95 heures supplémentaires par an. La notion d'heures supplémentaires varie selon les pays et rend parfois difficile son appréciation. En outre, dans les activités de service, un nombre important d'heures supplémentaires est dû à des interventions d'urgence effectuées par le personnel durant l'astreinte ou à des fins de chantier (par exemple, pour rétablir l'alimentation en eau ou le chauffage dans des délais raisonnables).

Évolution du taux d'absentéisme

	2017	2018	2019
Taux d'absentéisme (hors maternité et paternité)	4,11 %	4,16 %	4,08 % (√)

6.4.4 FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL ET L'ENGAGEMENT DE CHAQUE SALARIÉ

6.4.4.1 Risques et opportunités

La qualité des réponses de Veolia aux défis environnementaux et aux exigences croissantes des collectivités publiques et des industriels, dépend de ses savoir-faire et, plus largement, de la performance de son modèle social. La performance de Veolia est en partie conditionnée par sa capacité d'attraction et de fidélisation des talents et de gestion des risques liés à la disponibilité des compétences dont elle a besoin (cf. chapitre 5, section 5.2.2.2 *supra*).

Le Groupe est convaincu que la motivation et la mobilisation des hommes et des femmes de l'entreprise constitue une richesse et un véritable avantage compétitif. C'est pourquoi Veolia s'attache à attirer, former, développer et fidéliser ses collaborateurs, à tous les niveaux de qualification et dans tous les bassins d'emplois où il est présent.

6.4.4.2 Politique et engagements

Engagements n° 8	Objectifs 2020	Sponsor
Favoriser le développement professionnel et l'engagement de chaque salarié	<ul style="list-style-type: none"> • Délivrer chaque année une formation à plus de 75 % des salariés • Maintenir plus de 80 % de taux d'engagement des managers 	Jean-Marie Lambert, membre comité exécutif, directeur général des ressources humaines du Groupe

6.4.4.2.1 Former et développer les compétences

Veolia s'est doté d'une politique de formation ambitieuse dont les principaux enjeux sont :

- accompagner la stratégie du Groupe ;
- accompagner la performance et le développement commercial du Groupe ;
- adapter en permanence les compétences à des métiers de plus en plus complexes en se formant notamment aux nouvelles technologies et au digital ;
- favoriser les carrières évolutives ;
- anticiper le renouvellement des compétences clés notamment par la formation en alternance ;
- favoriser l'engagement et le partage d'une culture commune.

La formation pour tous

La formation est destinée à l'ensemble des catégories de personnels, depuis l'intégration des nouveaux collaborateurs puis tout au long de leur carrière. Elle vise à développer et adapter leurs compétences à des activités en constante évolution, à travers des parcours reconnus permettant l'obtention de certifications et habilitations, et favorisant la mobilité et l'évolution professionnelle. À cette fin, elle s'appuie sur un réseau de contributeurs experts formé des collaborateurs du Groupe.

Partenariats et Réseaux

La direction de la formation s'appuie sur le réseau des campus pour la mise en œuvre de sa politique. Ce réseau, implanté au plus près des territoires a notamment pour tâche d'élaborer avec des organismes publics ou d'enseignement les cursus de formation devant répondre aux besoins de professionnalisation du Groupe en France. La création de CFA, de titres ou de diplômes tels les licences professionnelles ou les Master, est exemplaire de cette politique. De par son fort ancrage territorial, elle favorise les politiques d'insertion locales par le biais d'accord avec des institutions et associations reconnues d'utilité publique. Elle contribue en cela à la politique de responsabilité sociale du Groupe.

La politique alternance

L'alternance est un des instruments clés de la politique de recrutement pour l'intégration des jeunes vers un emploi durable, notamment en France, au Royaume-Uni, en Colombie et en Allemagne. À fin 2019, Veolia enregistre près de 3 050 alternants. L'alternance favorise la transmission des savoirs et des compétences clés grâce notamment aux échanges intergénérationnels entre le tuteur et son alternant, et développe la culture d'entreprise par la promotion professionnelle. En intégrant au dispositif des collaborateurs du Groupe dans une fonction tutorale, elle renforce le sentiment d'appartenance au Groupe tout en rendant tangible la valorisation des expertises.

6.4.4.2.2 Gérer les carrières : des outils de sourcing, d'identification et de développement

Une direction dédiée à la gestion de carrière

La direction du développement ressources humaines Groupe, a pour objectif d'attirer et fidéliser les talents à travers le monde ainsi que de faciliter l'évaluation de la performance managériale. Elle a pour double ambition de répondre aux besoins de compétences des activités du Groupe et de proposer des opportunités de carrière aux collaborateurs. Le développement des carrières des collaborateurs est un axe majeur de la politique de gestion des ressources humaines. Sa mise en œuvre s'appuie sur divers processus et outils.

Un outil d'évaluation des postes commun à l'ensemble des activités du Groupe

Un outil de classification unique a été déployé pour l'ensemble des postes cadres (méthode *Global Grading System*, élaboré par le Cabinet Willis Towers Watson). Cet outil, en positionnant les différents postes au sein de l'organisation, permet d'objectiver leur impact relatif. Cette méthodologie commune de pesées des emplois facilite la mobilité professionnelle et permet de structurer les processus RH dans un souci de transparence, d'équité et de gestion de la performance.

Le déploiement de cette classification s'est poursuivi en 2019 et sera finalisé courant 2020.

Sourcing

Un comité mobilité international	Il réunit tous les mois l'équipe développement RH et les équipes RH à l'international.
Un portail carrières	Il permet de publier l'ensemble des offres de postes du Groupe.
Une publication bi-mensuelle	Veolia JobLink retrace les derniers postes cadres du Groupe parus sur le portail carrières. Depuis fin 2019, cette publication ne se limite pas aux seules offres déposées sur un outil standard mais rassemble aussi les offres de cadres publiées localement.
Un programme pour attirer les jeunes talents	PANGEO est un programme qui offre une expérience à l'international pendant 12 à 24 mois à des jeunes talents de moins de 28 ans. PANGEO permet à Veolia de se créer un vivier multiculturel de collaborateurs formés à ses métiers. Le programme s'appuie en grande partie sur le contrat de VIE.

Identification

Un processus de gestion des Talents renouvelé

Depuis 2017, des revues de personnel communes à toutes les entités sont organisées pour les cadres dirigeants, des contributeurs clés et des hauts potentiels visant notamment à systématiser l'élaboration de plans de successions ainsi que la mise en œuvre de plan de développement fidélisant les dirigeants de demain. Le partage et la mise en œuvre de cette méthodologie commune visent à consolider la pérennité comme l'agilité des organisations et à aider au développement individuel des salariés les plus talentueux.

Cette méthodologie jusqu'à présent utilisée pour le Top Management sera systématisée au niveau local.

Un modèle commun d'évaluation de la performance

Afin de permettre un alignement des objectifs des managers sur la stratégie et les valeurs du Groupe, un support unique d'entretien annuel est utilisé pour l'ensemble des cadres dans le monde. Ce document permet d'avoir des critères homogènes et un langage commun pour définir les objectifs individuels et décliner la stratégie du Groupe. Il est également un outil pour apprécier les performances et les compétences, partager les valeurs du Groupe, identifier les aspirations des collaborateurs, leurs besoins en développement, leurs perspectives de carrière et les actions nécessaires à leurs mises en œuvre.

L'évaluation de la performance, fondée sur des objectifs financiers, de sécurité ainsi que sur des objectifs qualitatifs, prend en compte le positionnement hiérarchique et la fonction du collaborateur. Pour les managers, une partie des objectifs qualitatifs est assise sur le respect et la diffusion de la charte du comportement qui repose sur les valeurs du Groupe. Travailler en toute sécurité est un objectif prioritaire de Veolia. Tous les collaborateurs peuvent contribuer à atteindre l'objectif du zéro accident, en faisant connaître ou cesser une situation dangereuse pour éviter les accidents. À cet effet, chaque collaborateur prend un engagement en matière de santé et sécurité, formalisé lors de son entretien annuel. Les valeurs de Veolia s'inscrivent naturellement dans cet objectif.

Développement

Des parcours pour les talents

Veolia Excellence est le programme de formation destiné aux talents de Veolia. Il propose des sessions autour de trois grands domaines : les business models, la création de valeur et le management d'équipe dans un contexte de changement rapide et profond. Il s'appuie sur des modalités pédagogiques innovantes avec des séquences d'*e-learning*, des travaux intersessions, d'ateliers collaboratifs ainsi qu'un suivi post-séminaire. Il intègre également un exercice

d'évaluation 360° débriefé par des personnes formées en interne. Plus de 120 managers ont participé à ce parcours en 2019.

Trois autres programmes collectifs de développement individuel sont déployés par le groupe Veolia.

- DISRUPT est un programme dédié aux jeunes cadres dits « millenials » visant à accélérer leur intégration dans le Groupe ;
- ACCELERATE est organisé à destination de l'encadrement intermédiaire dans le cadre de la transformation digitale. Ce programme permet aux participants de mieux appréhender les possibilités de cette transformation et de développer les interactions nécessaires avec les métiers du Groupe. Ce programme doit faciliter leur changement de posture en leur permettant, de se placer en tant que *business partner* des autres acteurs au sein de Veolia, et de prendre de la hauteur afin de mieux anticiper les challenges qui les attendent ;
- WIL (*Women in Leadership*) est spécifiquement organisé pour le développement du leadership au féminin en lien avec les objectifs ambitieux du Groupe en termes de diversité de genre (cf. section 6.4.5.3.2 *infra*).

Au sein de ces programmes sont intégrés des outils de développement personnel (MBTI, 360°, *Self Management Leadership*), le Groupe se montrant soucieux de permettre à ses talents un alignement personnel en même temps que le partage d'une vision stratégique commune.

D'autres programmes de ce type sont proposés par les zones comme *Impulsa* en Amérique latine, *Nest* en Europe du Nord, *Stream* en Asie ou *Relief* en France. *Leaders For Tomorrow* est un parcours consacré aux talents émergents aux États-Unis et au Canada. D'une durée de huit mois, ce dispositif comprend une période d'évaluation, un coaching individuel et un plan de développement personnalisé.

Des parcours pour les dirigeants

Le séminaire dirigeants prépare à la direction de l'entreprise en travaillant sur un monde en évolution et son impact sur les activités actuelles et à venir du Groupe ainsi que sur la capacité à porter les valeurs de l'entreprise. Il s'organise autour de quatre voyages d'études répartis sur une année et propose des conférences pédagogiques, la découverte d'activités de Veolia et de nombreuses visites d'entreprises externes. La réalisation d'un projet en lien avec la stratégie du Groupe, présenté devant le comité exécutif, conclut ce dispositif. Veolia attache une attention particulière à intégrer une part importante de femmes dans les dispositifs de formation destinés aux talents et dirigeants. En 2019, près de 40 collaborateurs ont participé à ce programme.

6.4.4.2.3 Engager les collaborateurs

Une charte de comportement du manager

Les ambitions et la stratégie de Veolia nécessitent de la cohérence et de la cohésion. Aussi, la direction générale du Groupe accompagne les managers dans leur fonction de pilotage en les dotant d'un cadre commun de valeurs et en les associant aux décisions.

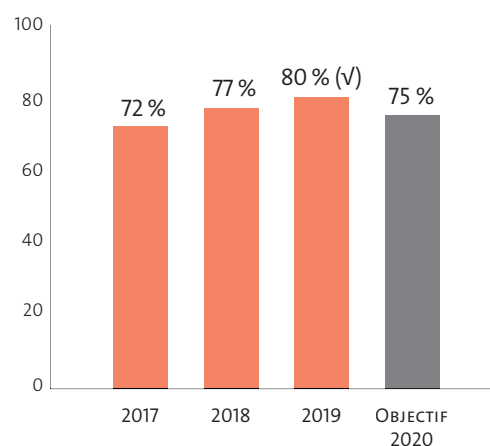
Pour renforcer la cohésion et la solidarité, au service de l'intérêt général au sein du Groupe, Veolia a mis en place depuis 2012 la charte de comportement du manager. Celle-ci s'adosse aux cinq valeurs du Groupe : la responsabilité, la solidarité, le respect, l'innovation et le sens du client. Elle traduit, pour chacune de ces valeurs, l'engagement du Groupe et les comportements collectifs et individuels attendus des managers, qu'ils doivent promouvoir auprès de leurs équipes.

6.4.4.3 Actions et résultats

Les indicateurs de la formation

En 2019, 79,5 % (v) des salariés ont bénéficié d'au moins une action de formation.

Évolution du taux de salariés ayant bénéficié d'au moins une action de formation



Évolution des indicateurs de formation au niveau monde

	2017	2018	2019
Nombre d'heures de formation effectivement réalisées	2 675 375	2 888 774	3 081 137
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	16,7	17,8	18

À partir de la stratégie du Groupe, des orientations, des directions formation métiers et corporate, ainsi que des demandes des unités opérationnelles locales, l'offre est élaborée par des ingénieurs pédagogiques, formateurs et des contributeurs internes. Les formations proposées sont ainsi en adéquation permanente avec la réalité des métiers et du terrain ainsi qu'avec les plans de développement des activités.

Veolia s'attache à former tous ses collaborateurs ; particularité notable, plus de 83 % des heures de formations sont destinées aux opérateurs et techniciens.

Le réseau des campus de Veolia présent dans huit pays, compte 13 centres de formation et couvre les deux tiers des territoires d'intervention de Veolia. Depuis 2017, il constitue avec d'autres grands pays d'implantation de Veolia, le réseau international de la formation et du développement. Ce réseau partage les bonnes pratiques, les innovations pédagogiques, et les différents programmes de formation. Il co-construit également certains programmes internationaux tels que le programme WIL (*Women In Leadership*.)

Des formations diplômantes

Le Groupe propose des formations diplômantes et certifiantes. Cette démarche a pour objectif de motiver les collaborateurs par la reconnaissance des compétences acquises, d'augmenter leur employabilité et l'acquisition de nouvelles compétences. Cette volonté s'illustre depuis plus de 20 ans par la création de diplômes dédiés aux métiers de Veolia, à tous les niveaux de formation et proposés dans le réseau des campus. Ainsi, le réseau des campus

en France propose 18 diplômes et titres professionnels qui vont du CAP au Master professionnel, reconnus et organisés en alternance pour une meilleure intégration des alternants au sein des entités du Groupe.

Le campus au Royaume-Uni offre la possibilité de préparer 16 diplômes dans le cadre des formations en alternance : 12 diplômes équivalents au niveau CAP et quatre diplômes équivalents au niveau baccalauréat professionnel.

Veolia forme Veolia

Veolia est à la fois l'acteur principal et le réalisateur de sa politique de formation. Le Groupe dispose de nombreux formateurs internes sur ses activités cœur de métier. L'équilibre entre les formateurs permanents et les intervenants occasionnels internes des entreprises du Groupe et experts externes garantit la pertinence des contenus et constitue à la fois un facteur de cohésion, de performance et valeur ajoutée. Les formateurs et intervenants internes sont aussi garants de la transmission de la culture d'entreprise.

Des partenariats pédagogiques

Veolia déploie une politique active de partenariats avec les acteurs de l'emploi et de la formation dans les territoires, ainsi que de nombreux partenariats pédagogiques.

Veolia au Royaume-Uni a établi de nombreux accords, notamment avec l'université de Northampton pour les formations de haut niveau sur la gestion des déchets ou encore avec « The Institute of Leadership & Management » pour des programmes de qualification à destination des managers.

Les programmes managériaux déployés dans les zones Europe du Nord (*NEST*) et Asie (*STREAM*) sont élaborés en partenariat avec l'université de Hambourg et l'EM Lyon.

Intégrer les collaborateurs

Les JIVE correspondent à un séminaire de formation et d'intégration qui s'adresse aux cadres nouvellement recrutés ou promus dans le Groupe, tous métiers et pays confondus. Ce dispositif international et transverse à toutes les activités a pour objectifs de faire découvrir le Groupe, se construire un réseau interne notamment international, s'approprier les valeurs et la culture Veolia et donner du sens à son activité quotidienne au service d'une stratégie globale. Ce programme est rythmé par des échanges avec les professionnels, rencontres avec les dirigeants, visites de site, séances de *brainstorming*. En 2019, près de 740 cadres y ont participé dont 35 % de femmes et 40 % d'internationaux provenant de 40 pays.

Les relations écoles

La mobilisation et l'attractivité des ressources nécessaires à l'entreprise, sont une priorité : Veolia affirme sa présence dans les manifestations sur les métiers de l'environnement, les salons de l'emploi et de l'alternance et sur les forums des écoles et universités. Les programmes tels que la *summer school* et les « trophées performance » sont des moments privilégiés qui permettent à des étudiants internationaux de découvrir les métiers de Veolia et de mettre en perspective leurs cursus de formation au regard des enjeux du Groupe. Ces actions ont pour vocation d'affermir la visibilité de Veolia auprès des jeunes diplômés, de renforcer son attractivité en la positionnant comme une entreprise responsable et innovante.

Le choix de l'alternance

Le déploiement de la politique alternance se fait notamment à travers le réseau des campus et sur un nombre croissant de partenariats avec des acteurs locaux de l'emploi et de la formation. Une démarche proactive permet d'aller à la rencontre du grand public et des partenaires locaux de l'emploi et de la formation pour leur faire découvrir les métiers des services à l'environnement. Elle facilite les recrutements sur les emplois proposés localement y compris à des personnes sans qualification préalable.

À ce titre, Veolia est l'une des entreprises partenaires du réseau d'entreprises GAN France (*Global Apprenticeship Network France*), un collectif d'entreprises engagées en faveur de l'emploi des jeunes et de l'apprentissage, avec le soutien de l'OCDE, de l'OIT ainsi que du réseau FIPA (Fondation Innovations Pour les Apprentissages).

Des parcours pour les managers

L'offre management vise l'ensemble des populations du Groupe en charge d'activités d'encadrement. Ainsi du manager de proximité au dirigeant le Groupe propose des parcours de développement des compétences managériales.

Des parcours pour les managers de proximité

Les managers de proximité constituent un vecteur constitutif de la performance. Éléments clés du corps social de l'entreprise, des parcours centrés sur les métiers et leurs spécificités leur sont dédiés. Ces formations opérationnelles visent à professionnaliser les managers de proximité et perfectionner leurs compétences. Elles sont déployées par différentes *Business Unit* du Groupe et pays tels que SARP et Recyclage et Valorisation des Déchets en France ou encore en Pologne avec le programme Sparks.

Des parcours pour accompagner les managers sur des enjeux spécifiques

En Asie, à titre d'exemple, un parcours de formation itinérant a été élaboré pour les managers, toutes fonctions confondues. Le programme *STREAM* (*Study and Training Expedition for Asian Managers*) a vocation à faciliter les partages d'expériences et échanges de bonnes pratiques entre responsables d'une même zone. Les visites lors des différentes sessions dans la zone étant l'occasion de découvrir les projets phares et les références industrielles de chaque pays. Un programme de même nature a été décliné pour la zone géographique Europe du Nord sous le nom de Nest. Afin de favoriser la coopération entre les zones, la conclusion des programmes s'est faite conjointement.

Des méthodes d'apprentissages renouvelées

Le Groupe fait du digital un axe de développement important pour la formation de ses collaborateurs. Ainsi, plusieurs *e-learning* et *blended learning* de sensibilisation ou de formation métier ont vu le jour.

À titre d'exemple, la direction de la conformité du Groupe a élaboré et déployé avec le campus une formation en *e-learning* dédiée à la lutte contre la corruption, le conflit d'intérêts et le trafic d'influence. La parfaite compréhension, par chacun des managers, des enjeux représentés par ces questions et le rappel des bonnes pratiques à adopter sont une composante essentielle de la politique de conformité menée par le Groupe.

Cette formation en ligne est l'occasion, non seulement de se remémorer les principes essentiels mais aussi de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs à ces questions, en leur rappelant que le Groupe accorde une importance particulière au strict respect des règles en la matière, inscrites dans son « code de conduite anticorruption ». À ce jour, près de 14 000 collaborateurs ont été formés.

Le renforcement du développement commercial

Dans le cadre du centre d'excellence du développement commercial, un groupe de travail dédié au développement des compétences a été lancé, la *Sales Academy*. Celle-ci regroupe une vingtaine de représentants des *Business Units* reflétant la diversité commerciale de Veolia : mixité géographique, types de ventes, taille et défis commerciaux auxquels les *Business Units* sont confrontées.

Ce groupe de travail a d'ores et déjà permis :

- d'identifier l'ensemble des compétences, des processus et des outils à connaître par les équipes afin de couvrir l'ensemble du process de vente. Une liste de 47 « capabilities » a ainsi été définie ;
- de recenser les formations dédiées aux forces de vente dans l'ensemble du Groupe. 120 formations ont ainsi été référencées.

En 2019, cette double cartographie a permis de définir les priorités de développement pour le Groupe et ainsi de produire de sept parcours de formation ciblant les principaux contributeurs au développement commercial dans chacune des entités du Groupe.

Ces parcours sont en cours de déploiements dans deux *Business Units* pilotes, en Chine et en Italie et plus de 1 000 personnes ont été identifiées au sein des différentes BU pour le déploiement en 2020.

L'anticipation des transformations et des besoins en compétences. (eRHgo)

eRHgo est une joint-venture née sur le territoire lyonnais grâce à l'engagement conjoint de ses fondateurs : L'Olympique Lyonnais et Veolia. Aujourd'hui, eRHgo est à la fois un outil pour une GPEC innovante et responsable et un laboratoire RH : le Groupe s'est engagé avec conviction dans cette démarche qui promeut l'égalité des chances en supprimant le recours au *curriculum vitae*. eRHgo est un outil d'aide à la décision pour les opérationnels. Il permet de renouveler les pratiques de recrutement et de mobilité : ouvertures à des profils différents, passerelles professionnelles.

La démarche s'appuie sur l'observation des capacités mobilisées au quotidien dans le travail ou dans les expériences extra-professionnelles.

Un baromètre d'engagement des salariés

Dans le cadre de son engagement pour un développement durable, favoriser le développement professionnel et l'engagement de chaque salarié, le Groupe a pris pour objectif de maintenir à plus de 80 % le taux d'engagement des managers, à horizon 2020.

Après trois éditions du baromètre d'engagement des managers réalisées en 2013, 2015 et 2017 auprès d'un panel de 5 000 managers, le Groupe a conçu et mis en œuvre une nouvelle enquête en 2019 sur un panel élargi à 80 000 collaborateurs.

Intitulée « Voice of Resourcers », cette enquête manifeste l'intérêt de Veolia pour l'expérience salariés et le recueil sur le terrain des attentes des salariés, de leur perception de l'entreprise et de leur situation professionnelle.

« Voice of Resourcers » donne un éclairage nouveau du climat social, en fournissant des indicateurs clés sur l'engagement des employés et sur leur compréhension de la vision, des politiques et de la culture de l'entreprise.

« Voice of Resourcers » 2019 permet :

- de compléter les indicateurs de performance RH à différents niveaux de l'organisation (Groupe, zone, pays) ;
- d'accompagner les managers en leur fournissant des outils mis à jour d'interaction et de « feedback » avec les équipes ;
- de démontrer, une fois de plus, l'importance de l'innovation RH et du dialogue avec les collaborateurs chez Veolia.

L'enquête a été réalisée courant 2019 auprès de 80 000 collaborateurs selon un questionnaire revu et adapté à une large population décomposée comme suit :

- les 5 000 managers clés du Groupe présents dans 55 pays (questionnaire en 10 langues) ;
- l'ensemble des salariés dans 10 pays/*Business Units* : Allemagne, Argentine, Chine, Eau France, États-Unis, Maroc, Pologne, République tchèque, Recyclage et Valorisation des Déchets, Royaume-Uni.

Les 5 000 managers ont été interrogés *via* un formulaire en ligne. Les autres salariés ont eu accès au questionnaire en ligne ou en format papier.

L'ouverture de l'enquête à près de 80 000 collaborateurs est un premier succès dans la plupart des pays avec une participation de 82 % pour les managers et 58 % pour l'ensemble des collaborateurs.

Les résultats 2019 sont bien orientés dans l'ensemble et reflètent une organisation en mouvement, dont les collaborateurs perçoivent

les évolutions. Au global, la vision stratégique et la confiance progressent dans les lignes managériales qui se sont approprié la raison d'être et se reconnaissent dans « We are Resourcers ».

L'engagement managérial s'établit à 92 % et l'indicateur commun avec les équipes des 10 pays intégrés à l'enquête est à 84 % : des niveaux très hauts qui bénéficient notamment de l'adhésion à la question sur le sens et l'utilité de Veolia dans l'index 2019.

L'index d'engagement est calculé à partir de questions portant sur la clarté des objectifs de travail, l'utilité de la contribution, l'ambiance de travail, la fierté d'appartenance, l'envie de recommander Veolia auprès de ses proches pour y travailler.

Les résultats globaux de cette enquête ont été présentés au comité exécutif du Groupe et au comité de direction. Les résultats par zone ont été transmis aux directeurs de zone et directeurs ressources humaines qui en organisent la restitution auprès des salariés interrogés.

Des plans d'actions vont être établis sur la base des résultats globaux et de chaque zone et seront mis en œuvre dans le cadre du nouveau plan stratégique Impact 2023.

6.4.4.4 Politique de rémunération et épargne salariale

Veolia pratique une politique globale de gratification cohérente avec ses résultats et ses ambitions, qui prend en compte les différentes composantes : rémunération, protection sociale, épargne salariale, retraite.

Les principes généraux de cette politique sont les suivants :

- offrir des rémunérations équitables en rapport avec les pratiques des marchés locaux ;
- garantir des rémunérations fixes et variables équilibrées qui prennent en compte les résultats de l'entreprise ;
- harmoniser les bases et méthodes de calcul des parts variables des managers sur l'ensemble du Groupe ;
- optimiser les garanties de frais de santé et de prévoyance dans les principaux pays où le Groupe est présent ;
- harmoniser les dispositifs d'épargne salariale ;
- sécuriser les dispositifs de retraite existants dans les différents pays d'implantation en privilégiant les dispositifs à cotisations définies.

La rémunération

La rémunération moyenne annuelle brute de l'ensemble des salariés du Groupe est de 33 775 euros en 2019 (33 614 euros en 2018).

La rémunération moyenne brute des hommes a atteint 34 342 euros en 2019 (34 217 euros en 2018) et celle des femmes 31 473 euros (31 184 euros en 2018), soit un écart moyen de 2 869 euros.

Cet écart est dû principalement à la répartition différenciée des hommes et des femmes dans l'emploi. Les femmes occupent 27,3% des postes d'encadrement, ce qui explique en partie cet écart de salaire moyen. C'est pour cette raison que Veolia s'est doté d'objectifs ambitieux de féminisation des fonctions d'encadrement : 30% à horizon fin 2020 (*cf.* section 6.4.5.3 *infra*).

Ces moyennes n'ont toutefois qu'une valeur indicative et doivent être interprétées avec précaution. Elles correspondent en effet à une

grande diversité de situations due à la nature des activités et des emplois exercés ainsi qu'à leur localisation géographique. Ces données sont par ailleurs impactées par les variations de taux de change.

La politique de Veolia est de respecter l'égalité des hommes et des femmes à condition d'emploi et qualifications égales. À ce titre, le Groupe, à travers sa politique salariale, accorde une vigilance particulière à l'application des principes d'équité.

La protection sociale

La protection sociale concerne l'ensemble des dispositifs liés aux frais de santé (les dépenses de santé engagées par le salarié et ses ayants droit) et à la prévoyance (la couverture du salarié pour les accidents de la vie : incapacité, invalidité et décès).

En France, un régime harmonisé du Groupe en matière de frais de santé a été déployé depuis 2017 ; il couvre aujourd'hui plus de 7 000 salariés. En prévoyance, l'ensemble des cadres du Groupe bénéficie, en complément des couvertures mises en place auprès d'assureurs externes d'une seconde couverture complémentaire basée sur régime unique en cas de décès et d'invalidité accidentelle survenant dans le cadre de la vie professionnelle. Cette complémentaire est entièrement financée à travers une captive d'assurances par une filiale à 100 % de Veolia Environnement.

Par sa dimension internationale, Veolia prend en compte ces facteurs et veille à l'application de certains principes fondamentaux :

- respecter les dispositions législatives locales et mettre en place, chaque fois que cela est possible, des systèmes complémentaires de protection sociale en vue de garantir une couverture équitable à l'ensemble de ses salariés ;
- garantir la bonne gestion de l'entreprise en veillant à maîtriser les coûts liés aux engagements sociaux ;
- financer, dans la mesure du possible, les régimes par un co-investissement de l'employeur et des salariés afin de s'assurer de la responsabilité de chaque partie.

En 2019 Veolia a lancé un audit de ses dispositifs de protection sociale à l'international, dont l'objectif est d'étudier les opportunités d'harmonisation et la mise en place d'une couverture minimale. Une première étape a été franchie en 2019 avec les États-Unis, le Royaume-Uni et le Canada qui ont été audités et qui disposent désormais de régimes largement harmonisés. L'objectif de cet audit est d'avoir couvert d'ici fin 2021 les pays dans lequel le Groupe a des activités significatives.

À titre indicatif, les cotisations en 2019 pour les 51 113 salariés du Groupe en France s'élevaient à près de :

- 59,04 millions d'euros en frais de santé ;
- 35,60 millions d'euros en prévoyance.

La participation et l'intéressement

En France, les entités du Groupe sont couvertes par des accords de participation, dès lors qu'elles remplissent les conditions d'effectifs et financières nécessaires.

En matière d'intéressement, Veolia privilégie en France une politique de développement des accords associant les salariés aux performances du périmètre auquel ils sont rattachés, sur la base de critères spécifiquement adaptés à l'activité concernée.

(1) Royaume-Uni inclus, avec le déploiement d'un Share Incentive Plan.

(2) Hors Royaume-Uni.

En 2019, les montants comptabilisés pour la participation et l'intéressement au titre de l'année 2018, au sein de la totalité des entités françaises incluant Veolia Environnement, s'établissent à 51 millions d'euros. Le montant investi en 2019 par les salariés des entités françaises au titre de la participation et de l'intéressement en 2018, s'élève à 23,8 millions d'euros, ce qui représente 46,7 % des sommes distribuées.

À ce montant s'ajoute un abondement servi par les entités françaises du Groupe, qui s'élève à 2,7 millions d'euros. Fin 2019, environ 80 % des salariés des entités françaises étaient couverts par un accord d'intéressement.

L'épargne salariale et l'épargne retraite

Les salariés du Groupe en France ont depuis 2002 la possibilité d'épargner à moyen terme avec l'aide de leur entreprise dans le dispositif d'épargne salariale prévu à cet effet : le plan d'épargne Groupe (PEG).

De plus, Veolia Environnement propose, pour ses salariés, et aux salariés de ses filiales françaises dans le cadre d'un accord signé avec les partenaires sociaux (décembre 2012), un plan d'épargne retraite collectif Groupe (PERCO G) afin de permettre à l'ensemble des collaborateurs qui le souhaitent de préparer leur retraite à des conditions sociales et fiscales avantageuses.

Fin 2019 le montant total épargné par les salariés en France dans les deux dispositifs d'épargne salariale du Groupe s'élève à 441 millions d'euros répartis comme suit :

- 400 millions d'euros au titre de l'épargne salariale (PEG) détenus par 72 670 salariés et ex-salariés ;
- 41,2 millions d'euros au titre de l'épargne retraite (PERCO G) détenus par 30 215 salariés et ex-salariés.

Les fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) investis en actions Veolia Environnement (actionnariat salarié) qui représentent 204 millions d'euros en 2019 sont détenus dans le PEG.

La gamme de FCPE dédiés diversifiés (monétaire, actions, obligations et diversifiés) qui représente 237 millions d'euros est détenue dans le PEG et le PERCO G.

L'actionnariat salarié

La dernière opération a eu lieu en 2019. Elle a été proposée à 143 633 collaborateurs⁽¹⁾ dans 30 pays (répartis en Asie, Océanie, Europe, Amérique du Nord et Amérique latine). Ce sont 43 502 souscriptions qui ont été enregistrées, soit un taux de souscription de l'ordre de 30,29 % au niveau Groupe et un taux supérieur à 80 % dans plusieurs pays tels que la République de Corée (99%), la Hongrie (99%), la Roumanie (98 %), la Chine (90 %) la République tchèque (87 %), Hong-Kong (83 %), Slovaquie (83%). Ainsi, le montant total souscrit est de 25,2 millions d'euros⁽²⁾, abondement compris.

Plus de 100 000 salariés du Groupe sont, au 31 décembre 2019, actionnaires de Veolia Environnement détenant ainsi 2,04 % de son capital.

Par ailleurs, il a été livré en mai 2019 à l'ensemble des salariés du périmètre France (46 456 bénéficiaires) 232 280 actions gratuites, soit 0,04 % du capital social de la Société.

Le plan d'actions de performance

En 2019, Veolia a déployé un plan d'actions de performance à destination de plus de 420 bénéficiaires incluant des cadres dirigeants, des hauts potentiels et des contributeurs clés du Groupe y compris le dirigeant-mandataire social. Ce plan qui a été mis en place courant 2019, et dont le terme est prévu en 2022 à l'issue de la publication des comptes de l'exercice 2021 succède à celui attribué en 2018. Les conditions d'attribution d'actions de performance sont soumises aux conditions suivantes :

L'attribution d'actions de performance serait soumise aux conditions suivantes :

- une condition de présence jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à l'échéance prévue en 2022 ;
- une condition de performance liée à la réalisation des critères internes et externes suivants :
 - un critère économique,
 - un critère boursier,

- des critères de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises).

Ces éléments sont détaillés section 7.4.3 *infra*.

Les dispositifs de retraite

Les dispositifs de retraite sont gérés directement au niveau de chaque pays d'implantation en fonction de la législation sociale et fiscale applicable. Il existe deux types de dispositifs de retraite :

- les dispositifs de retraite organisés par l'État ;
- les dispositifs de retraite organisés par les entreprises (régimes de retraite à prestations définies et régimes de retraite à cotisations définies).

La politique du Groupe en matière de dispositifs de retraite d'entreprise est de fermer, quand ils existent, les régimes de retraite à prestations définies et les remplacer, lorsque cela est possible, par des régimes de retraite à cotisations définies qui présentent un rapport coût-efficacité plus favorable.

6.4.5 GARANTIR LE RESPECT DE LA DIVERSITÉ ET LA COHÉSION SOCIALE

6.4.5.1 Risques et opportunités

Le Groupe attache une attention particulière à la cohésion et la stabilité sociale ainsi qu'au respect des diversités, aux principes d'égalité des chances et de lutte contre les discriminations. Veolia considère la diversité et la cohésion sociale comme une richesse et un levier de performance. Aussi, le Groupe accorde une place privilégiée à la diversité pour une meilleure coopération interne, un engagement et une fidélisation de ses collaborateurs.

Le non-respect des droits humains et sociaux a un impact direct entraînant des conflits sociaux, un désengagement et une dégradation de la marque employeur (cf. chapitre 5, section 5.2.2.2 *supra*).

C'est pourquoi Veolia veille à un dialogue social innovant et respectueux avec ses parties prenantes internes ce qui permet notamment d'apporter des solutions collectives.

6.4.5.2 Cohésion et dialogue social

6.4.5.2.1 Politique et engagements

Veolia veille tout particulièrement au dialogue social, socle de la cohésion sociale, de la mise en œuvre des politiques ressources humaines et de la performance économique et sociale du Groupe.

Dans le cadre de sa raison d'être, Veolia favorise, notamment au sein des instances représentatives du personnel, le dialogue social, qui participe à l'appropriation par les salariés du projet collectif. Antoine Frérot et la direction des ressources humaines Groupe ont rencontré à deux reprises les partenaires sociaux français et européens pour partager et échanger sur la définition du texte de la raison d'être en février et avril 2019.

Engagements n° 9	Objectif 2020	Sponsor
Garantir le respect des diversités et des droits humains et sociaux fondamentaux au sein de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Couvrir plus de 95 % des salariés avec un dispositif de dialogue social 	Jean-Marie Lambert, membre du comité exécutif directeur général des ressources humaines du Groupe

Pour favoriser la qualité et le développement du dialogue social, Veolia s'assure de sa bonne mise en œuvre à tous les niveaux de l'organisation :

- au niveau de l'entreprise ou de l'établissement, lieu de négociation pour de nombreux sujets ayant un impact sur le quotidien des salariés. Au sein de Veolia, 1 247 (V) accords sociaux signés au niveau des exploitations viennent compléter les directives et accords Groupe ;
- au niveau du pays, qui regroupe les instances paritaires d'information et de dialogue traitant de l'ensemble des thèmes transverses nationaux ;
- au niveau du Groupe au sein des bureaux et comités de Groupe France et Europe.

S'agissant de la négociation collective, Veolia s'appuie autant sur des relations directes avec l'ensemble des partenaires sociaux que sur les organisations paritaires constituées selon les règles de chaque pays.

Les accords de constitution des comités de Groupe France et Europe ont tous deux fait l'objet d'un accord révisé en 2015. Ces derniers prenant en compte l'évolution du périmètre du Groupe et l'expérience du précédent accord ont permis de renforcer et de moderniser les modalités de fonctionnement du dialogue social Groupe en France et en Europe.

Le rôle des comités de Groupe

Veolia a mis en place, par voie d'accord, un comité de Groupe France ainsi qu'un comité de Groupe Europe. Le comité de Groupe Europe représente plus de deux tiers des salariés de Veolia. Il est composé de 16 pays : Belgique, République tchèque, Danemark, France, Allemagne, Hongrie, Italie, Lituanie, Luxembourg, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Roumanie, Slovaquie, Espagne, Royaume-Uni.

Les comités de Groupe sont des acteurs incontournables de la transformation au sein de Veolia. Ils reçoivent des informations sur l'activité, la situation financière et l'emploi. Ils doivent être informés en cas de plan de restructuration, d'acquisition ou de cession. Ils sont également informés et consultés chaque année sous forme d'échange de vues sur les orientations stratégiques du Groupe et leurs conséquences sociales.

Les accords signés avec les organisations syndicales au niveau Groupe France ainsi que les accords sous forme d'engagements conjoints pris au sein du comité de Groupe Europe témoignent de la volonté de la direction de structurer un dialogue social de qualité avec les représentants des salariés et ainsi contribuer à l'action du Groupe en faveur de tous ses salariés.

Échange de vues annuel sur la stratégie du Groupe avec les bureaux des comités de Groupe France et Europe.

Depuis 2015, la direction réunit ensemble, tous les ans, les membres des bureaux des comités de Groupe France et Europe pour échanger sur les orientations stratégiques du Groupe et ses impacts RH. Cet échange de vues annuel permet une compréhension partagée des enjeux stratégiques et commerciaux et de ses impacts sur les effectifs, l'emploi et les compétences.

L'accompagnement des évolutions métiers et des compétences

En 2018, les membres du comité de Groupe Europe et la direction des ressources humaines du Groupe ont signé un accord sous forme de lettre d'engagement sur l'accompagnement des évolutions métiers et des compétences en lien avec les orientations stratégiques du Groupe. Cette lettre d'engagement résulte d'un groupe de travail composé de représentants issus de différents pays européens.

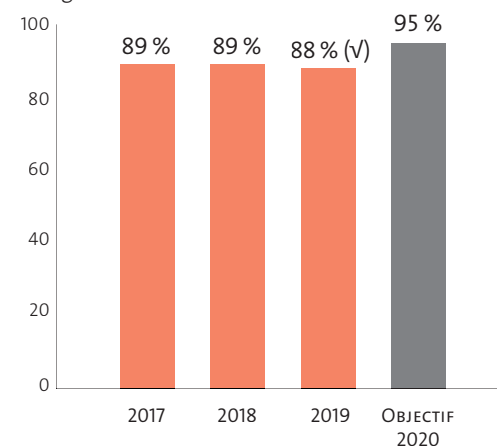
Dix engagements ont été définis, notamment sur les compétences et leur renouvellement ou adaptation, l'égalité professionnelle, l'impact du digital sur le travail, la transmission des savoirs entre générations. Ceux-ci sont à porter et à faire vivre *via* les espaces de dialogue social pays, visant à mettre en place des actions concrètes favorisant :

- la compréhension partagée de la stratégie du Groupe et de sa déclinaison dans les pays ;
- l'établissement de diagnostics sociaux permettant de saisir objectivement les évolutions métiers et des compétences ;
- la définition de plans d'actions adaptés au regard des enjeux économiques et sociaux identifiés.

6.4.5.2 Actions et résultats

Évolution du taux de couverture par une instance de dialogue social

En 2019, 87,7 % (v) des salariés sont couverts par une instance de dialogue social.



Le bilan des accords collectifs

En 2019, près de 1 250 nouveaux accords collectifs ont été signés au niveau des établissements, entreprises ou instances Groupe de chaque pays. L'ensemble de ces accords collectifs ont un impact sur la performance sociale et donc économique de l'entreprise.

Répartition des thématiques au sein des accords signés au niveau monde

Rémunérations et avantages sociaux	Santé, sécurité ou conditions de travail (v)	Organisation et temps de travail	Dialogue social	Développement des compétences	Autres
32,9 %	12,6 %	27,3 %	14 %	5,7 %	7,5 %

Ces accords ont été signés par 40 pays dans lesquels Veolia opère. Les cinq principaux sont la France, le Japon, l'Allemagne, la Pologne et la Slovaquie.

À fin 2019, le nombre de représentants du personnel dans le monde s'élève à 7 640 (v).

Le nombre de grèves enregistré en 2019 est de 204 et représente 0,02% du nombre total de jours travaillés.

Les accords de Groupe France et les engagements pris au sein du comité de Groupe Europe

Dans le cadre de la loi sur la sécurisation, deux administrateurs représentants des salariés ont été désignés en 2014 respectivement par les comités de Groupe France et Europe pour siéger au conseil d'administration de Veolia Environnement durant quatre ans, soit jusqu'au 15 octobre 2018. Ainsi, a été renouvelé au comité de Groupe Europe en mai 2018, Pavel Pasa. En septembre 2018, Franck Leroux a été élu au comité de Groupe France. Leur mandat prendra fin en octobre 2022. (cf. section 7.1.1.2 *infra*).

Début 2020, un accord sur la qualité et le développement du dialogue social au sein de Veolia en France a été signé. Cet accord de Groupe France qui se substitue à l'accord de 2010 sur la même thématique prévoit notamment la mise en place d'un dispositif global d'accompagnement, de valorisation et de reconnaissance dans le cadre du parcours syndical.

En avril 2019, l'avenant n° 2 à l'accord de 2016 sur la mise en place d'un Plan Épargne Collectif pour la Retraite (PERCO) a été signé.

Un accord a été signé sous la forme d'une lettre d'engagement avec le comité de Groupe Europe en 2018 sur les évolutions des métiers et des compétences, notamment au regard des orientations stratégiques de l'entreprise, venant ainsi compléter les engagements communs de la direction du Groupe avec le comité de Groupe Europe sur la prévention, santé et la sécurité.

Dans le cadre de l'accord de 2015 sur les orientations stratégiques du Groupe, les représentants du bureau du comité de Groupe France, les représentants des organisations syndicales françaises et les membres du comité de Groupe Europe se sont réunis en avril 2019 pour échanger sur la stratégie du Groupe et ses conséquences sociales en présence de cadres dirigeants en charge de la stratégie et des opérations. Ces deux journées ont fait l'objet de questions-réponses complémentaires présentées dans les instances plénières. À cette occasion les thèmes de l'éthique, de la loi Sapin II et du devoir de vigilance ont fait l'objet d'échanges de vues et de présentations.

Un accord portant sur le contrat de génération au niveau du Groupe en France a été renouvelé le 15 novembre 2017, continuité de celui signé en 2013. Il porte une attention particulière à l'intégration des jeunes et l'emploi des seniors.

Un nouvel accord de Groupe France de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences a également été conclu le 7 mars 2017.

Un accord de Groupe France de 2015 est venu quant à lui préciser les modalités d'échange de vues sur les orientations stratégiques au sein des instances sociales Groupe.

La formation des partenaires sociaux

Former les représentants des salariés à l'exercice de leurs fonctions est primordial pour assurer un dialogue social de qualité au regard des enjeux économiques et sociaux du Groupe. Former les représentants, c'est aussi reconnaître une partie prenante interne essentielle que sont les salariés du Groupe et leurs représentants. C'est pourquoi, depuis 2010, les membres du comité de Groupe Europe bénéficient d'une formation de haut niveau leur permettant d'aborder plus globalement la diversité des cultures syndicales ainsi que la pluralité des métiers de Veolia et ses enjeux. Dans le cadre de la mise en œuvre de la lettre d'engagement européenne signée le 30 mai 2018, les membres du comité Groupe Europe ont bénéficié en 2019 d'une formation intitulée « Comment faire vivre la lettre d'engagement européenne sur l'accompagnement des évolutions métiers et des compétences » pour leur permettre de partager les pratiques nationales existantes en la matière, de se préparer à diffuser et à porter la lettre d'engagements au sein des espaces de dialogue social de chaque pays et de concevoir par anticipation le travail de priorisation des engagements.

Les représentants syndicaux centraux français peuvent bénéficier d'une formation certifiante créée en partenariat avec Sciences Po Paris et l'association Dialogues. Par ailleurs, dans le cadre des dispositions de l'accord de Groupe France de 2010 révisé en 2020, des séminaires syndicaux ont été mis en place par chaque organisation afin de pouvoir mieux se structurer et identifier les priorités au regard de la politique sociale du Groupe. Ces séminaires

des organisations syndicales représentatives sont reconduits chaque année et font l'objet d'une séance de dialogue ouverte avec la direction des ressources humaines du Groupe. Ce nouvel accord sur la qualité et le développement du dialogue social signé en 2020 prévoit également un dispositif global de gestion des carrières syndicales et d'accompagnement des représentants à l'issue de leurs mandats.

L'adhésion au Global Deal

En cohérence avec ses engagements pour un développement durable, notamment l'engagement n° 9 qui porte sur la garantie des diversités et des droits humains et sociaux fondamentaux, Veolia a adhéré à la démarche du *Global Deal*.

Le *Global Deal* est une plateforme d'adhésion initiée par le gouvernement Suédois, relayé par le ministère du travail français et développé avec l'OIT et l'OCDE, partenaires fondateurs de l'initiative suédoise. Il vise à faire face aux enjeux de globalisation de l'économie et du marché du travail en renforçant par le dialogue social une approche équilibrée et responsable.

Le *Global Deal* rassemble différentes parties prenantes : gouvernements, entreprises, organisations syndicales et autres organismes à tous niveaux (national, local ou global).

L'adhésion porte sur trois axes clefs : un engagement volontaire, un partage des connaissances dans la construction d'un dialogue social ouvert et responsable ainsi qu'un partage de bonnes pratiques entre les parties prenantes du *Global Deal*. Les engagements et initiatives de Veolia ainsi que son suivi et son évaluation des démarches de dialogue social ont été mentionnés dans le « *Global Deal Flagship reports* » publié conjointement par l'OCDE et l'Organisation internationale du travail. Cette publication explique en quoi le dialogue social est une réponse aux défis actuels du marché du travail et de la globalisation de l'économie.

Veolia participe activement aux groupes de travail du *Global Deal* France notamment sur l'avenir du travail et l'évolution des compétences. L'expérience de dialogue social international de Veolia centré sur les compétences a été présentée dans le cadre de la publication « Les membres du *Global Deal* s'engage pour le C7 social ».

6.4.5.3 Promotion de l'égalité professionnelle, de la diversité et lutte contre les discriminations

6.4.5.3.1 Politique et engagements

La politique diversité et l'inclusion

La diversité fait partie intégrante des engagements pour un développement durable. Ainsi, le Groupe s'engage à garantir le respect des diversités et des droits humains et sociaux fondamentaux au sein de l'entreprise.

La diversité est un enjeu de performance, de crédibilité et d'équité pour le Groupe. Pour la favoriser, Veolia déploie depuis plusieurs années une politique qui repose sur les valeurs de respect et de solidarité entre tous les collaborateurs.

Dans la lettre d'engagement, signée par Jean-Marie Lambert, directeur général des ressources humaines du Groupe, Veolia s'engage à garantir l'égalité des chances et la reconnaissance des talents de chacun, ainsi qu'à éviter toute discrimination selon les critères énoncés par la loi.

Trois priorités ont été définies :

- garantir des processus ressources humaines équitables et non-discriminants ;
- garantir un accès non discriminant à l'emploi (âge, handicap, sexe...) ;
- garantir le développement du dialogue social et de la libre expression des salariés.

Deux champs d'action prioritaires :

- garantir le développement de la mixité et de l'égalité femmes/hommes ;
- accompagner l'internationalisation de Veolia.

La démarche diversité

La politique diversité est portée par un réseau mondial de référents dont les missions sont notamment de :

- mettre en œuvre les engagements au regard des enjeux locaux ;
- établir les diagnostics et les plans d'actions adaptés aux contextes ;
- mesurer les résultats ;
- valoriser les actions innovantes et porteuses des valeurs de Veolia.

Afin de mesurer l'impact des actions liées à la diversité, Veolia suit plusieurs indicateurs :

- égalité professionnelle : taux d'emploi des femmes, taux de féminisation de l'encadrement, taux de féminisation de recrutement de l'encadrement, taux de féminisation des cadres dirigeants, taux de féminisation des conseils d'administration des sociétés du Groupe dont celui de Veolia Environnement ;
- handicap : taux d'emploi des personnes en situation de handicap ;
- seniors : taux d'emploi des +de 55 ans ;
- jeunes : taux d'emploi des – de 30 ans.

L'égalité professionnelle femmes/hommes

Pour attirer les talents et donner leur place aux femmes, à tous les niveaux et sur l'ensemble de ses activités, le Groupe a prévu un plan d'actions dédié à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes afin de :

- développer la mixité des emplois dans les exploitations ;
- développer la féminisation des instances dirigeantes du Groupe et du management ;
- favoriser la mixité dans les instances représentatives.

Pour favoriser la mixité et l'égalité professionnelle, Veolia s'est fixé des objectifs chiffrés :

- 40 % de femmes au conseil d'administration de Veolia Environnement,
- 30 % de femmes cadres en 2020,
- 25 % de femmes cadres dirigeantes en 2023 et 40 % en 2028.

La diversité au cœur du dialogue social

Dans le cadre du comité de Groupe Europe, a été constitué un groupe de travail avec des représentants de différents pays européens pour identifier des thèmes et priorités d'actions en matière de diversité ayant vocation à être partagées au sein des

Espaces de Dialogue Social Pays. Ces priorités d'actions portant sur la diversité viendront compléter les 10 priorités d'actions contenues dans la lettre d'engagements Européenne sur l'accompagnement des évolutions Métiers et des compétences signée en mai 2018. L'égalité de traitement et le handicap sont une des priorités d'action identifiées dans ce cadre.

Le soutien aux normes de conduite LGBTI des Nations Unies pour les entreprises

En cohérence avec ses engagements RSE, sa politique droits de l'Homme et son adhésion au *Global Compact*, Veolia a accordé son soutien aux normes de conduite des Nations Unies à l'intention des entreprises en vue de la lutte contre les discriminations à l'égard des lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres et intersexués. Ces normes, au nombre de cinq, ont été élaborées par le Bureau du haut-commissaire aux droits de l'Homme des Nations Unies.

Un engagement pour une croissance inclusive

À l'occasion du lancement de *Business for Inclusive Growth* en août 2019, une initiative coordonnée par l'OCDE au service de la croissance inclusive, Antoine Frérot, a rappelé l'engagement de tout le Groupe pour la croissance inclusive.

Consciente que les inégalités atteignent des niveaux records, une coalition de 34 grandes entreprises internationales – dont Veolia fait partie – s'est engagée à mettre en place des actions concrètes pour faire progresser les droits de l'Homme tout au long de leurs chaînes de valeur, à construire des environnements de travail inclusifs et à renforcer l'inclusion au sein de leurs écosystèmes internes et externes. Cette initiative vient prolonger et compléter les efforts déployés par les pays du G7 pour promouvoir l'égalité des chances, remédier aux disparités régionales et lutter contre la discrimination fondée sur le genre.

6.4.5.3.2 Actions et résultats

Le déploiement des engagements diversité

Les actions, afin de favoriser la diversité dans le Groupe, sont nombreuses et valorisées notamment à travers la démarche des initiatives ressources humaines. En 2019, 51 pays ont participé à la collecte des initiatives ressources humaines qui a permis de rassembler près de 310 projets. Une dizaine a été présentée dans la catégorie responsabilité sociale, diversités et cohésion ; 13 d'entre eux sont mis à l'honneur dans le recueil « Initiatives ressources humaines 2019 ». Le prix dans cette catégorie a été remis à la Colombie pour une initiative visant à concilier l'intégration de personnes vulnérables et la préservation de l'environnement. La collecte des initiatives ressources humaines sera reconduite en 2020.

Des partenariats dans la durée

Le Groupe est partenaire et membre de plusieurs organismes promoteurs de la diversité et de l'égalité des chances, notamment du Pacte Mondial des Nations Unies.

Veolia a signé, en juin 2016, un partenariat avec l'association Elles Bougent, qui organise pour les lycéennes et les étudiantes des rencontres sur le terrain avec des mairaines, femmes ingénieures ou techniciennes en poste ou des relais, hommes ingénieurs ou techniciens. Leurs témoignages sur leurs parcours professionnels démontrent aux jeunes filles que les métiers techniques leur sont ouverts. Ce partenariat s'inscrit dans le prolongement des actions déployées par le département Relations écoles et universités du Groupe.

Dans le cadre de ce partenariat, Veolia a participé à l'opération « Girls on the Move » lancée dans 17 pays la semaine du 8 mars 2019. Plus de 40 événements ont été organisés par les différentes entités de Veolia sur les cinq continents (visites de sites, interventions en milieu scolaire, etc.) avec l'objectif de démontrer aux jeunes filles que les métiers de Veolia sont aussi faits pour elles. Ces actions ont été menées auprès de plus de 1 700 jeunes filles notamment avec le concours de près de 200 intervenantes de Veolia partout dans le monde. Veolia compte aujourd'hui près de 130 Mairaines en France.

Veolia est également partenaire de l'Association française des managers de la diversité (AFMD).

Le Sport promoteur de la Diversité.

Veolia s'appuie sur le sport et ses valeurs pour promouvoir la diversité. C'est lors du traditionnel rendez-vous annuel de la Course de la diversité qu'au mois de septembre 2019, 750 femmes et hommes issus des entités France de Veolia ont représenté notre Groupe pour célébrer la diversité, la solidarité, la cohésion, la santé et le bien-être par le biais du sport. Soit près de 3 000 participants depuis le début de l'engagement de Veolia à la Course de la diversité de 2014. Un événement dans lequel Veolia s'est engagé dans le cadre de son partenariat avec la Fédération française du sport d'entreprise (FFSE) et auquel de plus en plus de collaborateurs participent.

La mixité au sein du Groupe

Le Groupe compte en 2019, 21,1% (v) de femmes, 27,3% (v) de femmes cadres, 18,2% de femmes cadres dirigeantes. Dès 2016, Veolia remplit l'obligation légale française de 2017 d'avoir au moins 40 % de femmes au sein de son conseil d'administration. Ainsi, en 2019, il est composé de 46 % de femmes ⁽¹⁾.

De nombreuses initiatives en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes sont déployées, dans les différents pays où le Groupe est implanté :

- Le réseau WEDO : réseau interne de Veolia, WEDO, dédié à la mixité et lancé en 2016 regroupe des femmes et des hommes de Veolia qui souhaitent promouvoir la mixité au sein du Groupe. Ce réseau, sponsorisé par deux membres du comité exécutif, compte à fin 2019 plus de 2000 collaborateurs issus de 48 pays. Le réseau compte aujourd'hui une vingtaine de réseaux locaux dans les cinq continents, chargés de la réflexion et la mise en œuvre de plans d'actions locaux. Un premier séminaire rassemblant une dizaine de ces réseaux a été organisé en décembre 2019 à Bruxelles pour partager des initiatives existantes et réfléchir collectivement à celles à mettre en place ;
- un programme de développement intitulé « Women In Leadership » : initié par Veolia en Amérique du Nord, WIL a progressivement été déployé dans d'autres zones géographiques : en Europe (France, Royaume-Uni, Irlande, Allemagne, Espagne, Belgique), en Afrique (Maroc), en Amérique latine et au Moyen-Orient. Ce programme de *coaching* sur neuf mois qui vise à créer des opportunités d'évolution pour les femmes managers

dans l'organisation a accueilli 60 femmes en 2019. Le succès de « WIL » est mesuré par son taux de satisfaction élevé. En 2019, le programme a obtenu un taux de satisfaction de 86 % de la part des participants et de 86 % de leurs managers. Ces résultats sont encore complétés par un NPS de 66/100, ce qui signifie que la majorité des participantes recommandent la formation à d'autres femmes du Groupe ;

- dans la droite ligne de l'engagement pour lutter contre le sexisme en entreprise signé en France en 2016 par Jean-Marie Lambert, directeur général des ressources humaines du Groupe, un module en ligne de sensibilisation de lutte contre le sexisme ordinaire a été lancé fin 2019 pour une mise en route opérationnelle auprès d'un groupe pilote de 1000 personnes en France. Ce module vient en complément des actions de sensibilisation déjà réalisées dans plusieurs entités de Veolia. (par exemple, programme de sensibilisation lancé en 2018 par Recyclage et Valorisation des Déchets) ;
- Veolia a participé en 2019 à une enquête menée en France sous l'égide du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle (CSEP) et qui portait sur la prise en compte de la parentalité dans la vie au travail. Elle a été déployée en ligne auprès de l'ensemble des salariés, en France. Cette enquête a permis de tirer des enseignements pour enrichir les plans d'actions existants ou encore initier de nouveaux dispositifs en faveur d'un meilleur équilibre des temps de vie privée et professionnelle. Plus de 7 500 collaborateurs en France ont participé à cette enquête ;
- concernant l'index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes que les entreprises de plus de 250 salariés en France sont tenues de publier, les résultats des entités de Veolia en France s'établissent très majoritairement au-dessus de 75 points sur 100 (minimum légal) pour un index global à 82 points sur 100. Ce résultat est le fruit des efforts de Veolia depuis de nombreuses années pour créer les conditions d'attractivité et d'évolution qui permettent aux femmes de progresser au même niveau de rémunération et de carrière que les hommes.

L'emploi et l'insertion des personnes en situation de handicap

Le pourcentage de salariés de Veolia dans le monde en situation de handicap est de 2,58% ⁽²⁾ à la fin de 2019, soit 3 579 salariés. Pour cette même année, en France, ce taux est de 3,9 % ⁽³⁾ et 10,4 millions d'euros ont été consacrés au secteur adapté et protégé. Veolia veut changer le regard, faire évoluer les représentations liées au handicap et accompagner l'intégration des personnes en situation de handicap. Les axes du Groupe pour agir sont :

- sensibiliser les salariés du Groupe au handicap ;
- renforcer le maintien des personnes en situation de handicap dans leur poste de travail en les accompagnants pour faire reconnaître leur handicap ;
- accompagner l'adaptation ergonomique des postes de travail ;
- encourager le recrutement et soutenir les employeurs du secteur adapté et protégé (ESAT en France).

(1) Hors administrateurs représentant les salariés conformément au code AFEP-MEDEF.

(2) Nombre de salariés déclarés handicapés par rapport à l'effectif inscrit au 31/12 dans les pays qui déclarent des salariés en situation de handicap.

(3) Nombre de salariés déclarés handicapés par rapport à l'effectif inscrit au 31/12 en France.

Veolia a signé le 18 novembre 2019 le « Manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique », une charte d'engagements opérationnels déjà ratifiée par une soixantaine d'entreprises en France pour :

- mieux accueillir les élèves et les étudiants handicapés (stages, alternance) ;
- lutter contre les stéréotypes et les discriminations ;
- développer l'accessibilité numérique des postes de travail ;
- soutenir les Entreprises adaptées et des Établissements spécialisés d'aide par le travail (ESAT) ;
- intégrer des critères sociaux relatifs au handicap dans les appels d'offres.

Veolia est depuis longtemps un acteur attentif à la problématique du handicap et déploie des actions dans les différents pays où le Groupe est présent.

En 2019, plusieurs entités du Groupe dans différents pays ont mis en œuvre des plans d'actions et ont déployé des campagnes de sensibilisation visant à mieux prendre en compte les personnes en situation de handicap, en adéquation avec le cadre légal propre à chaque pays.

En Ukraine, en conformité avec la législation ukrainienne, Veolia emploie 4 % de personnes handicapées qui bénéficient de jours de congé supplémentaires et occupent des emplois à temps partiel ou aux conditions de travail aménagées.

En Suède, Veolia collabore avec l'organisation suédoise Samhall qui favorise l'employabilité des personnes ayant une déficience fonctionnelle entraînant une réduction de leur capacité de travail. Ces collaborateurs travaillent en fonction de leurs possibilités individuelles.

En France, lors de la 23^e Semaine pour l'Emploi des Personnes Handicapées, les Missions Handicap des entités du V à Aubervilliers ont organisé une sensibilisation sur la santé auditive en invitant les salariés à participer à un test anonyme de dépistage en ligne permettant de détecter d'éventuels troubles de l'audition, à s'inscrire à un rendez-vous en présentiel avec un professionnel de l'audition et de participer à des ateliers de sensibilisation. D'autres actions de sensibilisation ont été mises en place par d'autres entités du Groupe (SARP, Eau IDF, VEDIF et RVD IDF) : ateliers sur les troubles dys, jeu géant sur le handicap, pauses théâtrales (CO-Théâtre + Grain2Folie), comptoir Handicap & Prévention avec Klesia, permanence sur le maintien dans l'emploi avec la médecine du travail (CMIE), Comptoir Managers.

Le Portugal, en s'inspirant d'une action mise en place par Veolia Espagne, a mis à la disposition des employés un service externe et confidentiel qui leur permet de répondre à leurs doutes sur leur handicap et d'être conseillés sur la possibilité de faire reconnaître certaines de leurs difficultés ou limites comme un handicap.

Le développement des liens intergénérationnels

En 2019, la part des seniors (plus de 55 ans) représente 20,9 % (V) des effectifs du Groupe tandis que les plus jeunes (moins de 30 ans) représentent 13,8 % (V). Veolia encourage ses salariés à profiter de l'expérience des seniors expérimentés, mais également des nouvelles compétences et aptitudes professionnelles des jeunes recrues. Veolia préserve l'équilibre entre les seniors et les jeunes par des actions de recrutement interne, de mentorat, de formation, etc.

Dans le cadre du renouvellement du contrat de génération en France, la direction des ressources humaines en lien avec le campus a développé en 2018 un *e-learning* intitulé être référents d'un jeune en contrat de génération. Ce *e-learning* à destination des référents doit leur permettre de comprendre le contrat de génération et ses objectifs en particulier chez Veolia ; mesurer la complexité de nos environnements dans lesquels s'intègre un nouvel entrant ; repérer le rôle et les missions du référent et enfin préparer, formaliser et suivre l'intégration d'un jeune.

L'interculturalité et la diversité religieuse

Veolia s'engage à intégrer et respecter les différences culturelles (origines, langues, nationalités, etc.) dans son organisation et son fonctionnement.

Veolia en Australie a développé deux programmes de formation, proposés à tous les salariés afin de renforcer les relations et le respect entre la communauté au sens large et les peuples aborigènes et insulaires du détroit de Torrès. Depuis 2015, 675 salariés ont participé à ce programme et Veolia s'est engagé à employer plus de 100 ouvriers aborigènes d'ici 2020.

En France, un cahier des bonnes pratiques managériales sur les questions à caractère religieux a été déployé en 2017 afin d'accompagner au quotidien l'encadrement et les responsables des ressources humaines susceptibles d'être confrontés à ce type de situations.

La promotion des diversités et l'engagement des salariés

En Chine, Veolia organise des *ethnic days* dans une usine pour favoriser la cohésion des 11 minorités présentes dans les équipes.

En France, SARP a lancé la deuxième édition de ses Olympiades, un challenge d'équipe qui permet de fédérer toutes les agences de la filiale autour de neuf épreuves en lien avec la performance et la sécurité des activités. Valoriser les métiers et le savoir-faire des équipes, échanger sur les méthodes de travail pour progresser et insuffler une cohésion d'équipe sont les objectifs de ce challenge.

Veolia Water Technologies a organisé l'événement *Annual Sports Day* en 2018 à Riyadh (Arabie Saoudite) pour faciliter le travail en équipe, faire accepter les diversités, encourager le respect mutuel et développer une bonne ambiance de travail.

Le soutien aux salariés les plus fragiles

Veolia encourage, partout où le Groupe est présent, les actions de solidarité pour aider les salariés les plus démunis.

À ce titre, Veolia en Équateur a mis en place un fonds de solidarité en faveur des collaborateurs pour les assister en cas de problèmes de santé, de logement, de frais funéraires ou d'urgences familiales. L'entreprise verse un abondement mensuel d'un montant similaire à celui versé par les collaborateurs. Depuis la création de ce fonds, 495 subventions ont été attribuées.

En Colombie, les équipes de Veolia, ont créé un nouveau poste de travail « Les Observateurs de l'Environnement » qui s'adresse à des salariés souffrant de problèmes de santé et qui ne sont plus aptes à exercer leurs fonctions. Leur rôle est d'entretenir et d'embellir les points de collecte des déchets, nettoyer les espaces verts et empêcher les décharges sauvages.

En France, le Campus Veolia Sud-ouest a mis en place un projet d'intégration professionnelle de populations réfugiées par la voie de l'apprentissage. Le projet mené en collaboration avec la préfecture des Hautes-Pyrénées, l'association Atrium FJT et la mission locale

de Tarbes, a permis de recruter par la voie de l'apprentissage trois personnes réfugiées dans l'objectif de pouvoir les recruter en 2020.

Veolia s'est engagé avec un collectif d'entreprises à promouvoir avec l'OFII (Office français de l'immigration et de l'intégration), l'intégration par l'alternance notamment, de migrants statutaires. Plusieurs séances de travail ont abouti à une recommandation conjointe du collectif d'entreprises et de l'OFII.

Un plan de solidarité active

Depuis de nombreuses années, un plan de solidarité active a été déployé en France en concertation avec les partenaires sociaux afin de soutenir les salariés les plus fragiles eu égard au contexte sociétal. Parallèlement, un dispositif d'écoute et de soutien des salariés, en cas de situations délicates de la vie courante a été mis en place sous la bannière « Allô Solidarité ».

Aujourd'hui, les salariés en France ont accès à une plateforme téléphonique qui leur permet de dialoguer avec des professionnels sur les problématiques sociales qu'ils rencontrent.

En 2019, environ 500 appels ont été reçus, en lien principalement avec des questions relatives au logement et/ou des difficultés financières.

Le partenariat avec l'association « Vivons Solidaires », depuis septembre 2010, permet de traiter les situations d'urgence sociale. L'association est particulièrement sollicitée pour apporter son aide en matière de logement d'urgence, de dons alimentaires et d'aides aux enfants. Cette association est représentée par la direction et les organisations syndicales du Groupe qui siègent à son conseil d'administration.

6.5 Éthique et Conformité

Veolia Environnement considère qu'éthique et conformité sont indissociables.

Le Groupe est de ce fait attentif au respect de ces valeurs et des règles de conduite liées aux droits humains et sociaux ainsi qu'à l'éthique des affaires résultant des lois et traités internationaux dans l'ensemble des 54 pays ⁽¹⁾ où il est présent. Cette démarche s'inscrit tout naturellement dans la raison d'être du Groupe au

même titre que la prise en compte de la diversité culturelle et la préservation de l'environnement. La Société s'attache à promouvoir ces thématiques auprès de ses parties prenantes.

Afin d'assurer la mise en œuvre de ses valeurs, le Groupe déploie des politiques éthique et conformité destinées à le préserver des risques éthiques, juridiques et réputationnels *via* le respect des normes qui lui sont applicables.

6

6.5.1 ÉTHIQUE

6.5.1.1 Le Guide Éthique

La Société a mis en place en février 2003 le programme « Éthique, Conviction et Responsabilité » qui a fait l'objet d'actualisations en 2004, 2008, 2011 et 2013, date à laquelle il a pris le nom de « Guide Éthique ». Celui-ci, dans sa dernière version de décembre 2018, intègre la présentation du nouveau dispositif d'Alerte Éthique Groupe résultant des préconisations de la loi Sapin II du 9 décembre 2016, de la loi relative au devoir de vigilance du 27 mars 2017, ainsi que le règlement général sur la protection des données – RGPD. Ce système d'alerte complète celui relatif aux alertes hiérarchiques mises en place au sein des *Business Units*.

Conçu comme un document de référence du comportement pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe à tous les niveaux de l'entreprise et dans tous les pays d'intervention, il comporte en annexe un code de conduite anti-corruption.

Le Guide Éthique énonce les valeurs spécifiques du Groupe ainsi que les règles de conduite qui en découlent et qui constituent le socle de la performance économique, sociale et environnementale :

- **la responsabilité** : le Groupe engage sa responsabilité en faveur du développement harmonieux des territoires et de l'amélioration des conditions de vie des populations concernées par ses activités dans une optique d'intérêt général, ainsi qu'en interne par le

développement des compétences de ses salariés et l'amélioration des conditions de santé et de sécurité au travail ;

- **la solidarité** : les activités du Groupe servant des intérêts collectifs et partagés, l'exigence de solidarité s'applique aux relations nouées avec l'ensemble des parties prenantes. Cela se traduit notamment par la recherche de solutions permettant la fourniture de services essentiels pour tous ainsi que par le respect d'une charte de comportement des managers afin que les valeurs fondamentales du Groupe soient partagées et respectées dans le monde entier ;
- **le respect** : il guide les comportements individuels de chacun, à travers le respect de la légalité, des règles internes du Groupe et le respect d'autrui ;
- **l'innovation** : imaginer, créer, être audacieux pour construire les services à l'environnement de demain. Veolia a placé la recherche et l'innovation au centre de sa stratégie afin d'élaborer des solutions durables au service de ses clients, de l'environnement et de la Société ;
- **le sens du client** : rechercher une efficacité et une qualité accrues de nos services, être à l'écoute de nos clients, afin de concrétiser leurs attentes techniques, économiques, environnementales et sociétales, par la capacité du Groupe à leur apporter des solutions adaptées et innovantes.

(1) Pays dans lesquels Veolia a une implantation permanente avec du personnel et des capitaux employés supérieurs à 5 millions d'euros.

6.5.1.2 Le comité d'éthique

Le comité d'éthique est composé de cinq membres désignés par le comité exécutif qui peuvent être des salariés, des anciens salariés ou des personnes externes qui offrent les garanties d'indépendance et de compétence requises. Indépendants dans l'accomplissement de leur mission, les membres du comité ne peuvent recevoir d'instructions de la direction générale ni être révoqués de leur mandat dont la durée est de quatre ans renouvelable.

Il est chargé de s'assurer de la bonne mise en application des valeurs déclinées dans le Guide Éthique de Veolia et auxquelles le Groupe et l'ensemble de ses collaborateurs adhèrent.

Dans le cadre de ses attributions, le comité d'éthique interprète le Guide Éthique en tenant compte de la diversité des sociétés appartenant au Groupe, des spécificités de leurs activités et du cadre juridique réglementaire et social des pays dans lesquels elles sont implantées.

Il est investi de toute l'autorité nécessaire pour exercer ses attributions à l'égard des sociétés du groupe Veolia, tant en France qu'à l'étranger ; il peut ainsi avoir accès aux documents utiles et entendre tout collaborateur du Groupe, ses commissaires aux comptes et tout tiers.

Dans l'exécution de sa mission, il peut s'appuyer sur la direction de l'audit interne et sur les directions du Groupe auxquelles il peut demander d'intervenir sur toute question de sa compétence. Il peut également recourir aux services d'experts extérieurs, se rendre sur tout site ou dans toute société du Groupe.

Depuis 2004, tout collaborateur suspectant le non-respect des valeurs et règles de conduite énoncées dans le Guide Éthique et considérant qu'informer sa hiérarchie directe serait inapproprié ou

qui ne serait pas satisfait de la réponse donnée par celle-ci, peut saisir directement le comité d'éthique.

Dans ce cadre, le comité d'éthique est chargé de gérer le nouvel outil d'Alerte Éthique Groupe mis en place depuis le 15 janvier 2019 qui repose sur une plateforme numérique sécurisée permettant à l'auteur d'un signalement de s'exprimer dans plus d'une vingtaine de langues. Le lancement de cet outil a fait l'objet d'une campagne d'information aux collaborateurs, déployée dans chaque zone par les directions de la communication interne. Cette faculté d'alerte est ouverte aux tiers depuis début 2020.

Tout auteur de signalement peut également, comme par le passé, saisir le comité d'éthique par tous moyens de toute question de sa compétence en particulier pour des faits qu'il considérerait constitutifs d'actes de corruption ou de trafic d'influence.

Si le comité d'éthique ne recommande pas l'utilisation de l'anonymat, les collaborateurs comme les tiers ont néanmoins la possibilité de rester anonymes s'ils le souhaitent en utilisant la plateforme numérique sécurisée.

Le comité d'éthique garantit la totale confidentialité des informations qui lui sont communiquées tant sur les auteurs de signalement, dont il assure la protection pendant la durée des investigations, que sur les personnes mises en cause. Le comité transmet à la direction de la conformité les signalements qui lui paraissent relever de la compétence de cette dernière et notamment celles relevant de la loi Sapin II et du devoir de vigilance. Lors du traitement des signalements, il peut se faire également assister par ses délégués pays pour les besoins de l'enquête.

Le comité d'éthique rend compte annuellement de son action au conseil d'administration de Veolia Environnement.

6.5.2 CONFORMITÉ

6.5.2.1 Stratégie et organisation

La direction juridique du Groupe, historiquement en charge du sujet de la conformité au sein du Groupe, a transféré fin 2017 une grande partie de ses attributions en la matière à la fonction conformité. Début 2018, Veolia a créé une direction de la conformité, directement rattachée au président-directeur général, dont le champ de compétence couvre l'identification et la prévention des risques de conformité ainsi que le respect des procédures dans les domaines suivants :

- lutte contre la corruption et le trafic d'influence ;
- blanchiment d'argent et financement du terrorisme ;
- devoir de vigilance des entreprises ;
- atteintes aux droits humains et libertés fondamentales ;
- atteintes à l'environnement ;
- pratiques anti-concurrentielles ;
- protection des données personnelles ;
- conflits d'intérêts ;
- cadre général de la représentation d'intérêt (*lobbying*) ;

- intégrité des marchés financiers (délits d'initiés) ;
- fraude.

La direction de la conformité est missionnée de renforcer la culture de la conformité au sein du Groupe et dans ses relations avec les tiers afin de le protéger contre les risques de non-conformité. Elle utilise à cette fin tous les outils disponibles : normes, procédures, programmes de conformité, actions de formation et de sensibilisation, etc.

La direction de la conformité supervise notamment l'établissement, la mise à jour et la diffusion de l'ensemble des normes : chartes, guides, codes, politiques, procédures nécessaires liés à ses programmes de conformité. Elle intervient en soutien des *Business Units* en s'appuyant sur un réseau de responsables conformité par zone (cf. 6.5.3.3.1 *infra*).

La direction de la conformité a également pour mission, en lien avec les autres structures de l'entreprise de détecter les situations de non-conformité, de les traiter de manière appropriée et de proposer les éventuelles mesures correctrices visant au non-renouvellement de tels faits.

Son périmètre d'intervention englobe l'ensemble du Groupe ainsi que les relations avec les clients, partenaires, intermédiaires, fournisseurs et sous-traitants.

Les instances dirigeantes (comité exécutif, comité de direction) et le conseil d'administration de Veolia Environnement sont pleinement impliqués dans la définition et l'application de la politique conformité du Groupe. Le directeur de la conformité, membre du comité de direction, intervient régulièrement au comité de direction ainsi qu'au comité exécutif, et a minima annuellement au comité des comptes et de l'audit. Il est au besoin auditionné par le conseil d'administration.

Les politiques relevant de la direction de la conformité doivent être déployées par chacune des directions fonctionnelles dans leurs activités respectives et par toutes les *Business Units* et zones avec, le cas échéant, des adaptations rendues nécessaires au niveau local. Les directeurs conformité de zone (CCOz) sont en charge du déploiement de la politique du Groupe au niveau des zones.

6.5.2.2 Pilotage

La direction de la conformité Groupe interagit en particulier avec les directions fonctionnelles Groupe suivantes : la direction des risques, des assurances et coordination du contrôle interne, la direction de la sûreté, la direction juridique, la direction financière et l'audit interne.

La démarche de conformité s'articule au travers du pilotage ou de la participation aux comités suivants :

Comité d'éthique et de conformité Veolia	Créé en 2018, il rassemble les principales directions fonctionnelles impliquées dans la politique d'éthique et de conformité du Groupe et favorise la nécessaire coordination en la matière sous l'égide du président du comité d'éthique (cf. section 6.5.3.3.1 <i>infra</i>).
Comité des parrainages et des mécénats	Présidé par le secrétaire général du Groupe, il examine et valide les projets de parrainages et mécénats engagés par Veolia Environnement ou les projets co-financés par plusieurs entités du Groupe en France.
Comité des droits de l'Homme et vigilance (CDHV)	Créé en 2016 par décision du comité exécutif, et placé sous la présidence du secrétaire général du Groupe, ce comité pilote la politique droits de l'Homme et vigilance de Veolia.
Comité de l'information privilégiée	Créé à l'issue du comité de communication de 2016, il statue notamment sur la qualification de tout événement ou information susceptible d'être qualifiée d'information privilégiée au sens de la réglementation MAR. Ce comité est présidé par le directeur général adjoint en charge des finances.

6

6.5.3 PRÉVENTION DE LA CORRUPTION, PRATIQUES ANTI-CONCURRENTIELLES ET FRAUDE

6.5.3.1 Risques et opportunités

La prévention de la corruption et autres comportements contraires à l'intégrité des affaires constitue un enjeu majeur pour le Groupe et l'ensemble de ses collaborateurs. Le Groupe se doit être particulièrement vigilant vis-à-vis de ces risques (cf. chapitre 5, section 5.2.2.4 *supra* relatifs notamment aux risques réglementaires, éthiques et juridiques) au vu notamment de la nature de ses marchés, du montant des investissements engagés et des difficultés propres à certains pays dans lesquels l'activité est exercée. Des actes de collaborateurs, de mandataires sociaux ou de parties prenantes externes contrevenant aux principes affirmés par le Groupe pourraient exposer ce dernier à des sanctions pénales et/ou civiles ainsi qu'à une dégradation de sa réputation.

Les programmes de prévention de la corruption et des pratiques anticoncurrentielles favorisent la diffusion au sein du Groupe d'une culture de transparence et d'intégrité, œuvrant ainsi à préserver sa réputation et la confiance des parties prenantes internes et externes à son égard. Par ailleurs, ils permettent, outre la réduction du risque dans ces domaines, de renforcer l'attractivité du Groupe ainsi que sa différenciation commerciale.

6.5.3.2 Politique et engagements

Les valeurs de Veolia, rappelées dans le Guide Éthique du Groupe, et notamment le respect de la légalité, des règles internes du Groupe et le respect d'autrui doivent guider les comportements individuels de tous ses collaborateurs et dirigeants.

La direction générale de la Société est très engagée dans la prévention et la détection de la corruption ainsi que dans la prévention des pratiques anticoncurrentielles comme le traduit la mise en place, depuis 2002, de nombreuses normes internes en ce domaine (notamment le Guide Éthique, le Guide de conformité au droit de la concurrence, le Guide de prévention du risque pénal, le code de conduite anticorruption, le système d'alerte interne, les procédures « clé », etc.) visant notamment à prévenir les risques de corruption et de pratiques anticoncurrentielles. Ces procédures couvrent un certain nombre d'activités « à risque » du Groupe telles que les intermédiations commerciales, les parrainages et mécénats, les activités dans les pays sensibles, etc.

Cet engagement du Groupe se traduit par ailleurs par de fréquentes prises de position du président-directeur général de la Société soulignant l'importance de la politique de conformité (séminaire des dirigeants, discours de vœux, etc.).

Le Groupe a mis en place des mesures qui visent à répondre aux plus hauts standards internationaux et aux principes et recommandations des organisations internationales telles que l'OCDE, la Banque mondiale, les Nations Unies ou Transparency International. Ces mesures et procédures concernent Veolia Environnement et l'ensemble de ses filiales.

Par ailleurs, depuis 2004, Veolia renforce sa démarche par des actions récurrentes de formation et de sensibilisation de ses collaborateurs (cf. section 6.5.3.3.4 *infra*).

En matière d'achats responsables, Veolia a renforcé son programme de conformité : une clause spécifique de lutte contre la corruption est intégrée dans les nouveaux contrats ou les contrats renouvelés avec les fournisseurs et sous-traitants. Les fournisseurs sont par ailleurs tenus de prendre en compte les recommandations émises lors d'évaluations, de mettre en œuvre des plans d'actions correctives si besoin et d'impliquer, le cas échéant, leurs propres fournisseurs et sous-traitants (cf. section 6.3.3.3 *supra*).

Cette politique s'inscrit pleinement dans le cadre de l'application de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (ci-après « loi Sapin II »).

Dans le cadre du déploiement de ses activités, la direction de la conformité s'est vue confier courant 2019 la responsabilité de la lutte contre la fraude. Cette attribution est copilotée avec la direction financière.

Ainsi la direction de la conformité assure le pilotage complet de la lutte contre la fraude tels que : le suivi des fraudes identifiées ou suspectées dès leur survenance, ainsi que celui des tentatives de fraudes aux faux ordres de virement, les investigations relatives aux alertes de fraudes remontées au comité éthique, l'organisation du reporting des fraudes identifiées, le suivi des plans d'action et la communication d'une synthèse annuelle à l'attention du comité des comptes et de l'audit.

6.5.3.3 Actions et résultats

6.5.3.3.1 Définir, piloter et coordonner les programmes de conformité

Gouvernance et définition des programmes de conformité

Une direction de la conformité, directement rattachée au président-directeur général, a été mise en place en janvier 2018. Elle assure la gouvernance de programmes de conformité concernant notamment les thématiques corruptions, pratiques anti-concurrentielles, fraude et représentation d'intérêts, (cf. section 6.5.2 *supra*).

Gouvernance, pilotage et coordination des zones et Business Units

La démarche du renforcement de la politique conformité a été accompagnée en 2018 par la mise en place d'une nouvelle lettre de mission à destination des directeurs de zone, rappelant leurs responsabilités en matière de conformité. Chaque zone s'est ainsi dotée d'un directeur conformité de zone (CCOz), rattaché hiérarchiquement au directeur de zone et fonctionnellement au directeur de la conformité du Groupe. Chaque directeur de conformité de zone déploie la politique conformité Groupe et met en œuvre ses missions conformément aux besoins de la zone ou des filiales de son périmètre. Le réseau conformité du Groupe a été renforcé en 2019 et couvre dorénavant la totalité des BU.

Comité d'éthique et de conformité Veolia

Afin de mieux traduire la complémentarité de l'éthique et de la conformité, un nouvel organe de coordination et de liaison a été créé en 2018 : le comité d'éthique et de conformité Veolia (CECV). Placé sous l'égide du président du comité d'éthique, il réunit au plus haut niveau, les directions fonctionnelles principalement intéressées par les problématiques éthique / conformité, tout spécialement la direction de la conformité, la direction financière, la direction juridique, la direction des ressources humaines, la direction de l'audit, la direction de la communication. Cette instance favorise les échanges informels ainsi que la compréhension des enjeux éthiques et la coordination des actions qui traduisent la politique éthique du Groupe.

6.5.3.3.2 Identifier et évaluer les risques de non-conformité

Cartographie des risques de corruption

Depuis 2012, la direction des risques a développé le programme « risque-pays & opportunités » (cf. chapitre 5, section 5.1.1 *supra*) qui évalue entre autres les risques politiques, d'instabilité des institutions ainsi que les risques de corruption. Ces analyses sont utilisées pour les projets d'investissements (projets organiques et acquisitions de sociétés). Ces diligences permettent d'évaluer les risques exogènes liés aux projets et de mettre en place des actions d'atténuation des risques.

Ainsi, le Groupe renforce continuellement ses dispositifs de conformité, à partir des résultats de ces analyses de risques issues d'une part des cartographies des risques Groupe, zones, et Business Units, et d'autre part de celles développées pour les comités d'engagements ou plus spécifiquement sur les risques de corruption.

La cartographie spécifique des risques de corruption est réalisée selon une méthodologie Groupe, combinant des données internes et externes et selon les trois approches décrites ci-dessous :

Approche	Objectif
Géographique	Hiérarchiser les zones et pays d'implantation de Veolia en fonction de leur niveau d'exposition aux risques de corruption.
Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identifier et d'évaluer les principaux scénarios de risques, en fonction de ses segments d'activités, de marchés et des processus internes du Groupe ; ■ Disposer d'un état des lieux des dispositifs existants et de leur niveau de déploiement ; ■ Renforcer le niveau de maîtrise par des plans d'actions spécifiques et déployés pour le Groupe.
Business Unit (croisement géographique et Groupe)	Préciser les risques de conformité liés aux contextes locaux (segments d'activités, marchés et processus internes). Ces analyses de risque se déroulent sous la forme d'entretiens réalisés avec les équipes locales représentatives du top management de la Business Unit.

Cette méthodologie est cohérente et intégrée avec le processus de réalisation de la cartographie des risques globale du Groupe. Elle est également en ligne avec les recommandations émises par les associations professionnelles et institutions telles que celles précisées par l'Agence Française Anticorruption en décembre 2017.

Évaluation des tiers (fournisseurs, partenaires, intermédiaires, clients)

Compte tenu de l'analyse des risques concernant ses tiers, Veolia a choisi de privilégier, dans un premier temps, l'évaluation de ses fournisseurs de premier rang, des fournisseurs stratégiques et de certains tiers particulièrement sensibles comme les intermédiaires commerciaux ou les partenaires dans des projets de développement.

S'agissant des achats, les acheteurs (à tous les niveaux du Groupe) sont responsables de l'identification des fournisseurs stratégiques à évaluer. L'analyse préalable réalisée au travers de la cartographie des risques permet d'identifier les fournisseurs à évaluer lors du processus d'appel d'offres et/ou au travers de campagnes annuelles.

Le système d'évaluation permet à Veolia de mesurer aussi la performance RSE de ses fournisseurs stratégiques. Ce dernier consiste en un audit documentaire par un prestataire externe, portant sur 21 critères répartis sur les axes environnementaux, sociaux (droits de l'Homme...), éthique (corruption...) et relations fournisseurs. Au cours des trois dernières années, les évaluations ont concerné près de 55 % des fournisseurs stratégiques du Groupe.

Les intermédiaires commerciaux font l'objet d'un processus spécifique, gouverné par une procédure interne, dont la direction de la conformité est en charge avec l'appui de la direction de la sûreté et en application de laquelle les contrats concernant ces intermédiaires font l'objet d'une revue systématique. En 2018, un bureau des études a été créé à la direction de la sûreté. Cette structure est en charge d'une partie du processus d'évaluation des tiers conçu pour faire face aux risques juridiques, commerciaux, financiers, réputationnels.

En ce qui concerne les clients, le dispositif d'évaluation est déployé auprès des *Business Units* à travers la procédure Clients-Ventes Groupe, actualisée fin 2018, dont la mise en œuvre est déléguée aux BU. L'évaluation des tiers avec lesquels le Groupe envisage de s'engager dans le cadre de projets de développement est effectuée au moyen de la procédure interne relative aux « projets majeurs » (cf. section 6.5.3.3.5 *infra*).

6.5.3.3.3 Identifier et gérer les alertes

Dispositif d'alerte

Un dispositif d'alerte au sein de Veolia existe depuis l'année 2004. Ce dispositif général d'alerte est inscrit dans le Guide Éthique. Tout manquement à une des règles de conduite énoncées dans ce document peut être porté à la connaissance du comité d'éthique *via* un numéro d'appel dédié, l'adresse électronique du comité ou par tout autre moyen.

Par ailleurs, certaines entités du Groupe (États-Unis, Canada, Royaume-Uni et Allemagne notamment) ont par le passé mis en place un dispositif spécifique aux alertes professionnelles de nature financière opéré par un fournisseur externe.

Le respect des exigences de la loi Sapin II a conduit le Groupe en 2018 à adopter un nouveau système d'alerte interne qui s'est substitué début 2019 aux dispositifs spécifiques en améliorant les garanties dont bénéficient tant les lanceurs d'alertes que les personnes visées par les alertes.

Ce dispositif d'alerte est destiné à permettre le recueil de signalements relatifs à l'existence de comportements ou de situations contraires aux lois applicables et aux politiques et règles du Groupe, notamment au Guide Éthique et au code de conduite anticorruption. Il importe de souligner que ce système complète les alertes hiérarchiques existantes au sein des *Business Units*, qui subsistent et dont l'utilisation est encouragée.

Le nouveau système interne est géré comme le précédent par le comité d'éthique auquel les alertes sont adressées par les collaborateurs du Groupe *via* une plateforme sécurisée, le lanceur d'alerte pouvant, s'il le souhaite, rester anonyme.

Les tiers à l'entreprise peuvent, comme précédemment, saisir le comité d'éthique directement et demeurer anonymes s'ils le désirent.

Les alertes ainsi reçues qui apparaîtraient relever du champ de compétence de la conformité sont immédiatement transmises à la direction de la conformité, qui est en charge de les traiter.

Le recours à une plateforme centralisée, indépendante et largement promue permet aux collaborateurs du Groupe de réaliser des signalements dans des conditions de simplicité et de confidentialité optimales.

Reporting fraude

La direction de la conformité a la charge de l'animation et de la coordination du dispositif de prévention des risques de fraude qui repose sur plusieurs composantes. Ainsi, une procédure interne Groupe « Alerte et reporting fraude » est entrée en vigueur en 2015, complétant en cela un outil de reporting des fraudes déployé au sein du Groupe depuis 2005. Ce mécanisme vise à faciliter la remontée et la compréhension des schémas de fraude utilisés, permettant ensuite la mise en œuvre des actions nécessaires pour s'en prémunir. Trois grandes catégories de fraudes doivent faire l'objet d'une information : le « détournement d'actifs », la « communication d'informations frauduleuses » et la « corruption et les comportements non éthiques ».

6.5.3.3.4 Former et sensibiliser nos collaborateurs et parties prenantes

Historique des formations anticorruption et prévention de la fraude et des formations de conformité au droit de la concurrence

Veolia organise des formations dans ces domaines depuis 2004. Ces programmes sont régulièrement renouvelés et renforcés. En 2004 et 2005, la Société a créé un programme de sensibilisation dénommé « Éthique et Vie des Affaires » déployé auprès de plus de 400 cadres dirigeants en France et à l'international. Ce programme incluait un volet éthique, prévention des pratiques anticoncurrentielles et prévention du risque pénal dont la corruption. Veolia a poursuivi ces actions de formation présentielle en réalisant à partir de 2008-2009 un « programme de formation au respect du droit de la concurrence » en France et à l'international. Il a été renouvelé dans plusieurs pays depuis 2010 (notamment Allemagne, France, Chine, Europe de l'Est, etc.) et a permis la formation de plus de 5 600 cadres à ce jour. En 2013 et 2014, ce programme de formation a inclus un *e-learning* comprenant quatre modules à destination de plus de 6 000 collaborateurs du Groupe dans le monde.

Depuis 2009, la Société a également conçu un guide de prévention du risque pénal et a mis en place et déployé les formations associées. Ce programme a été déployé à ce jour auprès d'environ 4 000 personnes du Groupe (dont 850 cadres en France).

En 2012, une formation sur le renforcement du contrôle et la prévention de la fraude a été délivrée au niveau mondial à près de 500 cadres. Entre 2014 et 2018, des sensibilisations aux fraudes à l'attention du réseau de contrôleurs internes ont été réalisées lors des séminaires annuels (80 personnes en moyenne annuelle). Entre 2017 et 2019, des formations de sensibilisation à la fraude, pilotées par le contrôle interne puis par la direction de la conformité, ont été délivrées aux dirigeants et principalement aux équipes comptables, financières et achat (plus de 300 personnes) de plusieurs pays et *Business Units*. Par ailleurs, le déploiement d'une formation en *e-learning* de neuf modules sur la prévention des fraudes aux faux ordres de virement s'est poursuivi en 2019 et va se terminer en 2020.

D'autres formations sur la thématique « conformité, corruption et droit pénal des affaires » (*e-learning* et présentiels) ont été réalisées en 2017. À ce titre, environ 2 800 personnes ont été formées.

Le programme de conformité, mené par Veolia dans le cadre du renforcement de sa démarche conformité en 2018, comprend un volet dédié à la formation, l'objectif étant qu'un maximum d'employés soient, selon des modalités adaptées, formés aux principaux risques les concernant.

Ainsi, des formations spécifiques sur le code de conduite anticorruption et les pratiques anti-concurrentielles ont été organisées. Le contenu des modules a été défini par la direction de la conformité en 2018.

Dans un premier temps, ces formations obligatoires, sous la forme de *e-learning* ont été déployées par le réseau des campus de Veolia. Elles s'adressent en priorité aux principaux cadres du Groupe, puis à un périmètre élargi du TOP « #5000 » incluant les personnes qu'il paraît pertinent de former compte tenu de leurs responsabilités et de leur exposition à ce type de thématique. Le déploiement de ces formations a été engagé en novembre 2018 et finalisé courant 2019.

Dans un deuxième temps et dans une perspective plus globale, les responsables conformité des zones ont été mandatés pour définir au niveau des BU, en lien étroit avec les directions de ressources humaines et sur la base d'une approche par les risques, un plan de formation conformité spécifique à chacune de leurs zones. Ces plans de formations visent à former toutes les personnes concernées, notamment les managers et personnes occupant des fonctions sensibles.

Élaboration et déploiement du code de conduite anticorruption

Un code de conduite anticorruption a été adopté par le comité exécutif en 2018. Il précise et améliore les autres textes en vigueur au sein de l'entreprise concernant cette thématique, notamment le Guide Éthique et la procédure interne « Prévention du risque pénal et de la corruption ».

Le code de conduite décrit les principes et actes destinés à respecter l'engagement du Groupe à prohiber, sans réserve, toute forme de corruption et comportements assimilés ou équivalents et à se conformer aux réglementations et meilleures pratiques en ce domaine.

Il s'applique au sein de toutes les sociétés contrôlées directement ou indirectement par Veolia, en France et dans tous les pays dans lesquels elles sont implantées ou y exercent des activités, quelles qu'en soient les formes juridiques.

Toutes les zones et *Business Units* doivent déployer le code sur leurs périmètres respectifs. En France et dans certains pays, sa mise en

œuvre passe par l'intégration du code dans les règlements intérieurs des entités juridiques en question. Au sein de Veolia Environnement, le règlement intérieur ainsi modifié est entré en vigueur le 15 juillet 2018. Pour la France, le code de conduite a été présenté en comité d'entreprise. Hors de l'Hexagone, les modalités de communication et de mise en œuvre du code dépendent des exigences légales locales.

6.5.3.3.5 Contrôler et améliorer les processus

Procédure de sélection des projets de développement

Le processus de validation de tous les projets de développement du Groupe est soumis aux règles et modalités définies dans une procédure interne relative aux « projets majeurs », notamment le passage en comité d'engagement au niveau du pays/*Business Units*, de la zone ou du Groupe.

Jusqu'en 2018, les questions de conformité soulevées au sein du comité Groupe relevaient de la responsabilité de la direction juridique. À titre transitoire, depuis l'année 2018, la direction de la conformité a été associée à l'examen des projets soulevant des risques particuliers. Fin 2018, un projet de modification de la procédure en question a été initié avec comme objectif de formaliser l'implication de la fonction conformité dans le processus décisionnel relatif aux projets de développement.

Afin d'évaluer l'ensemble des risques associés à une géographie particulière, la direction des risques s'associe au dispositif d'évaluation des risques à travers un programme particulier (*cf.* risques politiques, chapitre 5, section 5.2.2.1 *supra*). Celui-ci permet d'obtenir un diagnostic sur les risques et les opportunités des projets par thématiques, y compris celles liées à la conformité (corruption, droits de l'Homme, etc.).

Par ailleurs, les projets d'engagement concernant un pays soumis à des sanctions internationales font l'objet d'un examen systématique de la part de la direction de la conformité afin de s'assurer, non seulement de la compatibilité du projet avec le régime de sanctions concernant ce pays, mais plus largement de la conformité globale du projet dans le contexte du pays considéré (*cf.* section 6.5.5.5 *infra*).

Mise en place de la procédure « Adhésion et participation à des organisations professionnelles »

La participation de Veolia et de ses entités dans des associations professionnelles est importante et nécessaire mais, dans la mesure où elles peuvent réunir des entreprises concurrentes, la participation à ces réunions comporte des risques au regard des règles de concurrence et doit faire l'objet de précautions et de procédures adaptées.

Ceci est l'objet de la nouvelle procédure qui édicte les règles et comportements à adopter lorsqu'un salarié de Veolia ou de l'une de ses filiales adhère et/ou participe à une organisation professionnelle (association, groupement, fédération, syndicat).

Cette procédure doit être déployée par chacune des entités. Étant donné les lois en vigueur dans chacun des pays où Veolia est implanté, des déclinaisons spécifiques pourront s'imposer localement.

Adaptation des procédures comptables

Les procédures des cycles financiers et de certains cycles transactionnels, notamment celles concernant les tiers (Achats, Ventes) ont été actualisées par la direction du contrôle interne du Groupe afin d'y intégrer les éléments plus spécifiques concernant la lutte anticorruption et dans l'objectif d'une mise en cohérence avec les exigences de la loi Sapin II (*cf.* chapitre 5, section 5.1.2 *supra*).

Refonte de la procédure « Parrainages et mécénat »

Afin de mieux maîtriser les opérations de parrainage et mécénat la procédure Groupe correspondante a été actualisée en 2019. Suite à cette révision, ces opérations sont soumises à un contrôle spécifique renforcé afin d'assurer leur transparence, leur conformité à la légalité et aux procédures internes. Ceci permet ainsi de les sécuriser dans l'intérêt du Groupe, de ses employés et des bénéficiaires des

opérations eux-mêmes. Cette procédure a vocation à s'appliquer à toutes les entités du Groupe. Un processus d'instruction et d'autorisation doit être strictement respecté avant tout engagement ferme auprès d'un partenaire/bénéficiaire. Lors de l'actualisation de la procédure le seuil de passage en comité d'approbation a été abaissé, ceci afin de renforcer le niveau de contrôle.

6.5.4 DROITS DE L'HOMME**6.5.4.1 Risques et opportunités**

De par l'étendue géographique de ses activités, le Groupe est exposé au non-respect, par des parties prenantes, notamment externes (sous-traitants, fournisseurs), des principes édictés par la politique droits de l'Homme du Groupe (cf. chapitre 5, section 5.2.4 *supra* relatifs notamment aux risques réglementaires, éthiques et juridiques). Veolia met donc en œuvre une diligence adaptée afin d'en garantir le respect.

Le programme droits de l'Homme de Veolia, dont le champ d'application s'étend au-delà du plan de vigilance tel que défini par la loi dite « loi sur le devoir de vigilance » (cf. section 6.6 *infra*), vise à conserver la confiance des parties prenantes internes et externes, renforcer l'attractivité et la différenciation commerciale et à préserver la réputation du Groupe. Ce programme s'inscrit dans la démarche de la raison d'être du Groupe.

6.5.4.2 Politique et engagements

Depuis son adhésion en 2003 au Pacte Mondial des Nations Unies (*Global Compact*), Veolia soutient et promeut les principes dans sa sphère d'influence et en particulier dans les domaines de la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme, de la reconnaissance du droit de négociation collective et de l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession. Le respect de ces droits fondamentaux et de ces engagements pour un développement durable s'inscrit naturellement dans la politique des droits de l'Homme définie par le Groupe. La formalisation de cette dernière en 2016 a conduit à la création du comité droits de l'Homme et de vigilance qui est en charge de piloter le dispositif droits de l'Homme au sein de Veolia (cf. section 6.5.2.1 *supra*).

Ainsi, le Groupe s'engage depuis des années pour le respect des droits de l'Homme de ses salariés, de ceux de ses sous-traitants et fournisseurs mais aussi des communautés situées dans les territoires où il intervient. Cet attachement aux droits de l'Homme se retrouve formulé dans ses engagements pour un développement durable (cf. section 6.1.1 *supra*) ainsi que dans les valeurs fondamentales et principes édictés dans son Guide Éthique (cf. section 6.5.1.1 *supra*).

La politique droits de l'Homme de Veolia se déploie autour de huit enjeux prioritaires :

- trois enjeux liés aux droits des populations concernées par ses activités :
 - le droit à un environnement sain et à la protection des ressources,

- le droit à l'eau et à l'assainissement,
- les droits et le respect des modes de vie des communautés locales ;
- cinq enjeux liés aux droits fondamentaux au travail :
 - l'élimination du travail forcé,
 - l'abolition du travail des enfants,
 - l'élimination des discriminations,
 - la promotion de la liberté d'association et de négociation collective,
 - le droit à un environnement de travail sain et sécurisé.

La direction des ressources humaines et la direction de la conformité sont engagées avec les autres directions fonctionnelles du Groupe et l'ensemble des entités à faire respecter ces droits.

Le droit à un environnement sain et à la protection des ressources

Ces préoccupations ont un écho particulier pour Veolia car elles sont au cœur de ses métiers. La section 6.2 *supra* présente des éléments détaillés concernant ces deux thématiques.

Le droit à l'eau et à l'assainissement

Ces deux sujets représentent des enjeux essentiels pour Veolia du fait de son histoire et de ses missions. Ils sont détaillés dans les sections 6.1.1, et 6.3.4 *supra*.

Les droits et modes de vie des communautés locales

Veolia est attaché à la reconnaissance des droits et modes de vie des communautés au sein desquelles ses activités se déploient. Le Groupe met ainsi en œuvre des initiatives nombreuses et variées afin d'entretenir un dialogue permanent avec les habitants de ces territoires (cf. 6.3.2.3.3 *supra*).

L'élimination du travail forcé ou obligatoire

Veolia interdit toute forme de travail forcé ou obligatoire. Ces engagements sont rappelés dans le Guide Éthique en particulier s'agissant du respect des normes fondamentales internationales du travail et de l'interdiction du travail forcé dans l'ensemble de ses exploitations. Cette interdiction s'applique également à toute forme d'esclavage moderne et de traite des êtres humains.

L'abolition du travail des enfants

Veolia proscrit strictement le travail des enfants. Dans certains cas particuliers, notamment les situations d'apprentissage en alternance, des mineurs peuvent travailler dans le respect des dispositifs réglementaires applicables. Ces engagements sont rappelés dans le Guide Éthique en particulier s'agissant du respect des normes fondamentales internationales du travail et de l'interdiction du travail des enfants.

La lutte contre les discriminations

Les engagements de Veolia sont présentés dans la section 6.4.5.3 *supra*.

La liberté d'association et la reconnaissance du droit de négociation collective

Les engagements de Veolia sont présentés dans la section 6.4.5.2 *supra*.

Le droit à un environnement de travail sain et sécurisé

Les engagements de Veolia sont présentés dans la section 6.4.3 *supra*.

Veolia se place ainsi clairement dans une démarche de progrès constant face aux enjeux auxquels il est confronté.

À cette fin, le Groupe sollicite l'avis de différentes parties prenantes externes particulièrement attentives au sujet : organisations internationales, associations spécialisées et entreprises.

La démarche droits de l'Homme de Veolia s'articule ainsi autour de plusieurs actions et dispositifs.

6.5.4.3 Actions et résultats

6.5.4.3.1 Définir, piloter et coordonner le programme des droits de l'Homme

Gouvernance du programme

Le comité des droits de l'Homme et vigilance est au cœur du pilotage de l'enjeu des droits humains et libertés fondamentales pour Veolia (cf. section 6.5.2 *supra*). Cet organe, présidé par le secrétaire général du Groupe et animé par la direction de la conformité, est responsable du bon déploiement de la politique droits de l'Homme de Veolia, de son appropriation par les collaborateurs et du suivi des plans d'action. En 2019, le comité s'est réuni à trois reprises de manière à garantir l'effectivité de cette politique.

La mobilisation de la fonction conformité illustre à cet égard la détermination du Groupe à renforcer la portée de ses engagements en matière de droits de l'Homme et de devoir de vigilance tel que requis par la législation française.

Renforcement du réseau international

La direction de la conformité s'acquiesce de son rôle relatif aux droits de l'Homme en s'appuyant sur un réseau de responsables conformité couvrant l'ensemble du Groupe (cf. section 6.5.3.3.1 *supra*). La coordination et l'animation de ce réseau sont assurées par un responsable droits de l'Homme et vigilance rattaché à la direction de la conformité.

6.5.4.3.2 Identifier et évaluer les risques

Veolia identifie les risques liés aux droits de l'Homme et au devoir de vigilance par le biais de différents outils et méthodes.

Cartographie des risques droits de l'Homme

Une analyse de risques spécifique aux droits de l'Homme a été réalisée en 2014 et renouvelée en 2016. Elle s'appuie sur une méthodologie développée par la direction des risques, des assurances et de la coordination du contrôle interne (DRAC). Cette cartographie combine les résultats d'études effectuées au niveau corporate avec des contributions issues des entités opérationnelles. Les problématiques liées aux droits de l'Homme s'inscrivent dans la durée. Par conséquent, les conclusions tirées de ces précédents travaux conservent toute leur validité pour étayer la démarche de Veolia sur le sujet. En 2018, cette cartographie a contribué à nourrir l'actualisation de la cartographie des risques achats. En 2019, le comité des droits de l'Homme a acté le principe de remettre à jour la cartographie des risques droits de l'Homme en 2020.

Cartographie des risques achats

La cartographie par catégorie d'achats actualisée en 2018 intègre une composante droits de l'Homme. Cette analyse qui s'appuie en partie sur le résultat des études conduites par la DRAC est dorénavant déclinée par pays à risques et non plus seulement abordée au seul niveau du Groupe. Des actions correctives sont, le cas échéant, lancées par les acheteurs sur la base des conclusions de cette cartographie : évaluations, suivi du fournisseur, actions correctives, visites sur site etc.

Évaluation des tiers

En complément de la cartographie des risques achats, Veolia fait appel à un prestataire externe afin d'évaluer depuis 2012 la performance de ses fournisseurs stratégiques et/ou à risques entre autres dans les domaines des droits fondamentaux, sociaux et environnementaux (cf. section 6.3.3.3.3 *supra*). On dénombre ainsi parmi les 21 critères couverts des sujets tels que l'eau, les pollutions locales, le dialogue social, le travail des enfants et le travail forcé. Cette évaluation contribue à satisfaire aux exigences instaurées par la loi sur le devoir de vigilance.

Dans le prolongement des évaluations fournisseurs, les employés du Groupe peuvent être amenés à effectuer des visites sur les sites des fournisseurs. Les acheteurs et équipes techniques ont à leur disposition un formulaire d'évaluation auquel ils peuvent recourir à cette occasion. Ce document couvre entre autres les enjeux liés aux droits de l'Homme. En fonction des observations réalisées au cours de ces visites, des plans d'action correctifs sont le cas échéant mis en œuvre (cf. section 6.3.3.3.3 *supra*).

6.5.4.3.3 Identifier et gérer les alertes

Dispositif d'alerte

Le dispositif d'alerte Groupe permet de traiter les incidents liés aux atteintes aux droits de l'Homme et libertés fondamentales, enjeux au sujet desquels Veolia exerce une vigilance soutenue. Ce dispositif a été complété début 2019 par un nouveau système d'alerte géré via une plateforme sécurisée externe.

Le fonctionnement du dispositif d'alerte est précisé à la section 6.5.3.3.3 *supra*.

6.5.4.3.4 Former et sensibiliser nos collaborateurs et parties prenantes

Déploiement du Guide Éthique actualisé

Le Guide Éthique du Groupe présente les valeurs et principes appliqués dans le cadre de ses activités. Sa dernière version réaffirme l'attachement de Veolia à se conformer entre autres aux initiatives internationales majeures que sont le Pacte Mondial de l'ONU, le droit international relatif aux droits de l'Homme et les principes directeurs de l'OCDE applicables aux entreprises internationales.

Une copie de ce document est remise à chaque nouveau salarié de Veolia Environnement.

Sensibilisation des fournisseurs

La charte des fournisseurs de Veolia a été actualisée en 2019. Celle-ci intitulée « Nos principes fondamentaux de la relation fournisseurs » a pour ambition d'engager et de responsabiliser les fournisseurs de Veolia notamment en matière de droit social et de protection de l'environnement.

Par ailleurs, dans le contexte des évaluations il est demandé aux fournisseurs de prendre en compte les recommandations issues de celles-ci et de mettre en œuvre des plans d'actions correctives si besoin et d'impliquer dans cette démarche leurs propres fournisseurs et sous-traitants.

La politique conformité achats est exposée dans la section 6.3.3.3 *supra*.

Sensibilisation conformité achats

Les achats constituent une thématique essentielle dans le cadre des engagements pris par Veolia en matière de développement durable.

Afin d'atteindre ses objectifs, le Groupe a entamé une démarche progressive ciblant en priorité les équipes achats. Ainsi ces dernières ont eu à effectuer une formation en matière de conformité achats en 2019. Les membres du réseau conformité y ont été également associés (cf. section 6.3.3.3 *supra*).

6.5.4.3.5 Contrôler et améliorer les processus

Contrôle et évaluation

Au cours de l'exercice écoulé, le comité des droits de l'Homme et de vigilance s'est attaché à examiner lors de ses différentes réunions l'avancement des plans d'action opérationnels et fonctionnels engagés.

De façon générale, l'activité du comité a bénéficié de la participation du Groupe à l'association *Entreprises pour les droits de l'homme*. Cette dernière constitue un forum d'échanges entre pairs visant à consolider et diffuser les bonnes pratiques en matière de droits humains. Le comité a ainsi mis à profit le retour d'expérience des membres de cette organisation pour repenser le plan de vigilance du Groupe (cf. section 6.6 *infra*).

Clause de développement durable

Obligatoire depuis 2018, la clause de développement durable est intégrée dans les nouveaux contrats, les contrats renouvelés, ou ceux qui font l'objet d'un avenant avec les fournisseurs et sous-traitants. Elle vise à prévenir les risques liés aux règles d'éthique et de droit social (droits de l'Homme, travail des enfants, corruption, etc.). Le déploiement de cette clause est passé de 63 à 71 % entre 2018 et 2019 (cf. section 6.3.3.3 *supra*).

6.5.5 AUTRES PROGRAMMES DE CONFORMITE

6.5.5.1 Protection des données personnelles

Le Groupe s'attache à appliquer les dispositions nationales et le règlement européen relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel (RGPD) en considérant en priorité les entités entrant dans le champ d'application du RGPD, tout en imposant des standards minimums pour tout le Groupe qui s'est ainsi doté d'une organisation globale en réseau, rattachée à la direction de la conformité, avec notamment :

- un *global data protection officer* (GDPO) désigné pour Veolia Environnement et ses fonctions support qui travaille sous la responsabilité du directeur de la conformité avec les directions informatique, juridique et de la sûreté du Groupe (« *Team DPO* »). Ensemble, ils animent le réseau des *data protection correspondants* (DPCs) ;
- un *data protection* correspondant par zone qui organise localement son réseau de *data protection officers* (DPOs) et de *data protection managers* ;
- un *data protection officer* pour chaque *Business Unit* en France.

Par ailleurs, Veolia Environnement a adopté une politique de protection des données à caractère personnel ainsi qu'un processus de Design and Legal Authority, commun aux directions IS&T, sûreté,

conformité et juridique, pour assurer une évaluation de chaque outil informatique (d'une part, évaluation de l'architecture technique, des normes de sécurité, de l'expérience utilisateur et, d'autre part, évaluation des documents juridiques en particulier pour ce qui concerne la protection des données personnelles ainsi que des limites de responsabilité et des politiques de licence). Ce processus se décline dans le Groupe pour assurer le meilleur niveau possible de protection des données des personnes physiques.

Le Groupe conduit des audits internes réguliers (2016, 2019) pour s'assurer de la progression dans la mise en œuvre des réglementations et des normes Groupe.

Des personnes physiques ont exercé les droits qui leur sont accordés (accès, rectification...), directement auprès de l'entité concernée ou par l'intermédiaire de l'autorité de contrôle. Les entités du Groupe concernées ont pu répondre à ces demandes. A notre connaissance, aucune de celles-ci n'a donné lieu à des suites de la part d'une autorité de contrôle ou d'un tribunal compétent.

6.5.5.2 Conformité environnementale

En 2019, le Groupe a décidé de renforcer la gouvernance de la gestion de ses risques environnementaux, l'objectif étant de mieux

se positionner pour faire face aux attentes croissantes internes et externes par rapport à la question de l'environnement.

À cette fin, il a été décidé de modifier la gouvernance actuelle du Groupe en ce domaine, et notamment :

- la désignation de la direction technique et performance ⁽¹⁾ en tant que chef de file sur ce sujet ; et
- la mise en œuvre d'un comité spécifiquement dédié au suivi des risques environnementaux, réunissant régulièrement les directions fonctionnelles centrales associées à ce pilotage, afin d'assurer une bonne coordination transversale de toutes les fonctions.

La direction de la conformité participera activement aux travaux de ce comité aux côtés des directions technique et performance, développement durable, sûreté ainsi que celle des risques, assurances, et de la coordination du contrôle interne.

6.5.5.3 Cadre général de la représentation d'intérêts (*lobbying*)

Veolia Environnement contribue activement aux réflexions, consultations et travaux relatifs à l'évolution de la gestion des services à l'environnement menés par les décideurs publics internationaux, européens et nationaux, les associations professionnelles, les think tanks et les ONG. Ces actions sont menées, conformément aux réglementations applicables, dans le prolongement de son adhésion aux initiatives de *Global Compact*, dans le cadre général du Guide Éthique du Groupe et en cohérence avec son code de conduite anticorruption.

Depuis 2014, le Groupe dispose également d'un guide de conduite à l'attention des collaborateurs exerçant des activités de représentation d'intérêts.

Veolia Environnement est inscrit sur plusieurs registres de transparence et notamment :

- au registre de transparence, registre des représentants d'intérêts de la Commission européenne et du Parlement européen (depuis 2009) ;
- aux États-Unis, sur le registre *lobbying disclosure* ;
- en France, sur le répertoire numérique public géré par la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP). Le Groupe est également inscrit sur le registre du Sénat qui a maintenu l'inscription des représentants d'intérêts sur une liste qui lui est propre.

Parallèlement, les collaborateurs exerçant (ou susceptibles d'exercer) des activités de représentation d'intérêts ont été, en coordination avec la direction de la conformité du Groupe, sensibilisés au double objectif de respect des règles de déontologie et d'obligation de déclaration.

Veolia Environnement est également représentée à l'Association des professionnels des affaires publiques (APAP) en France qui a contribué au développement de la déontologie dans les relations avec les pouvoirs publics ainsi qu'aux réflexions menées notamment par la HATVP et les assemblées parlementaires pour l'encadrement des relations avec les décideurs publics.

En juin 2019, Veolia Environnement s'est dotée d'une norme interne en ce qui concerne la conduite à adopter dans le cadre de l'adhésion et de la participation à des associations professionnelles. L'adoption d'une telle procédure vise notamment à assurer que la représentation d'intérêts respecte les meilleurs standards en vigueur.

Par ces règles et ces démarches, le Groupe marque son engagement à respecter et à faire respecter les codes de conduite mis en place par ces différentes institutions.

6.5.5.4 Prévention relative aux délits d'initiés

Pour prévenir le risque de délit d'initié, la Société a adopté un code de conduite régissant les opérations réalisées sur ses titres. Le président-directeur général et les membres du comité exécutif étant considérés comme des initiés permanents, les opérations sur les titres de la Société ne leur sont autorisées que pendant des périodes définies et sous réserve qu'ils ne soient pas détenteurs, durant ces périodes, d'informations privilégiées. Ces dispositions concernent également les initiés dits « occasionnels ». La Société a procédé à la refonte et à la mise à jour de son code de conduite pour l'adapter à l'évolution des obligations mises à la charge des émetteurs ou de leurs dirigeants, concernant notamment la tenue et la mise à jour des listes d'initiés et les obligations de déclaration des opérations sur titres devant être effectuées par les dirigeants de haut niveau de la Société ainsi que par les personnes qui leur sont étroitement liées.

6.5.5.5 Pays sensibles

Du fait de son implantation internationale, Veolia mène des activités dans certains pays à l'égard desquels des autorités nationales ou instances internationales ont édicté des restrictions. Le Groupe est également susceptible d'entrer en contact avec des personnes à l'encontre desquelles des mesures restrictives pourraient avoir été mises en œuvre.

Ainsi, afin de prévenir tout risque lié aux activités dans les pays sensibles, Veolia a déployé depuis de nombreuses années une procédure dont l'objectif principal est de communiquer à l'ensemble des entités du Groupe les réglementations en vigueur concernant le régime de sanctions dans le but d'exercer des activités conformes à la politique interne du Groupe ainsi qu'aux règles édictées par les autorités nationales et internationales.

La procédure présente une liste de pays dits « sensibles ». Cette dernière, régulièrement actualisée, prend en compte les États visés par des sanctions nationales ou internationales, ceux dans lesquels le commerce est partiellement ou entièrement prohibé, et enfin ceux pour lesquels les sanctions ne concernent que des ressortissants nommément désignés.

La procédure prévoit que toute activité, nouvelle ou existante, fasse l'objet d'une analyse préalable par la direction de la conformité permettant d'évaluer tout risque et de réaliser un suivi a posteriori du projet validé. En 2019, une réflexion a été engagée sur le renforcement du processus de validation des projets dans des pays sensibles, à savoir l'inclusion de la notion risque/pays et risque/projets.

(1) Renommée direction du soutien aux métiers et de la performance dans le cadre du programme Impact 2023

6.6 Plan de vigilance

Cette section présente la synthèse de la mise en œuvre par Veolia Environnement des exigences imposées par la loi sur le devoir de vigilance. La loi n° 2017-399 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre requiert de leur part l'établissement d'un plan de vigilance (Plan). Ce dernier repose notamment sur des « mesures de vigilance raisonnable propres à identifier les risques et prévenir les atteintes graves envers les droits humains et libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement ».

Conformément à la législation en vigueur, Veolia a développé un plan de vigilance. Le périmètre de ce dernier couvre l'ensemble du Groupe.

Une version détaillée du Plan a également été préparée. Elle est accessible sur le site du Groupe *via* le lien suivant : veolia.com/fr/groupe/profil/ethique-et-valeurs.

6.6.1 CONFORMITÉ DU PLAN PAR RAPPORT À LA LOI

Le Plan intègre les cinq piliers requis par la loi sur le devoir de vigilance, à savoir :

- une cartographie des risques ;
- des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs ;
- des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves ;

- un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques ;
- un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

La loi prévoit un compte rendu de mise en œuvre qui est présenté ci-après.

6

6.6.2 COMPTE RENDU DE MISE EN ŒUVRE 2019

La version 2019 du plan de vigilance de Veolia a été améliorée conformément à l'esprit de la loi sur le devoir de vigilance, qui entend favoriser une démarche de progrès continu.

La gouvernance du dispositif a été précisée notamment par le biais de l'élaboration d'une procédure spécifique présentant l'architecture du Plan et les modalités de sa mise en œuvre. Cette étape a conduit à réorganiser la structure de ce dernier dans un souci de clarté et de cohérence, signe d'une plus grande maturité du Groupe quant à l'application de la loi sur le devoir de vigilance. La structure du Plan s'articule ainsi de la manière suivante :

- gouvernance ;
- méthodologie appliquée ;
- résultats de la cartographie des risques ;
- évaluation ;
- actions ;
- indicateurs de suivi ;
- synthèse d'activité de l'exercice écoulé.

Un des axes principaux d'amélioration du Plan a porté sur le développement de la section portant sur la cartographie des risques. Après réflexion, il a été décidé de réaliser des cartographies individuelles pour chacune des thématiques concernées par le devoir de vigilance (droits humains et libertés fondamentales,

santé-sécurité, environnement, fournisseurs et sous-traitants). Cette approche a été jugée plus pertinente que d'opter pour une cartographie unique dont l'interprétation aurait été rendue difficile compte tenu de sa complexité.

Un travail important a également été réalisé pour préciser et détailler les actions d'atténuation et de prévention des facteurs de risques identifiés à l'issue du processus de cartographie. De ce fait, la partie du Plan consacrée aux actions répond dorénavant mieux à l'objectif d'effectivité poursuivi par la loi.

Par ailleurs, le Plan a été soumis à un panel de personnalités issues de la société civile et expertes des problématiques sociales et environnementales. Leurs commentaires ont contribué à nourrir la réflexion des directions fonctionnelles et opérationnelles impliquées dans l'élaboration du document.

2019 a également vu le recours à davantage d'indicateurs de performance dans le cadre de l'amélioration du pilotage du Plan, notamment en matière de droits humains et libertés fondamentales au travail, de santé-sécurité et d'environnement. Il convient de noter que leur nombre ainsi que leur pertinence feront l'objet d'un suivi régulier.

Le comité des droits de l'Homme et de vigilance du Groupe garant de la bonne mise en œuvre de cette législation veillera à poursuivre la démarche de progrès engagée conformément à l'esprit de la loi sur le devoir de vigilance.

6.7 Synthèse des informations au titre de la déclaration de performance extra-financière

Conformément aux articles L. 225-102-1 et R. 225-105 du Code de commerce français, Veolia Environnement présente les informations sur la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, ainsi que les effets de cette activité quant au respect des droits de l'Homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale.

À la lumière de son modèle d'affaires (cf. chapitre 1, section 1.2.3 *supra*), Veolia a identifié les principaux risques liés à ses activités pour chacune des catégories d'information requise.

En 2017, Veolia a réalisé une cartographie de ses enjeux de RSE. Ces enjeux ont été cotés au regard de leur impact tant pour ses parties prenantes que pour le Groupe. En 2019, Veolia a précisé cette cartographie en explicitant les risques et opportunités associés à chaque enjeu.

Veolia a ensuite effectué une analyse de cohérence entre :

- sa cartographie des enjeux de RSE (risques et opportunités) ; et

- sa cartographie des facteurs de risques Groupe (cf. chapitre 5, section 5.2 *supra*).

L'angle d'analyse de ces deux cartographies diffère : l'analyse des enjeux de RSE prend en compte l'impact sur les parties prenantes du Groupe, en plus de l'impact sur l'activité du Groupe. De plus, dans une approche prudentielle, le Groupe a choisi de retenir un niveau de criticité plus bas pour les risques extra-financiers. Ces différences de méthodes donnent ainsi lieu à deux cartographies distinctes. Néanmoins, Veolia s'est assuré de la continuité de ces cartographies.

Le tableau ci-dessous les présente et les met en relation avec les engagements que le Groupe a pris et renvoie aux paragraphes du présent Document d'enregistrement universel dans lesquels sont décrits les politiques et résultats associés.

Risques et opportunités		Description des risques, politiques et résultats		Lien avec les neuf engagements pour un développement durable
		Section	Page	
Conséquences environnementales de l'activité de Veolia				
Ressources naturelles	Risque	6.2.2	309	Engagement n° 1 Gérer durablement les ressources naturelles en favorisant l'économie circulaire
	Opportunités	6.2.1	305	
Dérèglement climatique	Risques	6.2.3	320	Engagement n° 2 Contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique
	Opportunités			
Biodiversité	Risque	6.2.4	334	Engagement n° 3 Préserver et restaurer la biodiversité
	Opportunités			
Conséquences sociétales de l'activité de Veolia				
Dialogue parties prenantes	Risque	6.3.2	338	Engagement n° 4 Construire de nouveaux modèles de relations et de création de valeur avec nos parties prenantes
	Opportunités			

Risques et opportunités	Description des risques, politiques et résultats	Description des risques, politiques et résultats		Lien avec les neuf engagements pour un développement durable		
		Section	Page			
Développement territorial Risque <ul style="list-style-type: none"> Atteintes environnementales, sociales ou éthiques de nos fournisseurs et sous-traitants Opportunités <ul style="list-style-type: none"> Développement socio-économique local Co-construction de nouveaux services adaptés aux enjeux locaux 		6.3.3	344	Engagement n° 5 Contribuer au développement et à l'attractivité des territoires		
Accès aux services Risques <ul style="list-style-type: none"> Mécontentement ou contestation de la société civile ou des usagers de nos services Distribution d'eau de qualité non satisfaisante Opportunités <ul style="list-style-type: none"> Solutions adaptées pour maintenir et développer un accès universel aux services Solutions pour développer un accès fiable à de l'eau de qualité 		6.3.4	351	Engagement n° 6 Fournir et maintenir des services essentiels à la santé et au développement humain		
Conséquences sociales de l'activité de Veolia						
Santé et sécurité Risque <ul style="list-style-type: none"> Risque d'accident ou de décès de nos salariés et sous-traitants Opportunités <ul style="list-style-type: none"> Intégrité physique et mentale des salariés Satisfaction et bien-être des salariés Amélioration de la productivité et de la performance 		6.4.3	358	Engagement n° 7 Garantir un environnement de travail sain et sécurisé		
Développement professionnel et engagement Risques <ul style="list-style-type: none"> Perte d'employabilité de nos salariés Manque d'engagement des salariés Opportunités <ul style="list-style-type: none"> Développement des compétences des salariés Satisfaction, bien-être et engagement des salariés 		6.4.4	363	Engagement n° 8 : Favoriser le développement professionnel et l'engagement de chaque salarié		
Respect des diversités, cohésion et dialogue social Risque <ul style="list-style-type: none"> Non-respect du droit de la négociation collective et des diversités Opportunités <ul style="list-style-type: none"> Cohésion et stabilité sociale Motivation et engagement des salariés 		6.4.5	369	Engagement n° 9 Garantir le respect des diversités et des droits humains et fondamentaux au sein de l'entreprise		
Prévention de la corruption						
	Risques <ul style="list-style-type: none"> Corruption Opportunités <ul style="list-style-type: none"> Confiance des parties prenantes Compétitivité et différenciation commerciale 		6.5.3	377		
Respect des droits de l'Homme						
	Risque <ul style="list-style-type: none"> Non-respect des droits de l'Homme Opportunités <ul style="list-style-type: none"> Confiance des parties prenantes Compétitivité et différenciation commerciale 		6.5.4	381		
Lutte contre l'évasion fiscale						
	Le Groupe applique une politique fiscale, disponible sur le site internet, qui consiste : <ul style="list-style-type: none"> à respecter toutes les lois et conventions fiscales internationales en vigueur ; à payer l'impôt juste ; à s'assurer que le risque fiscal est géré ; à appliquer des choix fiscaux qui correspondent à la substance économique de ses activités ; à avoir une démarche responsable avec les autorités fiscales. Au titre de l'exercice 2019, aucune conséquence sur ce point n'a été constatée dans le cadre des activités du Groupe lors de la mise en œuvre des mesures de contrôle interne appropriées.					
			4.1 Note 1.2.2	118		
			4.1 Note 11.1.2	202		
			5.1.1	268		
			5.1.5	273		
			5.2.2.3	293		

Autres thématiques citées dans l'article L. 225-102-1

Informations relatives :	Sections	Pages
• Aux conséquences sur le changement climatique de l'activité de la Société et de l'usage des biens et services qu'elle produit,	6.2.3	320
• À ses engagements sociétaux en faveur :		
• du développement durable,	6.1	302
• de l'économie circulaire,	6.2.2.3.1	309
• de la lutte contre le gaspillage alimentaire	6.2.2.3.3.1 (encart « Lutter contre le gaspillage alimentaire »)	314
• de la lutte contre la précarité alimentaire,	Veolia n'estime pas être porteur de risque ou d'opportunité majeurs sur les sujets de lutte contre la précarité alimentaire et du respect du bien-être animal	
• du respect du bien-être animal, et		
• d'une alimentation responsable, équitable et durable,	6.3.2.3.3 (exemple du partenariat avec Entofood)	343
• Aux accords collectifs conclus dans l'entreprise et à leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés,	6.4.5.2	369
• Aux actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités et aux mesures prises en faveur des personnes handicapées.	6.4.5.3	371

6.8 Méthodologie

Les informations sociales et environnementales figurant dans ce document sont extraites de la base de données internationale que Veolia a constituée pour établir son reporting social et environnemental. Les informations sociétales sont issues de cette même base ainsi que d'autres reportings du Groupe (financier et achats responsables) ou sont obtenues sur des périmètres géographiques ou business restreints ou auprès de services centralisés au niveau du Groupe.

Les indicateurs ont été choisis afin de suivre en priorité :

- les performances relatives aux principaux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux du Groupe ;
- les effets de la politique sociale, environnementale et sociétale du Groupe ;
- les obligations réglementaires (article R. 225-105-1 du Code de commerce en France, article 173-IV de la loi de transition énergétique).

Périmètre

Le reporting social représente l'ensemble des sociétés consolidées dans les états financiers selon la méthode de l'intégration globale et celles dont le Groupe assure le management opérationnel et situées dans tous les pays où le Groupe emploie du personnel.

À compter de 2018, toute acquisition d'entité (externe au Groupe Veolia) réalisée durant l'année N, est prise en compte dans le périmètre social à compter du 1^{er} Janvier de l'année N+1. Cette règle permet une meilleure intégration des processus RH Veolia, des standards sécurité et des engagements du Groupe.

Depuis 2016, dans un souci de cohérence avec le périmètre de reporting financier, les concessions de Chine ne sont plus dans le reporting social excepté pour les indicateurs définis dans le cadre des engagements pour un développement durable. Ainsi, le taux de fréquence et le taux de gravité des accidents de travail, le taux de salariés ayant bénéficié d'au moins une action de formation et le taux de couverture par une instance de dialogue social sont calculés en intégrant les concessions chinoises qui représentaient 9 480 salariés au 31 décembre 2019.

Depuis 2017, les salariés absents durant l'année complète pour des raisons autres que maladie professionnelle ou suite à un accident du travail sont déduits du calcul du nombre de jours calendaires d'absence. Ils sont également décomptés du calcul de l'effectif en équivalent temps plein (ETP).

Le reporting environnemental couvre les activités liées à l'exploitation des services publics d'eau ou d'assainissement, les activités de collecte, transfert et traitement de déchets ainsi que les activités de nettoyage et maintenance industrielles et les services énergétiques (réseaux de chaleur et de froid, utilités industrielles et services énergétiques aux bâtiments). Sur ce périmètre, le reporting couvre l'ensemble des activités dont le Groupe possède le contrôle opérationnel. Les activités exclues en 2019 sont estimées à environ 5 % du chiffre d'affaires total et se répartissent entre quelques activités d'exploitation restant à intégrer et les activités à faible impact environnemental (fonctions support, bureaux d'études et établissements de formation).

Sur ce périmètre, les données sociales et environnementales, issues du système d'information dédié du Groupe, sont consolidées à 100 % quel que soit le taux d'intégration dans les états financiers.

Le reporting sociétal couvre le même périmètre que celui du reporting social et environnemental pour les données qui proviennent de l'un de ces reportings, et tel qu'indiqué dans le protocole de reporting sociétal. Le reporting sociétal couvre aussi des périmètres spécifiques en raison de la nature des indicateurs et des sources dont les données sont issues. Ces spécificités sont alors énoncées avec la présentation de l'indicateur.

Dans le calcul de l'indicateur de suivi de l'engagement six (nombre de personnes raccordées), pour les contrats arrivant à terme, les personnes ayant été raccordées par Veolia à l'eau ou à l'assainissement continuent d'être comptabilisés dans cet indicateur.

Les données collectées couvrent la période du 1^{er} janvier au 31 décembre de l'année 2019.

Protocoles

Dans les cas où il n'existe pas de référentiel externe de reporting reconnu et pertinent, le Groupe a défini ses propres procédures de reporting, inspirées des bonnes pratiques et des projets de normes internationales, décrivant la méthodologie de recueil, de mesure, de calcul, de contrôle, d'analyse et de consolidation des données. Les protocoles des reporting environnemental et sociétal sont disponibles en français et en anglais pour les entités et sur le site internet de Veolia (www.veolia.com). Le référentiel de reporting social est disponible pour les entités en français, anglais, allemand, espagnol, et portugais.

Consolidations et contrôles

Des contrôles automatisés sont effectués au niveau des entités grâce au progiciel utilisé. Les données sont consolidées et contrôlées que par la direction des ressources humaines et la direction technique et performance du Groupe pour ce qui concerne respectivement les indicateurs sociaux et environnementaux. Les indicateurs sociétaux qui ne sont pas issus des reportings social ou environnemental, sont consolidés et contrôlés par la direction/entité concernée (financière, achats, la Fondation) puis par la direction du développement durable.

L'ensemble des informations publiées par le Groupe dans le chapitre 6 font l'objet d'une vérification externe spécifique. Pour l'exercice 2019, les indicateurs identifiés par le symbole (V) ont été vérifiés avec un niveau d'assurance raisonnable.

Limites méthodologiques

Il est important de noter que les indicateurs peuvent présenter des limites méthodologiques du fait :

- de l'absence d'harmonisation des législations nationales ou internationales ;
- de l'hétérogénéité des données gérées et des outils dans les nombreuses filiales du Groupe ;

- de changements de définition pouvant affecter leur comparabilité ;
- des particularités des lois sociales de certains pays ;
- des modalités pratiques de collecte ;
- de la disponibilité des données sources à la date du reporting.

Les indicateurs sont à interpréter pour certains avec précaution, notamment pour les moyennes, puisqu'il s'agit de données

mondiales qui requièrent une analyse plus fine au niveau des zones géographiques, des pays ou des métiers concernés.

La production de méthane des sites de stockage ne pouvant être mesurée sur site, celle-ci est modélisée suivant la méthodologie TIER 2 du GIEC. Ce modèle est recalculé annuellement et repose sur la prise en compte des paramètres suivants pour chaque site : les tonnages historiques (depuis l'ouverture du site si disponible), les données climatiques (pluviométrie, température...) et la composition type des déchets entrants (Modecom, Gas Sim, GIEC...).

6.9 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'assemblée générale,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant (OTI), accrédité

par le COFRAC sous le numéro 3-1049 ⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du Groupe en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE L'ENTITÉ

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

6

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures

documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

RESPONSABILITÉ DU COMMISSAIRE AUX COMPTES DÉSIGNÉ OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il nous appartient d'exprimer, à la demande de l'entité et en dehors du champ d'accréditation, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par l'entité présentées en Annexe et identifiées par le signe V dans le chapitre « 6. Responsabilité sociale, environnementale et sociétale » du rapport de gestion ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, et à la norme internationale ISAE 3000 ⁽²⁾ :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;

(1) Dont la portée d'accréditation est disponible sur le site www.cofrac.fr.

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés,
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe. Pour certains risques ⁽¹⁾, nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante. Pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités ⁽²⁾ ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16, avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices ⁽²⁾ et couvrent entre 18 % et 100 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de huit personnes et se sont déroulés entre octobre 2019 et mars 2020 sur une durée totale d'intervention d'environ vingt-deux semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une cinquantaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

(1) Corruption ; Non-respect des droits de l'Homme.

(2) Veolia Propreté Allemagne ; Veolia Propreté Brésil, Veolia Propreté Mexique ; Veolia Propreté Royaume-Uni ; RVD France ; RVD Rhin-Rhône ; RVD Sud ; Veolia Eau Chine ; Veolia Eau Etats-Unis ; Veolia Eau France – Sud-Ouest ; Veolia Eau Japon ; Veolia Eau République Tchèque ; Veolia Eau Roumanie ; SADE France ; UES Veolia Eau – Générale des Eaux ; Veolia Energie Australie ; Veolia Energie Finlande ; Veolia Energie Hongrie ; Veolia Energie Italie ; Veolia Energie Maroc ; Veolia Energie Pologne ; Veolia Energie Royaume-Uni ; Siège Veolia (France).

RAPPORT D'ASSURANCE RAISONNABLE SUR UNE SÉLECTION D'INFORMATIONS EXTRA-FINANCIÈRES

Nature et étendue des travaux

Concernant les informations sélectionnées par l'entité présentées en Annexe et identifiées par le signe ✓ dans le chapitre « 6. Responsabilité sociale, environnementale et sociétale » du rapport de gestion, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe « Nature et étendue des travaux » ci-dessus pour les Informations considérées les plus importantes mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi 45 % des effectifs et entre 43 % et 100 % des informations environnementales identifiées par le signe ✓.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe ✓.

Conclusion

À notre avis, les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe ✓ dans le chapitre « 6. Responsabilité sociale, environnementale et sociétale » du rapport de gestion ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 16 mars 2020

KPMG S.A.

Fanny Houlliot

Associée

Sustainability Services

Baudouin Griton

Associé

Annexe

Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes

Informations sociales

Politiques et dispositifs de management de la sécurité et de la santé au travail des collaborateurs et des sous-traitants

Dispositif de formation et de développement de carrière des talents, des cadres et des dirigeants

Mesures prises en faveur du maintien et du développement du dialogue social

Démarche eRHgo et autres mesures de promotion de l'égalité des chances

Informations environnementales

Engagements du Groupe en matière environnementale

Partenariats et collaborations mis en place sur les enjeux environnementaux

Actions de réduction de l'utilisation des ressources en eau et de valorisation des déchets

Mesures prises pour réduire l'impact des activités sur l'environnement

Actions et outils mis en œuvre en faveur de la protection de la biodiversité

Informations sociétales

Politique éthique et conformité, et engagements en matière de respect des Droits de l'Homme

Dispositifs mis en œuvre en matière d'achats responsables et d'évaluation des fournisseurs et sous-traitants

Interactions entretenues avec les parties prenantes pour prendre en compte leurs attentes et construire de nouveaux modèles de création de valeur

Actions de solidarité menées par des entités de Veolia

Actions mises en œuvre en matière de développement des territoires

Dispositifs développés pour l'accès aux services et leur maintien, adaptés au contexte local

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants



Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs sociaux	Niveau d'assurance
Effectif total et répartition par genre, catégorie socio-professionnelle, âge et zone géographique	Raisonnable
Effectif annuel total équivalent temps plein	Raisonnable
Part des femmes dans l'effectif et l'encadrement	Raisonnable
Taux de gravité des accidents de travail	Raisonnable
Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt	Raisonnable
Accidents de travail avec arrêt (hors trajet)	Raisonnable
Jours calendaires de travail perdus pour accidents du travail (hors trajet)	Raisonnable
Taux d'absentéisme (hors maternité et paternité)	Raisonnable
Jours calendaires d'absence	Raisonnable
Durée moyenne hebdomadaire du travail	Raisonnable
Nombre moyen d'heures supplémentaires par salarié	Raisonnable
Nombre annuel de jours travaillés par salarié	Raisonnable
Nombre moyen de jours travaillés par semaine par un salarié à temps plein	Raisonnable
Taux de salariés ayant bénéficié d'au moins une action de formation	Raisonnable
Nombre de nouveaux d'accords collectifs signés	Raisonnable
Part des accords relatifs à la santé, à la sécurité ou aux conditions de travail signés	Raisonnable
Nombre de représentants du personnel	Raisonnable
Taux de couverture par une instance de dialogue social	Raisonnable
Nombre de départs	Modéré
Part des licenciements individuels et collectifs	Modéré
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	Modéré


Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs environnementaux	Niveau d'assurance
Émissions directes de gaz à effet de serre (scope 1)	Raisonnable
Émissions indirectes de gaz à effet de serre liées aux achats d'énergie (scope 2)	Raisonnable
Pourcentage de réduction des émissions de gaz à effet de serre des scopes 1 et 2 par rapport au périmètre de référence 2018	Raisonnable
Cumul des émissions de gaz à effet de serre réduites depuis 2015	Raisonnable
Cumul des émissions de gaz à effet de serre évitées depuis 2015	Raisonnable
Taux de captage du méthane	Raisonnable
Production d'énergie (thermique et électrique)	Raisonnable
Consommation d'énergie	Raisonnable
Taux de valorisation globale (matière et énergie) des déchets traités	Raisonnable
Taux de rendement des réseaux d'eau potable	Raisonnable
Rendement épuratoire en DBO5	Raisonnable
Rendement épuratoire en DCO	Raisonnable
Chiffre d'affaires lié à l'économie circulaire	Modéré
Émissions liées à l'achat de chaleur, d'électricité et de gaz pour distribution à travers les réseaux exploités par le Groupe	Modéré
Part des sites à fort enjeu biodiversité ayant réalisé un diagnostic et déployé un plan d'action	Modéré

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs sociétaux	Niveau d'assurance
Part des fournisseurs stratégiques évalués sur les 3 dernières années sur leur performance RSE	Modéré
Part des contrats incluant les clauses de développement durable	Modéré
Dépenses achat France auprès du secteur protégé et adapté	Modéré
Population ayant eu de nouveaux accès à l'eau potable et à l'assainissement	Modéré
Part des dépenses réinvesties sur les territoires	Modéré
Taux de couverture des zones d'activité et des segments de croissance de Veolia par des partenariats majeurs basés sur la création de valeur partagée	Modéré

7

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

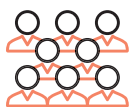
7.1	COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 	398
7.1.1	Composition du conseil d'administration et liste des mandats et fonctions des administrateurs	398
7.1.2	Renouvellements proposés à l'assemblée générale du 22 avril 2020	411
7.1.3	Condamnations, faillites, conflits d'intérêts et autres informations	411
7.2	FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS 	412
7.2.1	Fonctionnement du conseil d'administration	412
7.2.2	Fonctionnement des comités du conseil d'administration	422
7.3	DIRECTION GÉNÉRALE ET COMITÉ EXÉCUTIF	428
7.3.1	Mode d'exercice de la direction générale	428
7.3.2	Limitation des pouvoirs du président-directeur général	428
7.3.3	Comité exécutif	429
7.4	RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES 	430
7.4.1	Rémunération des dirigeants et des administrateurs	430
7.4.2	Retraites et autres avantages	442
7.4.3	Plans d'intéressement long terme	444
7.4.4	Éléments soumis au vote des actionnaires conformément aux articles L. 225-37 et l'article L. 225-100 du Code de commerce	451
7.5	PARTICIPATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX ET DES DIRIGEANTS AU CAPITAL	460
7.5.1	Participation des administrateurs et opérations réalisées sur les titres Veolia Environnement	460
7.5.2	Opérations réalisées par les dirigeants sur les titres Veolia Environnement	460
7.6	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	461

Les éléments du rapport financier annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme 

7.1 Composition du conseil d'administration RFA

7.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LISTE DES MANDATS ET FONCTIONS DES ADMINISTRATEURS

7.1.1.1 Profil du conseil d'administration au 31 décembre 2019



13

Administrateurs



72,7%

Administrateurs indépendants ⁽¹⁾



2

Administrateurs représentant les salariés



61

Age moyen des administrateurs



3

Administrateurs de nationalité étrangère



45%

de femmes administrateurs ⁽²⁾

À l'exception des administrateurs représentant les salariés, les membres du conseil d'administration sont nommés individuellement par l'assemblée générale ordinaire sur proposition du conseil d'administration qui lui-même reçoit les propositions 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 la Société sous la forme nominative.

Enfin, le conseil d'administration de la Société comprend également un représentant du comité social et économique de la Société qui assiste aux réunions du conseil d'administration avec voix consultative.

L'évolution de la composition du conseil d'administration et de ses comités figure respectivement à la section 7.2.1.2 *infra* et à la section 7.2.2 *infra*.

(1) Hors administrateurs représentant les salariés conformément au code AFEP-MEDEF.

(2) Hors administrateurs représentant les salariés en application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.

7.1.1.2 Tableau de composition du conseil au 31 décembre 2019

	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions	Nombre de mandats dans sociétés cotées hors VE ⁽²⁾	Indépendance	Début du mandat Échéance du mandat	Ancienneté au conseil (année)	Taux individuel d'assiduité	Comités				
										Comptes et audit	Nominations	Rémunérations	Recherche innovation et développement durable	Comités
Antoine Frérot président-directeur général	61	M	Française	39 341	0		07/05/2010 AG 2022	9	100 %					
Louis Schweitzer vice-président	77	M	Française	31 132	0		30/04/2003 AG 2023	16	100 %		●	●		
Maryse Aulagnon administratrice référente	70	F	Française	9 500 ⁽³⁾	1	◆	16/05/2012 AG 2023	7	100 %		●	●		
Jacques Aschenbroich	65	M	Française	2 176	2	◆	16/05/2012 AG 2020	7	83,33 %		●			●
Caisse des dépôts et consignations, représentée par Olivier Mareuse	56	M	Française	33 344 181 ⁽⁴⁾	2	◆	15/03/2012 AG 2021	7	83,33 %					
Isabelle Courville	57	F	Canadienne	1 000	2	◆	21/04/2016 AG 2020	3	100 %		●	●		●
Clara Gaymard	60	F	Française	750	3	◆	22/04/2015 AG 2023	4	100 %					●
Marion Guillou	65	F	Française	750	2	◆	12/12/2012 AG 2021	8	100 %				●	●
Franck Le Roux ⁽¹⁾ ⚡	55	M	Française	N/A	0		15/10/2018 15/10/2022	1	100 %		●		●	
Pavel Páša ⁽¹⁾ ⚡	55	M	Tchèque	N/A	0		15/10/2014 15/10/2022	5	100 %					●
Nathalie Rachou	62	F	Française	822	3	◆	16/05/2012 AG 2020	7	100 %		●			
Paolo Scaroni	73	M	Italienne	916	1		12/12/2006 AG 2021	13	83,33 %					
Guillaume Texier	46	M	Française	750	1	◆	21/04/2016 AG 2020	3	100 %		●			●
NOMBRE DE RÉUNIONS 2019										6	4	5	4	3
TAUX DE PRÉSENCE MOYEN 2019										96,7 %⁽⁵⁾	91,7 %	100 %	100 %	94,4 %

● Président/Présidente ● Membre ⚡ Administrateur représentant les salariés.
◆ Indépendance au sens des critères du code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le conseil d'administration.
N/A : non applicable.

(1) Administrateur représentant les salariés non comptabilisé pour établir les pourcentages d'indépendance en application de l'article 8.3 du code AFEP-MEDEF (cf. chapitre 7, section 7.2.1.1 infra).

(2) VE : Veolia Environnement.

(3) Dont 6 500 actions détenues par MAB-Finances (Finestate) dont Maryse Aulagnon est l'actionnaire majoritaire.

(4) Dont 7 308 062 actions détenues indirectement via CNP Assurances (par assimilation au titre de l'article L. 233.9 I 2° du Code de commerce) sur la base de la déclaration de franchissement de seuil légal de la Caisse des dépôts et consignations en date du 2 janvier 2020 (Décision et information AMF n° 220C0114 du 9 janvier 2020).

(5) La faculté de participer par des moyens de télétransmission n'a été utilisée par aucun administrateur en 2019.

7.1.1.3 Liste des mandats et fonctions des administrateurs

Les mandats exercés par les administrateurs mentionnés ci-dessous sont donnés au 31 décembre 2019 sur la base des informations actualisées ou connues au jour du dépôt du présent Document d'enregistrement universel auprès de l'Autorité des marchés financiers :

ANTOINE FRÉROT	Président-directeur général et administrateur de Veolia Environnement*	
 <p>61 ans Français</p> <p>Première nomination : 7 mai 2010</p> <p>Renouvellement : 19 avril 2018</p> <p>Échéance du mandat : AG 2022</p> <p>Nombre d'actions détenues : 39 341</p> <p>Compétences :</p> 	<p>Né le 3 juin 1958 à Fontainebleau (France), Antoine Frérot est diplômé de l'École polytechnique (promotion 1977), ingénieur du corps des Ponts et Chaussées et Docteur de l'École nationale des ponts et chaussées.</p> <p>Après avoir commencé sa carrière en 1981 comme ingénieur chercheur au bureau central d'études pour l'Outre-Mer, il rejoint en 1983 le Centre d'études et de recherche de l'École nationale des ponts et chaussées comme chef de projet, puis en devient directeur adjoint de 1984 à 1988. De 1988 à 1990, il occupe la fonction de responsable d'opérations financières au Crédit National. En 1990, Antoine Frérot rejoint la Compagnie Générale des Eaux comme chargé de mission, et devient en 1995 directeur général de CGEA Transport. En 2000, il est nommé directeur général de CONNEX, activité Transport de Vivendi Environnement, et membre du directoire de Vivendi Environnement. En janvier 2003, il est nommé directeur général de Veolia Eau, la Division Eau de Veolia Environnement*, et directeur général adjoint de Veolia Environnement*. En novembre 2009, il est nommé directeur général, et en décembre 2010, président-directeur général de Veolia Environnement*.</p> <p>Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats</p> <p>En France :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Co-gérant de Veolia Eau – Compagnie Générale des Eaux^{VE} ; • administrateur de la Société des eaux de Marseille^{VE} ; • président de la Fondation d'Entreprise Veolia Environnement^{VE} ; • représentant permanent de Veolia Environnement* au sein du conseil d'administration de l'Institut Veolia Environnement^{VE} ; • administrateur de la Société des amis du musée du quai Branly ; • président de l'Association Anvie ; • président de l'Association Centre d'Arts Plastiques de Royan ; • administrateur du CNER, Fédération des agences de développement et des comités d'expansion économique ; • président de l'Institut de l'entreprise ; • administrateur de l'association des anciens élèves de l'École Polytechnique (l'AX). 	<p>Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années</p> <p>En France :</p> <ul style="list-style-type: none"> • administrateur de l'Association des Amis de la Bibliothèque Nationale de France ; • administrateur de Transdev Group jusqu'au 9 janvier 2019 ; • vice-président au conseil d'orientation de l'Institut de l'Entreprise (Association) ; • administrateur de Veolia Énergie International^{VE} jusqu'au 07/10/2016.

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

* : société cotée.

^{VE} : société du Groupe.



Expérience des métiers Veolia



Expérience internationale



Affaires publiques



R&D



Banque Finance



RSE

LOUIS SCHWEITZER



77 ans
Français

Première nomination :
30 avril 2003

Renouvellement :
18 avril 2019

Échéance du mandat :
AG 2023

Nombre d'actions détenues :
31 132

Compétences :



Administrateur de Veolia Environnement* ; vice-président du conseil ; président du comité des nominations ; membre du comité des rémunérations

Louis Schweitzer est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris. Ancien élève de l'École nationale d'administration et inspecteur des finances, il a été, de 1981 à 1986, directeur du cabinet de Laurent Fabius (successivement ministre délégué chargé du budget, ministre de l'industrie et de la recherche et Premier ministre). Il rejoint Renault en 1986, devenant directeur à la direction générale, puis occupe successivement les postes de directeur de la planification et du contrôle de gestion, de directeur financier et du plan, et de directeur général adjoint. Après avoir été nommé directeur général de Renault en décembre 1990, il devient président-directeur général en mai 1992 jusqu'en mai 2005 où il est nommé président du conseil d'administration de Renault. Il n'a pas souhaité solliciter le renouvellement de son mandat d'administrateur de Renault à l'assemblée générale annuelle réunie le 6 mai 2009. Après avoir été nommé vice-président du conseil d'administration de Veolia Environnement*, le 27 novembre 2009, il devient, à compter du 16 mai 2012, administrateur référent de la Société jusqu'au 30 novembre 2017 et depuis le 14 mai 2013 à nouveau vice-président. Il a été commissaire général à l'investissement du 23 avril 2014 au 8 janvier 2018. Par ailleurs, il est représentant spécial du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères pour la diplomatie au Japon depuis 2013.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats

Fonctions principales exercées en dehors de la Société :

- président d'Initiative France.

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

En France :

- président de la fondation Adrienne et Pierre Sommer ;
- président de la fondation droit animal éthique et sciences ;
- vice-président du conseil de la fondation nationale des sciences politiques ;
- président du conseil d'administration du Festival d'Avignon ;
- président du conseil d'administration de la maison de la culture MC 93.

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

En France :

- administrateur de la Société des amis du musée du Quai Branly ;
- commissaire général à l'investissement ;
- administrateur référent de Veolia Environnement* jusqu'au 30/11/2017 ;
- président du comité des rémunérations de Veolia Environnement* jusqu'au 30/11/2017 ;
- membre du conseil du Musée du Quai Branly ;
- président du Conseil des affaires étrangères ;
- administrateur de L'Oréal* ;
- membre du conseil d'administration de BPI France.

À l'étranger :

- membre du conseil consultatif d'Allianz* (Allemagne).

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

* : société cotée.

VE : société du Groupe.



**MARYSE
AULAGNON**



70 ans
Française

Première nomination :
16 mai 2012

Renouvellement :
18 avril 2019

Échéance du mandat :
AG 2023

Nombre d'actions détenues :
9 500**

Compétences :



Administratrice indépendante de Veolia Environnement* ; administratrice référente ; présidente du comité des rémunérations ; membre du comité des nominations

Maryse Aulagnon était présidente fondatrice du groupe Affine, composé de deux foncières cotées à Paris et Bruxelles, spécialisées en immobilier d'entreprise ; elle anime aujourd'hui MAB-Finances (Finestate), société d'investissement dédiée à l'investissement en immobilier résidentiel géré. Mme Aulagnon est titulaire d'un DESS en sciences économiques et diplômée de l'Institut d'études politiques et de l'École nationale d'administration. Elle est maître des requêtes honoraire au Conseil d'État (1975-1979). Après avoir occupé différents postes à l'Ambassade de France aux États-Unis (1979-1981) et dans plusieurs cabinets ministériels (budget, industrie), elle entre en 1984 dans le groupe Compagnie générale d'électricité (aujourd'hui Alcatel) en tant que directrice des affaires internationales. Elle rejoint ensuite Euris en qualité de directrice générale dès sa création en 1987. Elle fonde le groupe Affine en 1990. Elle est aussi administratrice d'Air-France KLM* (présidente du comité d'audit) depuis juillet 2010 et présidente de la Fédération des Sociétés immobilières et foncières (FSIF) depuis avril 2019. Enfin, elle est active dans plusieurs organismes professionnels (Fondation Palladio, membre fondateur du Cercle 30, etc.), ainsi qu'auprès d'organisations et associations culturelles et universitaires (Fondation des Sciences-Po, Le Siècle...).

Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- présidente-directrice générale de MAB-Finances (Finestate).

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

En France :

- administratrice d'Air-France KLM* ;
- présidente de la Fédération des Sociétés immobilières et foncières (FSIF).

À l'étranger :

- administratrice de Holdaffine BV, groupe MAB-Finances (Pays-Bas).

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

En France :

- membre du conseil de surveillance du groupe BPCE (Banques Populaires Caisses d'Épargne) ;
- présidente-directrice générale d'Affine RE* ;
- représentante d'Affine RE* et de MAB-Finances (Finestate) au sein des organes sociaux des différentes entités du groupe Affine ;
- représentante de Promaffine au sein des organes sociaux de différentes entités du groupe Affine.

À l'étranger :

- représentante d'Affine R.E., présidente de Banimmo*, groupe Affine (Belgique).

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

* : société cotée.

** : dont 6 500 actions détenues par MAB-Finances (Finestate) dont Maryse Aulagnon est l'actionnaire majoritaire.

^{VE} : société du Groupe.



Expérience des métiers Veolia



Expérience internationale



Affaires publiques

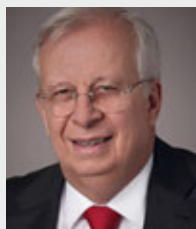


Industrie



Banque Finance

**JACQUES
ASCHENBROICH**



65 ans
Français

Première nomination :
16 mai 2012

Renouvellement :
21 avril 2016

Échéance du mandat :
AG 2020

Nombre d'actions détenues :
2 176

Compétences :



Administrateur indépendant de Veolia Environnement* ; président du comité recherche, innovation et développement durable ; membre du comité des comptes et de l'audit

Jacques Aschenbroich, ingénieur du Corps des Mines, a exercé plusieurs fonctions dans l'administration et a été au cabinet du Premier ministre en 1987 et 1988. Il a ensuite mené une carrière industrielle au sein du groupe Saint-Gobain de 1988 à 2008. Après avoir dirigé les filiales au Brésil et en Allemagne, il a pris la direction de la Branche Vitrage de la Compagnie de Saint-Gobain et la présidence de Saint-Gobain Vitrage en 1996. Puis, aux fonctions de directeur général adjoint de la Compagnie de Saint-Gobain depuis octobre 2001 jusqu'en décembre 2008, il a en particulier dirigé les pôles Vitrage et Matériaux haute performance à partir de janvier 2007, et dirigé les opérations du groupe aux États-Unis en tant que directeur de Saint-Gobain Corporation et délégué général pour les États-Unis et le Canada à partir du 1^{er} septembre 2007. Il a également été administrateur de ESSO SAF jusqu'en juin 2009. En mars 2009, il est nommé administrateur et directeur général, et le 18 février 2016, président-directeur général de Valeo*.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- administrateur et président-directeur général de Valeo*.

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

En France :

- administrateur et membre du comité des comptes de BNP Paribas* ;
- président du conseil d'administration de l'École nationale supérieure des mines ParisTech ;
- co-président du club d'affaires franco-japonais.

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

En France :

- président de Valeo Finance.

À l'étranger :

- président de Valeo SpA (Italie) ;
- président de Valeo (UK) Limited (Royaume-Uni).

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

* : société cotée.

^{VE} : société du Groupe.



<p>CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS</p>	<p>Administrateur indépendant de Veolia Environnement*</p>					
<p>Première nomination : 15 mars 2012</p> <p>Renouvellement : 20 avril 2017</p> <p>Échéance du mandat : AG 2021</p> <p>Nombre d'actions détenues : 33 344 181**</p>	<p>La Caisse des dépôts et consignations, créée en 1816, est un établissement public accomplissant des missions d'intérêt général ; à ce titre, c'est un investisseur de long terme contribuant au développement des entreprises.</p> <table border="1" data-bbox="434 497 1481 974"> <thead> <tr> <th data-bbox="434 497 954 548">Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats</th> <th data-bbox="954 497 1481 548">Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="434 548 954 974"> <p>Fonction principale exercée en dehors de la Société : Néant</p> <p>Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :</p> <p>En France :</p> <ul style="list-style-type: none"> administrateur de CNP Assurances* ; administrateur de Compagnie des Alpes* ; administrateur d'Egis SA ; administrateur de Bpifrance ; administrateur d'Icade* ; administrateur de la Poste ; membre du conseil de surveillance de SNI ; administrateur de Transdev Group. </td> <td data-bbox="954 548 1481 974"> <p>En France :</p> <ul style="list-style-type: none"> administrateur d'Oseo SA. </td> </tr> </tbody> </table>		Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats	Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années	<p>Fonction principale exercée en dehors de la Société : Néant</p> <p>Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :</p> <p>En France :</p> <ul style="list-style-type: none"> administrateur de CNP Assurances* ; administrateur de Compagnie des Alpes* ; administrateur d'Egis SA ; administrateur de Bpifrance ; administrateur d'Icade* ; administrateur de la Poste ; membre du conseil de surveillance de SNI ; administrateur de Transdev Group. 	<p>En France :</p> <ul style="list-style-type: none"> administrateur d'Oseo SA.
Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats	Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années					
<p>Fonction principale exercée en dehors de la Société : Néant</p> <p>Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :</p> <p>En France :</p> <ul style="list-style-type: none"> administrateur de CNP Assurances* ; administrateur de Compagnie des Alpes* ; administrateur d'Egis SA ; administrateur de Bpifrance ; administrateur d'Icade* ; administrateur de la Poste ; membre du conseil de surveillance de SNI ; administrateur de Transdev Group. 	<p>En France :</p> <ul style="list-style-type: none"> administrateur d'Oseo SA. 					
<p>OLIVIER MAREUSE</p>	<p>Représentant permanent de la Caisse des dépôts et consignations au sein du conseil d'administration de Veolia Environnement*</p>					
 <p>56 ans Français</p> <p>Compétences :</p> 	<p>Olivier Mareuse est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris en 1984 et de l'École nationale d'administration en 1988. Il intègre CNP Assurances en 1988 en tant que directeur adjoint du département établissements financiers. En 1989, il devient directeur technique et financier de la direction des assurances collectives puis est chargé de mission auprès du directeur général de CNP Assurances entre 1991 et 1994. Cœuvrant de 1993 à 1998 comme directeur de la stratégie, du contrôle de gestion et des relations avec les actionnaires, il est chargé de l'introduction en bourse de CNP Assurances avant d'être nommé directeur des investissements, poste qu'il occupe jusqu'en 2010. En 2010, il devient directeur des finances du groupe Caisse des dépôts. Depuis 2016, il est directeur des fonds d'épargne du groupe Caisse des dépôts. Il est également, depuis 2018, directeur des gestions d'actifs du groupe Caisse des dépôts.</p> <table border="1" data-bbox="434 1294 1481 1886"> <thead> <tr> <th data-bbox="434 1294 954 1346">Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats</th> <th data-bbox="954 1294 1481 1346">Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="434 1346 954 1886"> <p>Fonction principale exercée en dehors de la Société :</p> <ul style="list-style-type: none"> directeur des gestions d'actifs et directeur des fonds d'épargne du groupe Caisse des dépôts. <p>Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :</p> <p>En France :</p> <ul style="list-style-type: none"> administrateur de La Poste ; administrateur et membre du comité d'audit et des risques d'Icade* ; administrateur et membre du comité d'audit de CNP Assurance* ; administrateur de la Société forestière de la CDC ; administrateur de la CDC GPI ; membre du comité exécutif du groupe Caisse des dépôts ; administrateur et membre du bureau de l'Association Française des Investisseurs Institutionnels. </td> <td data-bbox="954 1346 1481 1886"> <p>En France :</p> <ul style="list-style-type: none"> administrateur d'AEW Europe ; administrateur de CDC Infrastructure ; représentant permanent de la CDC au conseil d'administration de Qualium Investissement ; administrateur de CDC International Capital. </td> </tr> </tbody> </table>		Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats	Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années	<p>Fonction principale exercée en dehors de la Société :</p> <ul style="list-style-type: none"> directeur des gestions d'actifs et directeur des fonds d'épargne du groupe Caisse des dépôts. <p>Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :</p> <p>En France :</p> <ul style="list-style-type: none"> administrateur de La Poste ; administrateur et membre du comité d'audit et des risques d'Icade* ; administrateur et membre du comité d'audit de CNP Assurance* ; administrateur de la Société forestière de la CDC ; administrateur de la CDC GPI ; membre du comité exécutif du groupe Caisse des dépôts ; administrateur et membre du bureau de l'Association Française des Investisseurs Institutionnels. 	<p>En France :</p> <ul style="list-style-type: none"> administrateur d'AEW Europe ; administrateur de CDC Infrastructure ; représentant permanent de la CDC au conseil d'administration de Qualium Investissement ; administrateur de CDC International Capital.
Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats	Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années					
<p>Fonction principale exercée en dehors de la Société :</p> <ul style="list-style-type: none"> directeur des gestions d'actifs et directeur des fonds d'épargne du groupe Caisse des dépôts. <p>Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :</p> <p>En France :</p> <ul style="list-style-type: none"> administrateur de La Poste ; administrateur et membre du comité d'audit et des risques d'Icade* ; administrateur et membre du comité d'audit de CNP Assurance* ; administrateur de la Société forestière de la CDC ; administrateur de la CDC GPI ; membre du comité exécutif du groupe Caisse des dépôts ; administrateur et membre du bureau de l'Association Française des Investisseurs Institutionnels. 	<p>En France :</p> <ul style="list-style-type: none"> administrateur d'AEW Europe ; administrateur de CDC Infrastructure ; représentant permanent de la CDC au conseil d'administration de Qualium Investissement ; administrateur de CDC International Capital. 					

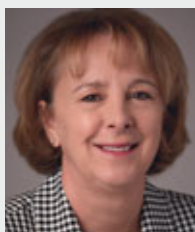
AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

* : société cotée.

** : dont 7 308 062 actions détenues indirectement via CNP Assurances (par assimilation au titre de l'article L. 233-9 I 2° du Code de commerce) sur la base de la dernière déclaration de franchissement de seuil de légal de la Caisse des dépôts et consignations en date du 2 janvier 2020 (Décision et information AMF n° 220C0114 du 9 janvier 2020).

VE : société du Groupe.

**ISABELLE
COURVILLE**



57 ans
Canadienne

Première nomination :
21 avril 2016

Échéance du mandat :
AG 2020

Nombre d'actions détenues :
1 000

Compétences :



Administratrice indépendante de Veolia Environnement* ; membre du comité des comptes et de l'audit ; membre du comité des nominations ; membre du comité recherche, innovation et développement durable

Isabelle Courville est diplômée en génie physique de Polytechnique Montréal et en droit de l'Université McGill. Elle a œuvré 20 ans dans le domaine des télécommunications canadiennes notamment comme présidente du groupe Grandes Entreprises de Bell Canada ainsi qu'à titre de présidente et chef de la direction de Bell Nordiq. De 2006 à 2013, elle rejoint Hydro-Québec, où elle exerce dans un premier temps la fonction de présidente d'Hydro-Québec TransÉnergie puis dans un second temps celle de présidente d'Hydro-Québec Distribution. Elle a été présidente du conseil d'administration de la Banque Laurentienne du Canada de 2013 jusqu'au 9 avril 2019 puis a été nommée présidente du conseil d'administration de Canadian Pacific Railway*. Elle siège également au conseil d'administration de SNC Lavalin* et est membre du conseil d'administration de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- présidente du conseil d'administration de Canadian Pacific Railway* (Canada).

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

À l'étranger :

- membre du comité d'audit, du comité des nominations, du comité des rémunérations et du comité des risques de Canadian Pacific Railway* (Canada) ;
- administratrice et présidente du comité des ressources humaines de SNC Lavalin* (Canada).

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

En France :

- administratrice de Gecina*.

À l'étranger :

- présidente du conseil d'administration de la Banque Laurentienne (Canada) ;
- présidente d'Hydro-Québec Distribution (Canada) ;
- présidente d'Hydro-Québec TransÉnergie (Canada).

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

* : société cotée.

^{VE} : société du Groupe.



CLARA GAYMARD



60 ans
Française

Première nomination :
22 avril 2015

Renouvellement :
18 avril 2019

Échéance du mandat :
AG 2023

Nombre d'actions détenues :
750

Compétences :

**Administratrice indépendante de Veolia Environnement* ; membre du comité recherche, innovation et développement durable**

Clara Gaymard est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris. Ancienne élève de l'École nationale d'administration (ENA), elle a exercé de nombreuses fonctions au sein de la Haute administration de 1982 à 2006. Avant d'intégrer l'ENA, elle est attachée d'administration au cabinet du maire de Paris entre 1982 et 1984. À la sortie de l'ENA, elle entre à la Cour des comptes comme auditrice, et est promue conseillère référendaire en 1990. Elle devient ensuite adjointe au chef des services d'expansion économique au Caire (1991-1993), puis chef du bureau de l'Union européenne (sous-direction d'Europe Nord-Sud) à la direction des relations économiques extérieures (DREE) du ministère de l'Économie et des Finances. Elle est appelée en juin 1995 par Colette Codaccioni, ministre de la Solidarité entre les générations, comme directrice de son cabinet. Elle est ensuite sous-directrice de l'appui aux PME et de l'action régionale à la DREE (1996-1999), puis chef de la mission aux PME (1999-2003). À partir de 2003, elle est nommée ambassadrice itinérante, déléguée aux investissements internationaux et présidente de l'Agence française pour les investissements internationaux (AFII). Elle rejoint en 2006, l'entreprise General Electric (GE), qui lui confie la présidence de GE en France, puis celle de la région Europe du Nord-Ouest de 2008 à 2010. Toujours présidente et *Chief Executive Officer* de GE France, Clara Gaymard est nommée en 2009 vice-présidente de GE International chargée des grands comptes publics (GE International for Government Sales and Strategy), puis, en 2010, vice-présidente chargée des Gouvernements et des Villes, sous la présidence de Jeffrey R. Immelt. Depuis 2013, elle a participé à l'acquisition de l'activité énergie d'Alstom et a joué un rôle majeur dans sa finalisation. Le 1^{er} février 2016, elle a rejoint RAISE, en tant que co-fondateur associé avec Gonzague de Blignières.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats**Fonction principale exercée en dehors de la Société :**

- co-fondatrice de RAISE.

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :**En France :**

- administratrice de Danone* ;
- administratrice de LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton* ;
- administratrice de Bouygues* ;
- administratrice de Sages.

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années**En France :**

- membre du comité des rémunérations de Veolia Environnement* ;
- vice-présidente du conseil d'administration de la Fondation du Collège de France ;
- présidente de GE France ;
- présidente de l'American Chamber of Commerce en France ;
- membre du conseil d'administration de la French American Foundation.

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

* : société cotée.

^{VE} : société du Groupe.



MARION GUILLOU



65 ans
Française

Première nomination :
12 décembre 2012

Renouvellement :
20 avril 2017

Échéance du mandat :
AG 2021

Nombre d'actions détenues :
750

Compétences :



Administratrice indépendante de Veolia Environnement* ; membre du comité des rémunérations ; membre du comité recherche, innovation et développement durable

Marion Guillou est diplômée de l'École polytechnique (promotion 1973), docteur en sciences des aliments et ingénieure générale honoraire des ponts, des eaux et des forêts. Elle est membre de l'académie des technologies. Elle a été directrice générale de l'alimentation au ministère de l'agriculture (1996-2000). Elle a dirigé l'Institut national de la recherche agronomique (INRA) pendant quatre années (2000-2004), avant d'en être nommée présidente-directrice générale (2004-2012), où elle a contribué à l'orientation des recherches autour de l'agriculture, l'alimentation, l'environnement et à l'ouverture internationale. Elle a également présidé le Consortium national pour l'agriculture, l'alimentation, la santé animale et l'environnement (2010-2015) et l'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France – Agreenium (2015-2019). Elle est conseillère d'État en service extraordinaire depuis juin 2017.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- conseillère d'État en service extraordinaire.

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

En France :

- administratrice de BNP Paribas* ;
- administratrice d'Imerys* ;
- membre du conseil national de la Légion d'Honneur ;
- membre du conseil d'administration d'Universcience ;
- membre du conseil d'administration de l'IFRI (Institut français des relations internationales) ;
- membre du conseil d'administration de Care-France ;
- membre du Haut Conseil pour le climat.

À l'étranger :

- membre du *Board of trustees* de Bioersity International ;
- membre du *Board of trustees* du CIAT (International Center for Tropical Agriculture).

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

En France :

- présidente du conseil d'administration de l'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France – Agreenium ;
- membre du conseil d'administration de l'IHEST ;
- administrateur d'Apave ;
- membre du conseil stratégique de la recherche ;
- présidente du Consortium national pour l'agriculture, l'alimentation, la santé animale et l'environnement ;
- membre du conseil d'administration de la Fondation nationale des sciences politiques ;
- présidente du comité d'arbitrage de l'initiative d'excellence (IDEX) de Toulouse.

À l'étranger :

- membre du *Board of trustees* du CGIAR ;
- membre du comité d'expert (HLPE) de la FAO.

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

* : société cotée.

VE : société du Groupe.



FRANCK LE ROUX



55 ans
Français

Première nomination :
15 octobre 2018

Échéance du mandat :
15 octobre 2022

Nombre d'actions
détenues ⁽¹⁾ :
N/A

Compétences :



Administrateur de Veolia Environnement* représentant les salariés ; chargé de mission protection sociale ; membre du comité des comptes et de l'audit ; membre du comité des rémunérations

Franck Le Roux a rejoint la Compagnie Générale des Eaux^{VE} le 31 août 1983 dans le cadre du contrat du syndicat des eaux d'Île-de-France (SEDIF) en qualité de technicien de réseau d'eau potable. Il a été reçu à l'examen d'inspecteur en juin 1986. Entré à la Confédération générale du travail (CGT) en 1984, il a obtenu son premier mandat de Délégué du personnel en 1985. Élu à la Commission exécutive de la Fédération CGT des services publics et animateur du collectif eau fédéral, il a été négociateur de la convention collective de l'eau et l'assainissement entre 1997 et 2009. Il est délégué syndical central de la Compagnie Générale des Eaux puis de l'UES Veolia Eau depuis 1999. Il est aussi représentant syndical CGT du Groupe Veolia depuis sa création (Vivendi Environnement) et a négocié le premier accord avec le Groupe en 2002. Il occupe à présent la fonction de chargé de mission protection sociale auprès de la direction des ressources humaines de la société Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux^{VE}.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats

Fonction principale exercée en dehors de la Société :
Néant

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :
Néant

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

Néant

* : société cotée. ^{VE} : société du Groupe. N/A : non applicable.



Expérience des métiers Veolia  RSE

(1) Conformément aux dispositions légales et statutaires, les administrateurs représentant les salariés n'ont pas l'obligation de détenir des actions de la Société en cette qualité. Franck Le Roux est détenteur de parts de FCPE investis en actions Veolia Environnement (FCPE Sequoia Classique, Sequoia Plus 2018 et Sequoia Plus 2019).

PAVEL PÁŠA



55 ans
Tchèque

Première nomination :
15 octobre 2014

Renouvellement :
15 octobre 2018

Échéance du mandat :
15 octobre 2022

Nombre d'actions
détenues ⁽¹⁾ :
N/A

Compétences :



Administrateur de Veolia Environnement* représentant les salariés ; membre du comité recherche, innovation et développement durable

Pavel Páša est salarié de Veolia depuis 1995. Il occupe la fonction de spécialiste santé et sécurité au sein de la société tchèque Veolia Ceska Republika a.s.^{VE}, spécialisée dans l'assainissement de l'eau.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats

Fonction principale exercée en dehors de la Société :
Néant

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :
Néant

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

Néant

* : société cotée. ^{VE} : société du Groupe. N/A : non applicable.



Expérience des métiers Veolia  RSE

(1) Conformément aux dispositions légales et statutaires, les administrateurs représentant les salariés n'ont pas l'obligation de détenir des actions de la Société en cette qualité. Pavel Páša est détenteur de parts de FCPE investis en actions Veolia Environnement (FCPE Sequoia Classique, Sequoia Plus 2018 et Sequoia Plus 2019).

NATHALIE RACHOU

Administratrice indépendante de Veolia Environnement* ; présidente du comité des comptes et de l'audit



Nathalie Rachou est *Senior Advisor* de Rouvier Associés. Elle a été diplômée de l'École des hautes études commerciales en 1978. Elle réalise la première partie de sa carrière chez Banque Indosuez (désormais Crédit Agricole). Après avoir été cambiste clientèle à Londres et à Paris de 1978 à 1982, elle devient responsable de la gestion actif-passif et des risques de marché jusqu'en 1986, puis crée l'activité sur le MATIF et la filiale de courtage de la banque. De 1991 à 1996, elle est secrétaire général de la banque Indosuez, puis de 1996 à 1999, responsable de la ligne produit change/options de change et ventes. En novembre 1999, elle crée Topiary Finance, société de gestion de portefeuille au Royaume-Uni, qu'elle dirige jusqu'en 2015. Elle occupe par ailleurs les mandats d'administratrice de Société Générale depuis 2008 (présidente du comité des risques et membre du comité de nomination), d'Altran Technologies (présidente du comité d'audit et membre du comité de nomination et rémunération) depuis 2012.

62 ans
Française

Première nomination :
16 mai 2012

Renouvellement :
21 avril 2016

Échéance du mandat :
AG 2020

Nombre d'actions détenues :
822

Compétences :



Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- *Senior Advisor* de Rouvier Associés.

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

En France :

- membre du conseil de surveillance, du comité des rémunérations et du comité des nominations et du gouvernement d'entreprise d'Euronext* ;
- administratrice, présidente du comité des risques et membre du comité des nominations et du gouvernement d'entreprise de Société Générale* ;
- administratrice, présidente du comité d'audit et membre du comité des nominations et des rémunérations d'Altran Technologies*.

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

En France :

- conseillère du commerce extérieur.

À l'étranger :

- administratrice, membre du comité d'audit, et membre du comité de nomination de Laird Plc* (Royaume-Uni) ;
- trustee du Dispensaire Français (Royaume-Uni) ;
- fondatrice et gérante de Topiary Finance Ltd. (Royaume-Uni).

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

* : société cotée.

^{VE} : société du Groupe.



PAOLO SCARONI



73 ans
Italien

Première nomination :
12 décembre 2006

Renouvellement :
20 avril 2017

Échéance du mandat :
AG 2021

Nombre d'actions détenues :
916

Compétences :



Administrateur de Veolia Environnement*

Paolo Scaroni est diplômé d'économie de l'Université Bocconi de Milan et est titulaire d'un MBA de la Columbia Business School (New York). Après avoir été collaborateur chez McKinsey & Company pendant un an à l'issue de son MBA, il a occupé diverses fonctions de 1973 à 1985 au sein de Saint-Gobain dont il devient président de la division « verre plat ». En 1985, Paolo Scaroni devient *Chief Executive Officer* de Techint, tandis qu'il exerce également les fonctions de vice-président de Falck et de vice-président exécutif de SIV, une joint-venture entre Techint et Pilkington plc. Il rejoint cette dernière société en 1996 pour devenir directeur général (*Chief Executive Officer*) de Pilkington plc jusqu'à mai 2002. Après avoir été directeur général (*Chief Executive Officer*) d'Eni de 2002 à 2005, il devient directeur général (*Chief Executive Officer*) d'Eni en juin 2005. Il est depuis juin 2014 *Deputy Chairman* de Rothschild Group et *Chairman* de l'AC Milan (Italie) depuis juillet 2018.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- *Deputy Chairman* de Rothschild Group ;
- *Chairman* de l'AC Milan.

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

À l'étranger :

- membre du conseil d'administration de la Columbia Business School (États-Unis) ;
- membre du conseil d'administration de Ingostrakh* (Russie) ;
- président de Giuliani S.p.A (Italie).

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

À l'étranger :

- membre du comité des nominations de Veolia Environnement ;
- membre du conseil d'administration de Fondazione Teatro alla Scala (Italie).

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

* : société cotée.

VE : société du Groupe.



GUILLAUME TEXIER



46 ans
Français

Première nomination :
21 avril 2016

Échéance du mandat :
AG 2020

Nombre d'actions détenues :
750

Compétences :



Administrateur indépendant de Veolia Environnement* ; membre du comité des comptes et de l'audit ; membre du comité recherche, innovation et développement durable

Guillaume Texier est diplômé de l'École Polytechnique et du Corps des Mines. Il a commencé sa carrière dans l'administration où il a été notamment conseiller technique aux cabinets des ministres chargés de l'Écologie et de l'Industrie. Il a rejoint le groupe Saint-Gobain en 2005 où il a été successivement directeur du plan à Paris, directeur général du gypse au Canada, directeur des matériaux de toiture aux États-Unis et directeur de l'activité matériaux céramiques au plan mondial. De 2016 à 2018, il a été directeur financier de la Compagnie de Saint-Gobain*. Il est depuis le 1^{er} janvier 2019 directeur général adjoint, directeur général de la région France, Europe du sud, Moyen orient, Afrique de Saint-Gobain*.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- Directeur général adjoint, directeur général de la région France, Europe du sud, Moyen orient, Afrique de Saint-Gobain*.

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

- Président du conseil de l'Institut Mines Telecom Atlantique.

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

- Directeur financier de la Compagnie de Saint-Gobain*.

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

* : société cotée.

VE : société du Groupe.



7.1.2 RENOUVELLEMENTS PROPOSÉS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 22 AVRIL 2020

Sur recommandation du comité des nominations, le conseil d'administration, lors de sa séance du 10 mars 2020, a décidé de proposer à l'assemblée générale mixte du 22 avril 2020 le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jacques

Aschenbroich, Mme Isabelle Courville, Mme Nathalie Rachou et M. Guillaume Texier pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle de 2024 qui sera appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2023.

7.1.3 CONDAMNATIONS, FAILLITES, CONFLITS D'INTÉRÊTS ET AUTRES INFORMATIONS

Sur la base des déclarations des membres du conseil d'administration à Veolia Environnement, il n'existe, à la connaissance de la Société, aucun lien familial entre les membres du conseil d'administration de la Société et, au cours des cinq dernières années : (i) aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée contre un membre du conseil d'administration de Veolia Environnement, (ii) aucun membre du conseil d'administration n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, (iii) aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée contre ces personnes par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés), et (iv) aucun administrateur n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun conflit d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction générale de Veolia Environnement. Outre les dispositions du Code de commerce applicables en matière de conventions réglementées, le règlement intérieur du conseil d'administration dispose que tout administrateur a l'obligation de faire part au conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et doit s'abstenir de participer au vote de toute délibération du conseil

d'administration pour laquelle il serait dans une telle situation de conflit d'intérêts. Aucun contrat de service prévoyant l'octroi d'avantages n'existe entre un administrateur ou le directeur général et la Société ou ses filiales.

Il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, ni avec des clients ou des fournisseurs, en vertu duquel un membre du conseil d'administration aurait été sélectionné en tant qu'administrateur ou membre de la direction générale de la Société.

Enfin, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de restrictions acceptées par les membres du conseil d'administration concernant la cession de leurs éventuelles participations dans le capital social de Veolia Environnement autre que :

- la disposition statutaire selon laquelle chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins 750 actions de la Société sous la forme nominative ;
- les décisions portant sur la conservation d'une partie du bonus en actions acquis par M. Antoine Frérot au titre du plan de rémunération incitative de long terme dénommé *Management Incentive Plan (MIP)* et d'une partie des actions qui seraient acquises au titre des plans d'actions de performance des 2 mai 2018 et 30 avril 2019 (cf. section 7.4.1.1 *infra*).

7.2 Fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités RFA

7.2.1 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

7.2.1.1 Principes de gouvernement d'entreprise et code AFEP-MEDEF

La Société applique un code de gouvernement d'entreprise conformément aux prescriptions du Code de commerce dans le cadre de la cotation de ses actions sur le marché réglementé d'Euronext Paris.

Il est rappelé que le conseil d'administration de la Société a confirmé que le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP et du MEDEF (« code AFEP-MEDEF ») (<http://www.afep.com/publications/code-afep-medef/>) est celui auquel la Société se réfère.

Conformément à la règle « appliquer ou expliquer » résultant du code AFEP-MEDEF, la Société indique qu'aucune recommandation de ce code n'a été écartée au titre de l'exercice 2019.

7.2.1.2 Évolution de la composition du conseil d'administration

Conformément au code AFEP-MEDEF, l'article 11 des statuts de la Société prévoit une durée de quatre ans du mandat des administrateurs et un renouvellement du quart de la composition du conseil.

Évolutions en 2019

L'assemblée générale mixte du 18 avril 2019 a notamment renouvelé les mandats d'administrateur de Mme Maryse Aulagnon, Mme Clara Gaymard et M. Louis Schweitzer pour une durée de quatre ans à échéance de l'assemblée générale 2023 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Par ailleurs, Mme Homaira Akbari et M. Baudouin Prot n'ont pas sollicité le renouvellement de leur mandat d'administrateur.

Date d'AG	Fin de mandat	Renouvellement	Nomination
18 avril 2019	Homaira Akbari Baudouin Prot	Maryse Aulagnon Clara Gaymard Louis Schweitzer	Aucune

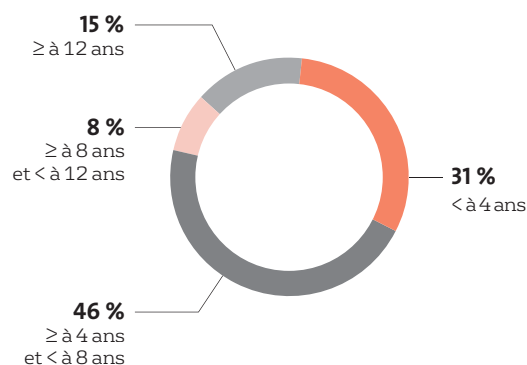
Évolutions prévues en 2020 ⁽¹⁾

Dans le cadre du renouvellement annuel du conseil, le conseil d'administration, lors de sa séance du 10 mars 2020, a pris acte que le mandat de quatre administrateurs (M. Jacques Aschenbroich, Mme Isabelle Courville, Mme Nathalie Rachou et M. Guillaume Texier) vient à échéance à l'issue de l'assemblée générale du 22 avril 2020.

Sur la recommandation du comité des nominations, le conseil d'administration a décidé le 10 mars 2020 de proposer à l'assemblée générale mixte du 22 avril 2020 le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jacques Aschenbroich, Mme Isabelle Courville, Mme Nathalie Rachou et M. Guillaume Texier pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle de 2024 qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

À l'issue de cette proposition de renouvellement, sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale du 22 avril 2020, le conseil d'administration serait composé de 13 membres, dont deux administrateurs représentant les salariés et cinq femmes (soit 45,45 % ⁽²⁾⁽³⁾).

Représentation de l'ancienneté des mandats des administrateurs au 31 décembre 2019



(1) Sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale mixte du 22 avril 2020.

(2) Conformément à l'article L. 225-18-1 du Code de commerce.

(3) Hors administrateurs représentant les salariés conformément au code AFEP-MEDEF.









Politique de diversité – Critères de sélection des administrateurs

Outre la féminisation de ses membres, le conseil s'attache à diversifier les profils, français et internationaux, tout en veillant à mettre en place au sein du conseil un équilibre entre les différentes parties prenantes de la Société (*stakeholders*). À la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel, le conseil compte trois administrateurs de nationalité étrangère (Mme Isabelle Courville de nationalité canadienne, M. Paolo Scaroni de nationalité italienne et M. Pavel Páša de nationalité tchèque), soit un taux de 23,07 %.

Sur la base de la matrice de compétence *infra*, le comité des nominations soumet au conseil d'administration ses recommandations à l'effet de sélectionner, le cas échéant avec

l'assistance d'un cabinet extérieur, les candidats au renouvellement de la composition du conseil d'administration sur la base notamment des critères suivants :

- les compétences de management acquises au sein de grandes entreprises internationales françaises ou étrangères ;
- la connaissance du Groupe ou de son secteur d'activité ;
- l'expérience professionnelle ;
- l'expertise financière et comptable ;
- les compétences en matière de RSE, R&D et digital ;
- une disponibilité suffisante.

	 Expérience des métiers de Veolia	 Expérience internationale	 Affaires publiques	 Industrie	 RGD	 Banque Finance	 RSE	 Digital
Antoine Frérot	●	●	●		●	●	●	
Louis Schweitzer		●	●	●		●	●	
Maryse Aulagnon	●	●	●	●		●		
Jacques Aschenbroich		●	●	●	●	●		
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	●						●	
Nathalie Rachou		●	●			●		
Paolo Scaroni		●	●	●		●		
Guillaume Texier	●	●	●	●		●		
TAUX PAR COMPÉTENCE	46,1 %	76,9 %	84,6 %	61,5 %	23,1 %	76,9 %	53,8 %	7,6 %

Formation et intégration des administrateurs

À la demande des membres du conseil d'administration, la Société organise une formation aux spécificités des métiers du Groupe afin de faciliter l'intégration des nouveaux administrateurs au travers notamment de visites de sites. Par ailleurs, dans le cadre de l'intégration de nouveaux administrateurs, ceux-ci peuvent rencontrer les principaux cadres dirigeants du Groupe.

Ainsi, dans le cadre de l'intégration fin 2014 de deux administrateurs représentant les salariés, la Société a organisé à leur attention en 2014 et 2015 une session interne de formation ainsi que leur inscription à un programme de formation externe conçu par

l'IFA et Sciences Po qui a conduit à la délivrance d'un Certificat d'administrateur de Société. Cette formation a été reconduite en 2019 à l'attention de M. Franck Le Roux.

Par ailleurs, depuis 2015, la Société a organisé pour les administrateurs des rencontres avec des responsables économiques et politiques et des visites de sites d'exploitation, comprenant des échanges avec les équipes opérationnelles du Groupe, notamment en République tchèque, au Royaume-Uni, en Chine et en Hongrie.

Ces visites annuelles contribuent à une meilleure connaissance des métiers de Veolia.

7.2.1.3 Indépendance des administrateurs

Critères d'indépendance des administrateurs

Aux termes du règlement intérieur du conseil d'administration, mis à jour régulièrement en fonction notamment de l'actualité légale et réglementaire, sont considérés comme indépendants les membres qui n'entretiennent aucune relation avec la Société, son Groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement. Le règlement intérieur a repris les critères d'indépendance des administrateurs prévus par le code AFEP-MEDEF, à savoir :

Critère 1	Salarié mandataire social au cours des cinq années précédentes Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes : <ul style="list-style-type: none"> • salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ; • salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ; • salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère.
Critère 2	Mandats croisés Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire exécutif social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.
Critère 3	Relations d'affaires significatives Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil : <ul style="list-style-type: none"> • significatif de la Société ou de son Groupe ; • ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité. L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son Groupe est débattue par le conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport annuel.
Critère 4	Lien familial Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.
Critère 5	Commissaire aux comptes Ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes.
Critère 6	Durée de mandat supérieure à 12 ans Ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date anniversaire des 12 ans.
Critère 7	Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.
Critère 8	Statut de l'actionnaire important Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société ou sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le conseil, sur rapport du comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Ces critères sont appréciés et pondérés par le conseil d'administration puisque le conseil peut estimer qu'un administrateur, bien que ne remplissant pas les critères définis dans le règlement intérieur, peut être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la Société, eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif, et réciproquement.

Le règlement intérieur prévoit également que le conseil d'administration procède chaque année, avant la publication du Document d'enregistrement universel, à une évaluation de l'indépendance de chacun de ses membres sur la base des critères fixés dans ledit règlement, des circonstances particulières, de la situation de l'intéressé, de la Société et du Groupe et de l'avis du comité des nominations.

Évaluation de l'indépendance des administrateurs

Le conseil d'administration, au cours de sa réunion du 10 mars 2020, a procédé, après avis du comité des nominations, à l'évaluation annuelle de l'indépendance des administrateurs. Prenant acte des exigences croissantes, tant des règles juridiques que des codes de gouvernance, en matière d'indépendance des administrateurs, il applique strictement tous les critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF, notamment le critère de durée de présence au sein du conseil d'administration.

En l'absence de relations d'affaires, le conseil a qualifié d'indépendants les huit administrateurs suivants (sur un total de 11 hormis les deux administrateurs représentant les salariés) :

Jacques Aschenbroich, Maryse Aulagnon, Isabelle Courville, Clara Gaymard, Marion Guillou, Nathalie Rachou et Guillaume Texier.

Par ailleurs, le comité des nominations et le conseil ont examiné spécifiquement les relations d'affaires entretenues par la Société avec la Caisse des dépôts et des consignations (CDC) représentée par Olivier Mareuse. Le comité des nominations et le conseil ayant constaté, comme l'année dernière que :

- (i) la CDC n'est pas un actionnaire significatif de la Société au sens du code AFEP-MEDEF (détention de 5,9 % du capital et de 9,9 % des droits de vote à la date du présent document d'enregistrement universel) ;
- (ii) l'existence du seul contrat en cours liant les deux groupes (convention de bail commercial ⁽¹⁾ en cours conclue entre ICADE SA, filiale de la CDC et la Société concernant le siège administratif de Veolia à Aubervilliers) n'est pas susceptible de constituer un « lien d'affaires significatif » ni représenter une part significative des activités, des charges ou des produit

des groupes Veolia, CDC et ICADE au regard des indicateurs financiers de ces trois groupes.

Par conséquent, le conseil a considéré que cette relation contractuelle n'est pas susceptible de compromettre la liberté de jugement et l'indépendance de la CDC en tant qu'administrateur de la Société.

Par conséquent, à la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel, le conseil d'administration de la Société compte donc **huit administrateurs indépendants sur 11** (les administrateurs représentant les salariés n'étant pas comptabilisés pour établir ces pourcentages), soit un taux de **72,72 %**, au-delà de la recommandation du code AFEP-MEDEF ⁽²⁾.

Le tableau ci-après présente, en termes de conformité, la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance définis par le code AFEP-MEDEF. Concernant la numérotation de ces critères, ils sont précisés en page précédente au paragraphe « critères d'indépendance des administrateurs ».

	Critère n° 1 Salarié mandataire social au cours des cinq années précédentes	Critère n° 2 Mandats croisés	Critère n° 3 Relations d'affaires significatives	Critère n° 4 Lien familial	Critère n° 5 Commissaire aux comptes	Critère n° 6 Durée de mandat supérieure à 12 ans	Critère n° 7 Statut du dirigeant mandataire social non- exécutif	Critère n° 8 Statut de l'actionnaire important	Qualification retenue
Antoine Frérot		◆	◆	◆	◆	◆	N/A	N/A	Non indépendant
Louis Schweitzer	◆	◆	◆	◆	◆		N/A	N/A	Non indépendant
Maryse Aulagnon	◆	◆	◆	◆	◆	◆	N/A	N/A	Indépendant
Jacques Aschenbroich	◆	◆	◆	◆	◆	◆	N/A	N/A	Indépendant
Caisse des dépôts et consignations, représentée par Olivier Mareuse	◆	◆	◆	◆	◆	◆	N/A	◆	Indépendant
Isabelle Courville	◆	◆	◆	◆	◆	◆	N/A	N/A	Indépendant
Clara Gaymard	◆	◆	◆	◆	◆	◆	N/A	N/A	Indépendant
Marion Guillou	◆	◆	◆	◆	◆	◆	N/A	N/A	Indépendant
Franck Le Roux, administrateur représentant les salariés	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Pavel Páša, administrateur représentant les salariés	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Nathalie Rachou	◆	◆	◆	◆	◆	◆	N/A	N/A	Indépendant
Paolo Scaroni	◆	◆	◆	◆	◆		N/A	N/A	Non indépendant
Guillaume Texier	◆	◆	◆	◆	◆	◆	N/A	N/A	Indépendant

◆ Signifie la conformité au code AFEP-MEDEF en matière de critère d'indépendance.
N/A : Non applicable.

(1) Cette convention de bail à effet du 18 juillet 2016, d'un montant annuel de 17,2 millions d'euros, conclue à des conditions de marché ne peut être considérée comme une relation d'affaire significative au regard des indicateurs financiers des groupes Veolia et CDC. Le montant annuel des loyers ou le montant des loyers cumulés (environ 93 millions d'euros) restant à courir jusqu'à l'échéance du bail (durée de 9 ans à échéance en juillet 2025) ne représentent pas en effet une part significative de l'activité ou des actifs de ces deux groupes (très en deçà de 1 %).

(2) En application de l'article 8.3 du code AFEP-MEDEF, « la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvue d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers. Les administrateurs représentant les actionnaires salariés ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir ces pourcentages ».

Sous réserve de l'approbation du renouvellement des mandats d'administrateur de M. Jacques Aschenbroich, Mme Isabelle Courville, Mme Nathalie Rachou et M. Guillaume Texier proposé à l'assemblée générale du 22 avril 2020, le conseil d'administration serait composé de huit administrateurs indépendants sur un total de 11 administrateurs (hormis les deux administrateurs représentant les salariés), soit un taux de 72,72 %, au-delà de la recommandation du code AFEP-MEDEF ⁽¹⁾.

7.2.1.4 Pouvoirs et travaux du conseil d'administration

Pouvoirs du conseil d'administration

Conformément à la loi, le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui le concernent.

Outre les pouvoirs dont le conseil d'administration dispose conformément à la loi, son règlement intérieur, à titre de règle interne, subordonne la prise de certaines décisions significatives du président-directeur général à l'autorisation préalable du conseil d'administration. Ces limitations de pouvoirs d'ordre interne sont décrites ci-après (cf. section 7.3.2 *infra*).

Fréquence, durée et participation aux réunions

Selon son règlement intérieur, le conseil d'administration de la Société doit se réunir au moins quatre fois par an.

Au cours de l'exercice 2019, le conseil d'administration s'est réuni six fois et les séances du conseil ont duré en moyenne environ trois heures (comme en 2018). Par ailleurs, les membres du conseil ont participé les 12 et 13 décembre derniers à un séminaire dédié à la stratégie du Groupe au cours de deux demi-journées consacrées à la revue et à la discussion des thèmes stratégiques proposés par le management. Sur le fondement des attentes exprimées lors de l'évaluation annuelle du fonctionnement du conseil ainsi que lors du recueil effectué auprès de chacun des administrateurs, ce séminaire a été essentiellement consacré à :

- l'examen du programme stratégique 2020-2023 ;
- l'analyse de l'alignement de ce programme stratégique avec la raison d'être de Veolia et les indicateurs de performance plurielle pour la durée du programme.

Le taux moyen de présence au conseil d'administration a été en 2019 supérieur à **95 %** (en progression de 5 % par rapport à 2018). La faculté de participer par des moyens de télétransmission n'a pas été utilisée en 2019 (contre cinq réunions sur sept en 2018).

Le **taux individuel d'assiduité** est mentionné à la section 7.1.1.2 *supra*.

Dates des réunions du conseil d'administration (2019)	Taux d'assiduité
20 février	15/15 (100 %)
5 mars	14/15 (93,33 %)
18 avril	14/15 (93,33 %)
30 avril	13/13 (100 %)
31 juillet	13/13 (100 %)
6 novembre	12/13 (92,31 %)

(1) En application de l'article 8.3 du code AFEP-MEDEF, « la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvue d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers. Les administrateurs représentant les actionnaires salariés ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir ces pourcentages ».

Travaux du conseil d'administration en 2019

Au cours de l'exercice 2019, le conseil d'administration a été saisi notamment sur les points suivants :

<p>Situation financière, trésorerie et engagements du Groupe</p>	<ul style="list-style-type: none"> • revue des comptes annuels 2018 et du premier semestre 2019 ; • information sur les comptes des premier et troisième trimestres 2019 ; • projets de communications financières correspondants ; • renouvellement des autorisations financières et juridiques consenties au président-directeur général, notamment pour les opérations de financement et les engagements hors bilan, et autorisations des opérations de garanties significatives du Groupe ; • politique de dividende, propositions d'affectation du résultat et de paiement du dividende ; • politique de financement du Groupe ; • autoévaluation du contrôle interne ; • prise de connaissance des comptes rendus et rapports par son président des travaux du comité des comptes et de l'audit (cf. section 7.2.2.1 <i>infra</i>).
<p>Suivi des grandes orientations et opérations du Groupe et politique RSE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • revue du budget 2019 et du plan long terme ; • revue de plusieurs activités du Groupe dont notamment l'activité en Amérique latine ; • revue de la feuille de route digitale du Groupe ; • revue du programme et du plan d'action concernant le dispositif de conformité du Groupe au regard du compte-rendu du comité des comptes et de l'audit ; • revue de la cartographie des risques et de la matrice de matérialité des enjeux RSE ; • revue de la notation extra-financière du Groupe et du niveau de déploiement de ses engagements pour un développement durable ; • réflexion sur le positionnement de Veolia sur la production d'énergie à partir de charbon ; • revue de la politique ressources humaines du Groupe dont notamment la politique de gestion des dirigeants et des talents, la politique de mixité au sein des instances dirigeantes, ainsi que la féminisation et l'internationalisation de l'encadrement ; • revue des plans de succession des membres du comité exécutif et du dirigeant mandataire social ; • prise de connaissance des comptes rendus et rapports par son président des travaux du comité recherche, innovation et développement durable (cf. section 7.2.2.4 <i>infra</i>).
<p>Gouvernement d'entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> • approbation de la politique et de la rémunération du président-directeur général concernant 2018 et 2019 sur proposition du comité des rémunérations ; • examen d'un plan d'actionnariat salarié et d'un plan d'attribution d'actions de performance ; • revue de la sélection des administrateurs à l'occasion du renouvellement de sa composition ; • revue de l'organisation du Groupe en matière de conformité et d'éthique ; • évaluation de l'indépendance des administrateurs ; • répartition de la rémunération allouée aux administrateurs ; • évaluation de l'organisation et du fonctionnement du conseil et de chacun de ses comités ; • revue du règlement intérieur du conseil ; • examen des projets d'actualisation des règlements intérieurs du comité des comptes et de l'audit et du comité recherche, innovation et développement durable en application des recommandations du code AFEP-MEDEF ; • examen et approbation du projet de formulation de la raison d'être de Veolia ; • prise de connaissance des comptes rendus et rapports réguliers par leur président des travaux des comités des nominations (cf. section 7.2.2.2 <i>infra</i>) et des rémunérations (cf. section 7.2.2.3 <i>infra</i>) ; • revue du plan de vigilance.
<p>Divers</p>	<ul style="list-style-type: none"> • convocation de l'assemblée générale mixte annuelle et adoption des rapports et projets de résolutions ; • examen des conventions et engagements réglementés pluriannuels et des opérations avec les parties liées ; • suivi de l'évolution de l'actionnariat et compte rendu par la direction générale des <i>roadshows</i> post-publication des comptes.

7

En 2019, le conseil d'administration a été régulièrement informé des principaux développements commerciaux et des plans d'action proposés par la direction générale. Le conseil, au travers notamment des rapports du comité des comptes et de l'audit, est périodiquement informé de la situation financière et de la trésorerie du Groupe, de ses engagements hors bilan ainsi que de l'évolution des litiges significatifs. Le directeur général adjoint en charge des finances, le secrétaire général et le directeur général adjoint en charge des opérations ont participé aux réunions du conseil en 2019. Les administrateurs reçoivent sur une base mensuelle un reporting concernant le cours de bourse et le suivi des recommandations d'analystes. La direction générale communique chaque semestre aux administrateurs un dossier d'information approfondi sur les

développements commerciaux du Groupe, ses initiatives en matière de recherche et d'innovation, sa vie interne (nominations, politique sociale), ses activités à caractère institutionnel (initiatives auprès de diverses institutions en France, en Europe et à l'étranger, suivi du contexte réglementaire) et ses actions en matière de RSE et de développement durable.

Par ailleurs, pour faire suite aux attentes exprimées lors de l'évaluation annuelle 2017 du fonctionnement du conseil, les administrateurs se réunissent, depuis la séance du 3 mai 2017, en *executive session* hors la présence du président-directeur général. Ces séances ont donné lieu à des échanges informels sur tous sujets spécifiques ou d'actualité.

Depuis 2014, une plateforme digitale est également mise à la disposition des administrateurs afin qu'ils exercent leurs missions. Cette plateforme, baptisée « BoardVantage » est accessible via une application sur tablette, remise par la Société à tous les membres du conseil d'administration. Elle permet notamment la mise à disposition sécurisée des documents relatifs aux réunions du conseil d'administration et de ses comités.

Évaluation du conseil et de l'action de la direction générale

Une fois par an, le conseil consacre un point de son ordre du jour à l'évaluation de son fonctionnement préparée par le comité des nominations et à l'organisation d'un débat sur son fonctionnement afin :

- d'en améliorer l'efficacité ;
- de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues au sein du conseil ; et
- de mesurer la contribution effective de chaque membre à ses travaux.

En outre, le règlement intérieur du conseil prévoit qu'une évaluation formalisée soit réalisée tous les trois ans par un organisme extérieur sous la direction du comité des nominations, avec pour objectif de vérifier le respect des principes de fonctionnement du conseil et permettre d'identifier des propositions destinées à améliorer son fonctionnement et son efficacité. Chaque année, le comité des nominations adresse au conseil d'administration, qui en débat, un compte rendu sur l'évaluation des performances du président et des administrateurs ainsi que sur l'action de la direction générale.

Il est rappelé que, lors du conseil du 6 mars 2018, le président du comité des nominations a rendu compte des résultats de l'**évaluation formalisée** du conseil, de ses comités et de l'action de la direction générale réalisée avec l'assistance d'un cabinet externe par un questionnaire adressé à chacun des administrateurs, complété par des entretiens individuels.

Lors du conseil du 5 mars 2019, le président du comité des nominations a rendu compte des résultats de l'évaluation annuelle du conseil, de ses comités et de l'action de la direction générale réalisée avec l'assistance d'un cabinet externe par un questionnaire adressé à chacun des administrateurs, complété par des entretiens individuels. Cette dernière évaluation a confirmé la poursuite des progrès constatés en termes de fonctionnement du conseil et de sa dynamique. Sont particulièrement soulignés la bonne organisation, la qualité des débats, les contributions issues de la diversité des compétences ainsi que la qualité des échanges intervenant tant entre les administrateurs qu'avec la direction générale. De manière générale, il est jugé que ces conditions entourant les travaux du conseil favorisent grandement la finalisation de ses conclusions opérationnelles. S'agissant du séminaire 2018 dédié à la stratégie du Groupe, outre l'excellente qualité des présentations de la direction générale qui a été relevée, sont salués les efforts réalisés par la direction générale pour proposer chaque année au conseil un nouvel angle d'analyse de la stratégie du Groupe. Les voyages et visites de sites opérationnels organisés en 2018 ont été très appréciés et ils sont jugés essentiels à une meilleure compréhension des métiers du Groupe et à la connaissance des équipes de direction locales. Les administrateurs sont très satisfaits par les *executive sessions* tenues à la fin de chaque réunion du conseil (associant ou non le président-directeur général) et les considèrent comme indispensables au bon fonctionnement du conseil. Sont également constatés les efforts accomplis pour informer les administrateurs des sujets d'actualité

et du suivi des décisions prises par le conseil. En matière d'axes de progrès, les administrateurs souhaiteraient un approfondissement des présentations sectorielles des activités du Groupe et de celles qui se rapportent aux *Business Units* géographiques avec davantage de développements consacrés aux enjeux stratégiques locaux. Certains administrateurs souhaiteraient, par ailleurs, que le conseil ait un suivi formalisé systématique des acquisitions quelle que soit leur taille et consacre davantage de temps aux sujets de politique en matière de ressources humaines, de gestion des risques et de conformité. S'agissant de la composition du conseil, une majorité d'administrateurs sont satisfaits par la réduction de sa taille intervenue en 2018. Les administrateurs sont, de manière générale, satisfaits par la composition des comités et leurs travaux qu'ils jugent utiles aux prises de décisions du conseil.

Lors du conseil du 10 mars 2020, après avoir mentionné l'examen par le comité des nominations de l'appréciation de la gouvernance du Groupe par les agences de notation extra-financières RobecoSAM, FTSE4Good et Vigéo-Eiris (Moody's), qui témoignent, année après année, de progrès constants, le président du comité des nominations a rendu compte des résultats de l'évaluation annuelle du conseil, de ses comités et de l'action de la direction générale réalisée, avec l'assistance d'un cabinet externe, au moyen d'un questionnaire adressé à chacun des administrateurs. De manière générale, s'agissant des points positifs, les appréciations relevées dans cette évaluation 2020 sont dans la continuité de l'évaluation réalisée l'année précédente. Les conclusions principales de cette évaluation sont, en synthèse, les suivantes.

En termes de fonctionnement du conseil, les administrateurs saluent, de manière générale, la bonne organisation de ses travaux par le président ainsi que la qualité des présentations produites par la direction générale. Par ailleurs, les *executive sessions* organisées par le vice-président, à la fin de chaque réunion du conseil (d'une part avec le président-directeur général, d'autre part sans lui) sont jugées un complément important des réunions formelles du conseil, en raison de la possibilité d'y aborder un certain nombre de sujets de manière informelle. Ils estiment, en général, avoir une bonne maîtrise des éléments clés de la stratégie grâce à la qualité du contenu du séminaire annuel dédié à ce sujet, aux présentations ponctuelles réalisées par les *Business Units* géographiques du Groupe et aux visites périodiques de sites du Groupe qui permettent d'approfondir la connaissance des activités opérationnelles du Groupe. Sont soulignés, par ailleurs, la bonne cohésion et le fort engagement des membres du conseil dans leurs travaux, la qualité des échanges de vues ainsi que les bonnes relations établies avec la direction générale.

Le conseil a particulièrement apprécié le fait de délibérer à plusieurs reprises sur le texte de la raison d'être et d'avoir eu l'occasion de l'amender en tant que de besoin. Il souhaite pouvoir disposer à l'avenir d'une analyse approfondie de l'impact de l'adoption de cette raison d'être par l'entreprise et d'un suivi étroit des engagements de l'entreprise en matière de performance extra-financière et de transition énergétique.

En ce qui concerne les points d'amélioration souhaités, l'évaluation a plus particulièrement fait ressortir les éléments suivants : les administrateurs souhaiteraient (i) consacrer davantage de temps aux sujets de politique des ressources humaines et de gestion des risques du Groupe, notamment en matière de cybersécurité ; (ii) approfondir les nouvelles tendances pouvant affecter les métiers du Groupe concernant notamment les enjeux liés aux transformations de nature sociale, sociétale et environnementale, ainsi que les évolutions en matière de concurrence.

Il est généralement estimé, en termes de *composition du conseil*, que la réduction de la taille du conseil a significativement contribué à développer une meilleure dynamique de son travail collectif. Les administrateurs estiment que le conseil doit continuer à avoir en son sein des administrateurs étant ou ayant été dirigeants d'entreprises de taille mondiale.

Comme en 2019, les administrateurs sont, de manière générale, satisfaits par la *composition des comités et leurs travaux*, qu'ils jugent utiles aux prises de décisions du conseil.

Rôle du censeur

La fonction de censeur au sein des sociétés anonymes ne fait l'objet d'aucune reconnaissance légale. Au sein de Veolia Environnement, le conseil d'administration peut désigner un ou plusieurs censeurs en application de l'article 18 des statuts. Conformément aux statuts, le conseil d'administration détermine la durée de leur mandat auquel il peut mettre fin à tout moment.

Le censeur a pour mission d'assister, avec voix consultative, aux réunions du conseil d'administration, lequel peut lui demander des avis.

Par ailleurs, cette fonction peut également être un moyen d'intégrer un ou une candidate administrateur avant de proposer sa nomination à l'assemblée générale. Cette modalité a été mise en œuvre concernant Mme Isabelle Courville qui a exercé cette fonction avant sa nomination comme administratrice par l'assemblée générale du 21 avril 2016.

À la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel, le conseil ne compte aucun censeur.

7.2.1.5 Rôle du président du conseil d'administration

Le règlement intérieur du conseil précise le rôle du président du conseil d'administration.

Le président du conseil d'administration organise et dirige les travaux de celui-ci dont il rend compte à l'assemblée générale des actionnaires. Il est en charge du rapport sur l'organisation des travaux du conseil, le contrôle interne et la gestion des risques. Il préside les assemblées générales des actionnaires.

D'une manière générale, il veille au bon fonctionnement des organes sociaux et au respect des principes et pratiques de bonne gouvernance, notamment en ce qui concerne les comités créés au sein du conseil. Il s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission et veille à leur bonne information. Il consacre le temps nécessaire aux questions intéressant l'avenir du Groupe, et tout particulièrement celles qui se rapportent à sa stratégie.

Conformément au règlement intérieur, les administrateurs sont tenus de signaler sans délai au président et au conseil toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, ainsi que tout projet de convention qui serait conclue par la Société et à laquelle ils sont ou pourraient être directement ou indirectement intéressés.

Le président du conseil préside les réunions du conseil et prépare et coordonne ses travaux.

À ce titre, il :

- convoque les réunions du conseil en fonction d'un calendrier des réunions convenu avec les administrateurs et décide de l'opportunité de convoquer le conseil à tout autre moment si besoin est ;

- prépare l'ordre du jour, supervise la constitution du dossier du conseil et veille à l'exhaustivité des informations qui y sont contenues ;
- veille à ce que certains sujets soient débattus par les comités en préparation des réunions du conseil et s'assure de leur force de proposition vis-à-vis du conseil ;
- anime et dirige les débats du conseil ;
- veille au respect par les administrateurs des stipulations du règlement intérieur du conseil et des comités ;
- assure le suivi des décisions du conseil ;
- prépare et organise, en liaison avec les comités des nominations et des rémunérations, les travaux périodiques d'évaluation du conseil.

Le président dispose des moyens nécessaires à l'accomplissement de ses attributions.

7.2.1.6 Vice-président/administrateur référent

Désignation d'un vice-président/administrateur référent

Le conseil d'administration a décidé le 21 octobre 2009 de créer la fonction de vice-président pour assister le président dans ses attributions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société sur le modèle britannique du *Senior Independent Director*. Conformément au règlement intérieur du conseil, il est choisi parmi les administrateurs qualifiés d'indépendants pour la durée de son mandat d'administrateur. Le conseil a désigné M. Louis Schweitzer, administrateur indépendant, pour assumer cette fonction de vice-président, avec effet à compter du 27 novembre 2009.

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration a décidé de le désigner, à compter de l'assemblée générale annuelle du 16 mai 2012, en qualité d'administrateur référent, chargé d'exercer des fonctions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société, pour la durée de son mandat d'administrateur et celle de sa qualification d'administrateur indépendant telle que déterminée par le conseil. Lors de la réunion du 14 mai 2013 et après approbation par l'assemblée générale du même jour de la modification de l'article 12 des statuts de la Société portant l'âge limite des fonctions du ou des vice-présidents de 70 à 75 ans, le conseil d'administration a approuvé, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le renouvellement de la nomination de M. Louis Schweitzer en qualité de vice-président, fonctions qu'il assumait précédemment jusqu'à l'assemblée générale 2012. Depuis cette date, M. Louis Schweitzer combinait les fonctions de vice-président et d'administrateur référent.

À compter du 1^{er} décembre 2017, afin d'appliquer strictement les critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF, le **conseil d'administration**, lors de sa réunion du 6 novembre 2017, et sur recommandation du comité des nominations, **a désigné, à compter du 1^{er} décembre 2017, Mme Maryse Aulagnon, administrateur indépendant, en qualité d'administratrice référente, en remplacement de M. Louis Schweitzer qui conserve par ailleurs ses fonctions de vice-président pour la durée de son mandat d'administrateur** qui a été renouvelé par les assemblées générales du 22 avril 2015 et du 18 avril 2019.

Mme Maryse Aulagnon est chargée, pour la durée de son mandat d'administrateur, qui a été renouvelé par l'assemblée générale du 18 avril 2019, et celle de sa qualification d'administrateur indépendant telle que déterminée par le conseil, d'exercer des fonctions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société.

Le conseil d'administration, lors de sa réunion du 6 mars 2018, a procédé à un ajustement des missions du vice-président et de l'administrateur référent qui figurent dans son règlement intérieur.

Rôle du vice-président

Le vice-président du conseil d'administration préside les réunions du conseil et organise et dirige ses travaux en cas d'absence ou d'empêchement du président. Il préside par ailleurs les sessions réunissant les membres du conseil avec et sans la présence du président-directeur général (*executive session*) ainsi que les débats du conseil ayant pour objet l'évaluation des performances du président-directeur général.

En 2019 et à l'issue de presque toutes les réunions du conseil, le vice-président a présidé cinq *executive sessions* (sur un total de six réunions du conseil en 2019) tenues avec et sans la présence du président-directeur général. Ces *executive sessions* permettent notamment aux administrateurs de faire part de leurs commentaires et souhaits ainsi que des améliorations qui pourraient être apportées dans le fonctionnement du conseil. Dans le cadre de l'évaluation annuelle du fonctionnement du conseil et de ses comités, les administrateurs considèrent ces *executive sessions* comme indispensables au bon fonctionnement du conseil d'administration.

Rôle de l'administrateur référent

L'administrateur référent a pour mission :

- d'assister le président dans ses attributions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société. Le conseil peut lui confier des missions spécifiques liées à la gouvernance ;
- de traiter les cas de conflits d'intérêts pouvant survenir au sein du conseil d'administration. Il examine tout particulièrement les situations de conflits d'intérêts, même potentiels, qui pourraient, le cas échéant, concerner le président du conseil au regard de l'intérêt social que ce soit dans le cadre de projets opérationnels, d'orientations stratégiques ou de conventions spécifiques. Il soumet au président et au conseil ses recommandations après concertation éventuelle avec les autres administrateurs indépendants ;
- de prendre connaissance des préoccupations des actionnaires significatifs non représentés au conseil en matière de gouvernance et veille à ce qu'il leur soit répondu. En accord avec le président et le vice-président du conseil, il peut également répondre lui-même aux questions des actionnaires significatifs et rencontrer ces derniers si les canaux ordinaires du président, du directeur général ou du directeur financier n'ont pas permis de traiter leur sujet de préoccupation, ou si la nature même du sujet rend ce canal ordinaire inadéquat ou inapproprié ;
- faire inscrire un sujet à l'ordre du jour des séances du conseil ;
- d'assister le comité des nominations dans les travaux d'évaluation de la performance du président du conseil dans le cadre de l'évaluation annuelle du fonctionnement du conseil.

En janvier 2020, l'administratrice référente a renouvelé, comme les années précédentes et ce depuis fin 2016, une série de

rencontres annuelles, à Paris et à Londres, avec des agences de recommandations de vote et les départements gouvernance de certains grands investisseurs. Ces rencontres ont permis à l'administratrice référente de prendre connaissance des attentes de ces agences et investisseurs, d'échanger avec eux sur diverses questions de gouvernance et de politique de rémunération et d'en rendre compte au conseil d'administration lors de la séance du 10 mars 2020.

7.2.1.7 Opérations sur titres par les mandataires sociaux

Obligations de déclaration et d'abstention d'opérations sur titres

Le règlement intérieur du conseil rappelle que chaque administrateur ou censeur doit déclarer à l'AMF et à la Société les opérations effectuées sur les titres de la Société et se conformer en particulier aux dispositions de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et de l'article 223-22 du règlement général de l'AMF (le tableau détaillant les opérations effectuées sur les titres Veolia Environnement réalisées au cours de l'année 2019 par les administrateurs figure section 7.5.1 *infra*). Les membres du conseil d'administration et les dirigeants ou « hauts responsables » de la Société, ou les personnes qui leur sont étroitement liées, sont tenus de communiquer à l'AMF, dans un délai de trois jours de bourse suivant leur réalisation, les acquisitions, cessions, souscriptions ou échanges de titres et instruments financiers de la Société.

Les administrateurs et les dirigeants mandataires sociaux sont par ailleurs soumis à la réglementation française relative au manquement et au délit d'initié, sanctionnant l'utilisation ou la communication d'informations privilégiées. Conformément au règlement (UE) n° 596/2014 ainsi qu'au règlement d'exécution (UE) 2016/347 de la Commission du 10 mars 2016, la Société établit et tient à jour une liste d'initiés, tenue à la disposition de l'AMF.

Les administrateurs et les dirigeants mandataires sociaux sont tenus de se conformer aux dispositions du code de conduite de la Société en matière d'opérations sur ses titres (*cf.* chapitre 6, section 6.5.5.4 *supra*). Dans ce cadre, les membres du conseil d'administration et du comité exécutif en particulier ne peuvent réaliser des opérations d'achat ou de cession de titres de la Société, directement ou par personne interposée, durant des périodes déterminées : pendant une période de cinq semaines précédant la date (incluse) de la publication des comptes annuels, de quatre semaines précédant la date (incluse) de la publication des comptes semestriels, et de deux semaines précédant la date (incluse) de publication des informations financières trimestrielles ou, en dehors de ces périodes, aussi longtemps qu'ils détiennent une information privilégiée. Afin de prévenir toute difficulté liée à l'application du code de conduite, les personnes concernées doivent consulter la direction juridique Groupe ou le secrétaire général du Groupe et se référer, le cas échéant, aux décisions du comité de l'information privilégiée de la Société qui a pour mission de statuer sur la qualification de tout évènement ou information susceptible d'être qualifiée d'information privilégiée (*cf.* section 6.5.2.2 *supra*).

Obligation de conservation de titres et interdiction des opérations de couverture applicables aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du comité exécutif

En application du code AFEP-MEDEF (*cf.* l'article 22) requérant la fixation par le conseil d'administration d'une quantité minimum d'actions devant être conservée par les dirigeants mandataires

sociaux au nominatif jusqu'à la fin de leurs fonctions et des dispositions de l'article L. 225-197-1 II alinéa 4 du Code de commerce applicables en cas d'attribution d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux, il a été décidé, lors des réunions du conseil du 6 mars et du 30 avril 2018, de l'application des règles de conservation suivantes :

- en ce qui concerne le bonus en actions attribué en avril 2018 à M. Antoine Frérot au titre du dispositif de rémunération long terme dénommé *Management Incentive Plan* (détails de ce dispositif figurant dans la section 7.4.3.2 *infra*), sur proposition de M. Antoine Frérot faite au comité des rémunérations, le conseil d'administration du 6 mars 2018 a pris acte de sa décision de conserver jusqu'à la fin de ses fonctions 40 % du total du bonus en actions attribué au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables, jusqu'à atteindre un objectif à terme de détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle ;
- en ce qui concerne l'attribution par le conseil d'administration du 2 mai 2018 d'actions de performance à un groupe d'environ 700 cadres dirigeants, hauts potentiels et contributeurs clés du Groupe y compris le dirigeant mandataire social, ayant fait l'objet d'une autorisation par l'assemblée générale du 19 avril 2018 (21^e résolution), le conseil d'administration du 2 mai 2018 a confirmé, dans le cadre de la mise en œuvre de ce plan, que :
 - (i) le dirigeant mandataire social aura une obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de 40 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales. Cette obligation de conservation est applicable jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle,
 - (ii) les membres du comité exécutif (« Comex ») de la Société ont une obligation de conservation jusqu'à la fin de leurs fonctions au sein du Comex de 25 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 100 % de leur rémunération fixe brute annuelle ;
- cette même règle de conservation d'une partie des actions de performance attribuées et acquises sera applicable au dirigeant mandataire social et aux membres du Comex pour les nouveaux plans d'actions de performance qui seraient mis en place ultérieurement. Ceci est le cas en ce qui concerne le plan d'actions de performance 2019 approuvé par l'assemblée générale mixte du 18 avril 2019 (15^e résolution) ainsi que pour celui soumis à l'assemblée générale mixte du 22 avril 2020 (23^e résolution).

Conformément notamment au code AFEP-MEDEF auquel la Société adhère, les dirigeants mandataires sociaux et les membres du comité exécutif bénéficiaires d'actions ne peuvent recourir à des opérations de couverture de leur risque jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le conseil d'administration.

7.2.1.8 Autres informations sur le fonctionnement du conseil

La présente section synthétise principalement les paragraphes correspondants du règlement intérieur du conseil.

Droits et obligations des administrateurs

Le règlement intérieur du conseil d'administration prévoit que ses membres sont soumis à des obligations telles que :

- agir dans l'intérêt social ;
- faire part au conseil de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et s'abstenir de participer au vote de toute délibération pour laquelle une telle situation de conflit d'intérêts existerait ;
- exercer ses fonctions dans le respect des dispositions légales, notamment celles qui sont relatives aux limitations de mandats, et être assidu aux réunions du conseil et des comités ;
- s'informer afin de pouvoir intervenir de manière utile sur les sujets à l'ordre du jour ;
- se considérer astreint à un véritable secret professionnel et être tenu à une obligation de loyauté ;
- se conformer au code de conduite de la Société en matière d'opérations sur titres ;
- communiquer sans délai au président du conseil toute convention conclue par la Société et à laquelle ils sont directement ou indirectement intéressés ou qui a été conclue par personne interposée.

Chaque administrateur reçoit un guide de l'administrateur, régulièrement mis à jour, qui regroupe les principaux documents suivants :

- les statuts de la Société ;
- la nomination et les attributions du président-directeur général ;
- les nominations et attributions du vice-président et de l'administrateur référent ;
- les règlements intérieurs du conseil d'administration, du comité des comptes et de l'audit, des comités des nominations et des rémunérations et du comité recherche, innovation et développement durable ;
- les règles françaises applicables au comité d'audit ;
- le code de conduite de la Société relatif aux opérations sur titres et au respect de la législation boursière française ;
- la liste des administrateurs et l'échéance de leurs mandats ;
- la composition des comités du conseil d'administration ;
- les contacts utiles pour les membres du conseil d'administration et des comités ;
- la composition du comité exécutif ;
- la version en vigueur du code AFEP-MEDEF.

Information des administrateurs

Le président fournit aux administrateurs, dans un délai suffisant, l'information leur permettant d'exercer pleinement leur mission. En outre, le président communique de manière permanente aux membres du conseil toute information significative concernant la Société. Chaque administrateur reçoit et peut se faire communiquer toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut bénéficier d'une formation complémentaire sur les spécificités de la Société et du Groupe.

En vue d'accomplir leur mission, les administrateurs peuvent rencontrer les principaux dirigeants de la Société et du Groupe dès lors que le président du conseil en a été préalablement informé.

À la demande du président ou d'un administrateur, un directeur opérationnel peut être invité à toute séance du conseil consacrée aux perspectives et stratégies de son domaine d'activité.

Participation par télétransmission

Les administrateurs peuvent participer aux délibérations du conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les conditions visées aux articles L. 225-37 et R. 225-21 du Code de commerce, cette faculté étant prévue dans le règlement intérieur du conseil d'administration. Ils sont alors réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité sauf pour l'adoption de certaines décisions importantes prévues par la loi et le règlement intérieur (notamment arrêté des comptes annuels et établissement du rapport de gestion et des comptes consolidés).

Charte et procédure d'évaluation des conventions courantes et conclues à des conditions normales

En application des dispositions de l'article L. 225-39 alinéa 2 du Code de commerce et lors de sa réunion du 26 février 2020, le conseil d'administration a mis en place, une procédure pour

l'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales afin d'identifier les conventions potentiellement réglementées nécessitant l'autorisation préalable du conseil. Cette procédure (dénommée « charte interne ») (i) précise la notion de « convention courante conclue à des conditions normales » en se référant notamment à l'étude produite sur ce sujet par la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) en 2014 ; (ii) prévoit la mise en place d'un comité d'évaluation interne composé de représentants des directions juridiques et financières de la Société en charge de collecter et d'analyser les conventions pouvant entrer dans le champ de la réglementation en vue de donner un avis et déterminer leur qualification et (iii) précise qu'il sera annuellement rendu compte au conseil (ou à l'un de ses comités) de la mise en œuvre de cette procédure, le conseil (ou, le comité désigné) pouvant, le cas échéant, diligenter toute mesure d'audit interne ou externe et/ou procéder, si nécessaire, à la mise à jour de cette charte interne.

7.2.2 FONCTIONNEMENT DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Depuis l'adoption d'une gouvernance en société anonyme à conseil d'administration le 30 avril 2003, le conseil d'administration de la Société est assisté :

- d'un comité des comptes et de l'audit ;
- d'un comité des nominations ;
- d'un comité des rémunérations ;
- d'un comité recherche, innovation et développement durable.

7.2.2.1 Le comité des comptes et de l'audit

Composition et fonctionnement

	Indépendance	Qualité	1 ^{re} nomination	Taux de présence	Nombre de réunions 2019
Nathalie Rachou	◆	Présidente	01/12/2017	100 %	4
Jacques Aschenbroich	◆	Membre	12/12/2012	50 %	
Isabelle Courville	◆	Membre	01/12/2017	100 %	
Franck Le Roux*	N/A	Membre	06/11/2018	N/A	
Guillaume Texier ⁽¹⁾	◆	Membre	18/04/2019	100 %	
TAUX D'INDÉPENDANCE	100 %				

(1) Membre du comité des comptes et de l'audit depuis le 18 avril 2019.

* Administrateur représentant les salariés non comptabilisés pour établir les pourcentages d'indépendance en application de l'article 8.3 du code AFEP-MEDEF.

◆ Indépendance au sens des critères du code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le conseil d'administration.

N/A : Non applicable.

Le comité des comptes et de l'audit se réunit à l'initiative de son président ou à la demande du président du conseil d'administration au moins cinq fois par an pour examiner les comptes périodiques et annuels avant leur soumission au conseil d'administration et évalue périodiquement ses propres travaux. Le comité des comptes et de l'audit comprend trois à six membres nommés par le conseil d'administration parmi les administrateurs, à l'exclusion de ceux qui exercent des fonctions de direction, sur recommandation du comité des nominations. Son président est nommé par le conseil.

Lors de sa réunion du 18 avril 2019, le conseil d'administration a procédé à un ajustement de la composition du comité des comptes et de l'audit en nommant M. Guillaume Texier (administrateur indépendant) en qualité de membre en remplacement de Mme Homaira Akbari dont le mandat d'administratrice a pris fin le 18 avril 2019.

Suivant le règlement intérieur du comité des comptes et de l'audit, ses membres sont choisis en fonction de leur compétence financière ou comptable et un membre au moins du comité doit à la fois présenter des compétences particulières en matière financière

ou comptable et être indépendant au regard des critères précisés dans le règlement intérieur du conseil. Lors de sa réunion du 30 avril 2019, le conseil d'administration a qualifié, après avis du comité des comptes et de l'audit et en application de la réglementation en

vigueur, d'expert financier, Mme Nathalie Rachou, Mme Isabelle Courville, M. Jacques Aschenbroich et M. Guillaume Texier. Le conseil a estimé que ces membres du comité des comptes et de l'audit réunissaient les compétences et l'expérience requises.

Évolutions en 2019

Date	Fin de mandat	Renouvellement	Nomination
18 avril 2019	Homaira Akbari	Aucun	Guillaume Texier

Évolutions prévues en 2020

Aucune modification n'est envisagée, à ce jour, sous réserve du renouvellement des mandats d'administrateur de M. Jacques Aschenbroich, Mme Isabelle Courville, Mme Nathalie Rachou et M. Guillaume Texier par l'assemblée générale mixte du 22 avril 2020.

Missions du comité

Les missions du comité des comptes et de l'audit, aux termes de son règlement intérieur adopté par le conseil, intègrent celles qui sont dévolues par la réglementation sur le contrôle interne sur l'information financière et comptable, visée par l'ordonnance du 8 décembre 2008 transposant en droit français la huitième directive sur le contrôle légal des comptes (directive 2006/43/CE) et les recommandations de l'AMF de juillet 2010.

Le comité des comptes et de l'audit assure de manière générale le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières ; il est en charge notamment du suivi :

- (i) de l'intégrité des états financiers du Groupe et du processus d'élaboration de l'information financière ;
- (ii) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne sur l'information financière et comptable et du système de gestion des risques du Groupe faisant l'objet d'une traduction comptable ou identifiés par la direction générale et pouvant avoir une incidence sur les comptes ;
- (iii) de la conformité du Groupe avec les prescriptions légales et réglementaires, pour autant qu'elles relèvent du reporting financier ou du contrôle interne ;
- (iv) de l'appréciation des compétences et de l'indépendance des commissaires aux comptes ; et
- (v) de l'exécution de leur mission par l'audit interne du Groupe et les commissaires aux comptes en matière de contrôle des comptes sociaux et consolidés annuels.

Dans ce cadre, le comité assure plus particulièrement le suivi des domaines suivants :

■ processus d'élaboration des informations comptables et financières :

- (i) examiner avec les commissaires aux comptes la pertinence et la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés ou sociaux ainsi que le traitement adéquat des opérations significatives au niveau du Groupe,
- (ii) se faire présenter le périmètre des sociétés consolidées ainsi que les procédures de collecte des informations comptables et financières et recevoir, le cas échéant, des explications ou observations des commissaires aux comptes sur ces sujets,

- (iii) donner un avis sur les projets de comptes sociaux et consolidés, semestriels et annuels préparés par la direction générale avant leur présentation au conseil,
- (iv) entendre les commissaires aux comptes, les membres de la direction générale et la direction financière, en particulier sur les engagements hors bilan, les amortissements, provisions, traitements des survaleurs et principes de consolidation, ces auditions pouvant se tenir hors la présence de la direction générale de la Société,
- (v) prendre connaissance et donner un avis sur le processus de préparation des communiqués de presse à l'occasion de la publication des comptes annuels ou semestriels et de l'information trimestrielle ; et dans le cadre de l'examen par le conseil des communiqués relatifs en particulier aux comptes annuels et semestriels, s'assurer, au regard des éléments dont il dispose, de la cohérence de la présentation de ces informations financières au marché avec celles figurant dans les comptes ;

■ audit interne :

- (i) prendre connaissance de la charte de l'audit de la Société,
- (ii) examiner une fois par an le programme annuel d'audit interne du Groupe,
- (iii) recevoir périodiquement de la Société une information sur l'avancement du programme d'audit et d'autoévaluation du système de contrôle interne et de gestion des risques, les synthèses des missions d'audit réalisées et, une fois par an, une analyse globale des principaux enseignements tirés d'une année d'audit, et
- (iv) entendre le directeur de l'audit interne et donner son avis sur l'organisation des travaux de sa direction ;

■ efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion de risques, dans le cadre notamment de l'article L. 823-19 du Code de commerce :

- *concernant le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne :*
- (i) recevoir périodiquement de la Société une information sur l'organisation et les procédures de contrôle interne relatives à l'information financière et comptable,
- (ii) entendre le responsable du contrôle interne et donner son avis sur l'organisation des travaux de sa direction,
- (iii) recevoir du comité d'éthique un rapport annuel sur le fonctionnement du système d'alerte ouvert aux salariés en matière de comptabilité, de finance, de contrôle de gestion ou d'audit et de toute question relative à l'éthique ; être saisi par le comité d'éthique des affaires significatives dans ces domaines et en assurer le suivi en liaison avec lui,

• *concernant le suivi de l'efficacité du système de gestion des risques faisant l'objet d'une traduction comptable ou ceux identifiés par la direction générale et pouvant avoir une incidence sur les comptes, l'information financière et, le cas échéant, extra-financière :*

- (i) examiner périodiquement la cartographie des principaux risques identifiés par la direction générale et pouvant avoir une incidence sur les comptes incluant notamment ceux de nature éthique et de non-conformité,
- (ii) prendre connaissance des principales caractéristiques des dispositifs de gestion de ces risques et des résultats de leur fonctionnement, en s'appuyant notamment sur les travaux de la direction des risques, assurances et coordination de contrôle interne, de la direction de la conformité et de la direction de l'audit interne et des commissaires aux comptes concernant les procédures de contrôle interne, et
- (iii) dans le cadre de faiblesses identifiées pouvant avoir une incidence sur les comptes, suivre la mise en œuvre des actions correctrices ;

■ **commissaires aux comptes :**

- (i) examiner annuellement le plan des interventions des commissaires aux comptes,
- (ii) entendre les commissaires aux comptes et les dirigeants chargés des finances, de la comptabilité et de la trésorerie, éventuellement en dehors de la présence des membres de la direction générale de la Société,
- (iii) superviser la procédure de sélection des commissaires aux comptes et émettre une recommandation,
- (iv) formuler un avis sur le montant des honoraires des commissaires aux comptes,
- (v) donner son approbation préalable pour la réalisation par les commissaires aux comptes de travaux strictement accessoires ou directement complémentaires au contrôle des comptes, et
- (vi) se faire communiquer les honoraires versés par la Société et son Groupe au cabinet et au réseau des commissaires aux comptes et s'assurer que leur montant ou la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires du cabinet et du réseau ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des commissaires aux comptes, et examiner avec les commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques.

Travaux en 2019

Ses travaux ont été organisés comme antérieurement dans le cadre d'un programme établi pour l'année agréé par le comité. Les séances font l'objet d'un compte rendu et d'un rapport du président du comité au conseil d'administration.

Le comité peut entendre des tiers à la Société dont l'audition lui est utile dans l'accomplissement de ses missions et recourir à des experts extérieurs. Il peut également procéder à l'audition de la direction financière ou des commissaires aux comptes en dehors de la présence du directeur général. Ainsi, au cours de l'exercice écoulé, le président du comité des comptes et de l'audit et/ou les membres du comité ont entendu et rencontré le président-directeur général, le directeur général adjoint en charge des finances, le directeur du contrôle financier, le directeur juridique et secrétaire du comité, le directeur de l'audit Groupe, le directeur des risques,

assurances et coordination du contrôle interne du Groupe, le directeur de la conformité, le directeur des systèmes d'information, le directeur fiscal, le président du comité d'éthique, le directeur des financements et de la trésorerie ainsi que les commissaires aux comptes de la Société.

Au cours de ces réunions, le comité des comptes et de l'audit a notamment :

- procédé à la revue des principales options comptables, des comptes annuels et semestriels et du rapport d'activité y afférent ;
- revu les tests de dépréciation de valeur définitifs ;
- revu les projets de communication financière ;
- revu les contrats à risque et les principaux risques fiscaux concernant la Société ;
- pris connaissance des informations financières et des rapports d'activité des premier et troisième trimestres 2019 ;
- pris connaissance de la synthèse des travaux d'autoévaluation du contrôle interne pour l'exercice 2018 et de l'avis des commissaires aux comptes ;
- examiné le reporting sur les fraudes et revu les plans d'actions, ainsi que le compte rendu des travaux du comité d'éthique ;
- procédé à l'examen des synthèses des missions d'audit interne effectuées au cours de 2018 et du premier semestre 2019 et a approuvé le programme d'audit interne 2020 ;
- revu avec les responsables de la Société les processus clés suivants participant à ses missions : la politique financière et les projets d'opérations de financement, l'évolution du contrôle interne, les procédures et processus d'investissement et de désinvestissement, le reporting juridique sur les contentieux majeurs ;
- revu le système de gestion des risques incluant la cartographie des risques, la matrice de matérialité des risques (y compris les enjeux de RSE) et le programme d'assurance du Groupe ;
- pris connaissance des projets de cessions et d'acquisitions et de l'état des opérations de restructuration du Groupe ;
- procédé à un examen du processus d'intégration des sociétés acquises par le Groupe ;
- revu les missions des commissaires aux comptes pour 2019. Le comité a revu le budget d'honoraires des commissaires aux comptes pour 2019, leurs prestations de services autres que la certification des comptes (« SACC »), la répartition de leurs mandats ainsi que leur indépendance, l'organisation de leurs travaux et leurs recommandations ;
- supervisé le processus et les conditions du renouvellement des commissaires aux comptes à l'échéance de leurs mandats ;
- procédé à un examen de la cybersécurité de la Société, comprenant notamment sa place dans la politique du Groupe, son organisation, la cartographie des risques cyber ainsi que les plans d'actions et de formations en la matière ;
- revu le programme et le plan d'action concernant le dispositif de conformité du Groupe ;
- actualisé le règlement intérieur du comité conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF.

Par ailleurs, les travaux du comité sont évalués annuellement dans le cadre de l'évaluation annuelle du conseil et de ses comités.

7.2.2.2 Le comité des nominations

Composition et fonctionnement

	Indépendance	Qualité	1 ^{re} nomination	Taux de présence	Nombre de réunions 2019
Louis Schweitzer, <i>vice-président</i>		Président	25/03/2014	100 %	
Maryse Aulagnon, <i>administratrice référente</i>	◆	Membre	25/03/2014	100 %	5
Isabelle Courville	◆	Membre	06/11/2018	100 %	
TAUX D'INDÉPENDANCE		66,6 %			

◆ *Indépendance au sens des critères du code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le conseil d'administration.*
 N/A : non applicable.

Conformément à son règlement intérieur, le comité des nominations est composé de trois à six membres nommés par le conseil d'administration sur proposition du comité des nominations. Ses membres sont sélectionnés parmi les administrateurs n'exerçant pas de fonctions de direction. Le président du comité est nommé par le conseil sur recommandation du comité.

Évolutions en 2019

Date	Fin de mandat	Renouvellement	Nomination
18 avril 2019	Aucune	Maryse Aulagnon	Aucune

Évolutions prévues en 2020

Aucune modification n'est envisagée, à ce jour, sous réserve du renouvellement du mandat d'administratrice de Mme Isabelle Courville par l'assemblée générale mixte du 22 avril 2020.

Missions du comité

Les missions de ce comité sont les suivantes :

- **nominations** : le comité est chargé de faire des recommandations sur la composition future des instances dirigeantes de la Société. En premier lieu, il est responsable de la sélection et du plan de succession des mandataires sociaux et il recommande la nomination des administrateurs ainsi que des membres et du président de chacun des comités du conseil en s'efforçant de refléter une diversité d'expériences et de points de vue tout en assurant au conseil d'administration l'objectivité et l'indépendance nécessaires vis-à-vis d'un actionnaire ou d'un groupe d'actionnaires en particulier. Il donne son avis sur le plan de succession des principaux dirigeants non mandataires sociaux de la Société. Le comité des nominations doit s'efforcer d'assurer que les administrateurs indépendants représentent au moins :
 - (i) la moitié des administrateurs,
 - (ii) les deux tiers des membres du comité des comptes et de l'audit, et
 - (iii) la moitié des membres du comité des nominations.

Il examine chaque année au cas par cas la situation de chacun des administrateurs au regard des critères d'indépendance mentionnés dans le règlement intérieur du conseil

d'administration, et soumet ses propositions au conseil en vue de l'examen par ce dernier de la situation de chaque intéressé ;

- **évaluation** : le comité des nominations assiste le conseil dans ses travaux périodiques d'évaluation. Il prépare l'évaluation annuelle par le conseil de son organisation et de son fonctionnement et dirige l'évaluation formalisée du conseil réalisée tous les trois ans par un organisme extérieur. Chaque année, le comité adresse au conseil, qui en débat, un compte rendu sur l'évaluation des performances du président et des administrateurs ainsi que sur l'action de la direction générale. Enfin, chaque année, les principaux dirigeants non mandataires sociaux sont reçus et ont un entretien avec chaque membre du comité.

Travaux en 2019

En 2019, l'activité du comité des nominations a été consacrée :

- à l'évolution et à une réflexion sur la composition du conseil et de ses comités ;
- aux travaux et au compte rendu de l'évaluation du fonctionnement du conseil et de ses comités ;
- à la revue de l'indépendance des administrateurs.

Par ailleurs, les réunions ont été consacrées à divers sujets de gouvernance, au plan de succession des principaux dirigeants (dont le président-directeur général) et à la revue de l'action du président-directeur général. Ce dernier est associé aux travaux du comité en ce qui concerne la gouvernance (nominations et renouvellement des administrateurs) et le plan de succession des principaux dirigeants.

7.2.2.3 Le comité des rémunérations

Composition et fonctionnement

	Indépendance	Qualité	1 ^{re} nomination	Taux de présence	Nombre de réunions 2019
Maryse Aulagnon, <i>administratrice référente</i>	◆	Présidente	01/12/2017	100 %	4
Marion Guillou	◆	Membre	05/11/2014	100 %	
Louis Schweitzer, <i>vice-président</i>		Membre	30/04/2003	100 %	
Franck Le Roux*	N/A	Membre	06/11/2018	N/A	

TAUX D'INDÉPENDANCE 66,6 %

* Administrateur représentant les salariés non comptabilisés pour établir les pourcentages d'indépendance en application de l'article 8.3 du code AFEP-MEDEF.

◆ Indépendance au sens des critères du code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le conseil d'administration.

N/A : non applicable.

Il résulte de son règlement intérieur que le comité des rémunérations est composé de trois à six membres nommés par le conseil d'administration sur proposition du comité des rémunérations. Ses membres sont sélectionnés parmi les administrateurs n'exerçant pas de fonctions de direction. Le président du comité est nommé par le conseil sur recommandation du comité.

Évolutions en 2019

Date	Fin de mandat	Renouvellement	Nomination
18 avril 2019	Clara Gaymard	Maryse Aulagnon Louis Schweitzer	Aucune

Évolutions prévues en 2020

Aucune modification n'est envisagée, à ce jour.

Missions du comité

Les missions de ce comité sont les suivantes :

- **étudier et faire des propositions quant à la rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux**, notamment s'agissant des règles et critères régissant la part variable en cohérence avec l'évaluation annuelle de leur performance et avec la stratégie à moyen terme et la performance de la Société et du Groupe, quant à l'octroi aux dirigeants mandataires sociaux d'avantages en nature, d'options de souscription ou d'achat d'actions et attribution gratuite d'actions, de régime de retraites, d'indemnité de départ et tout autre avantage en veillant à ce que l'ensemble de ces éléments soient pris en compte dans l'appréciation et la fixation globale de leur rémunération ;
- **proposer au conseil d'administration un montant global des jetons de présence** destinés aux administrateurs ainsi que les règles de leur répartition ;
- donner au conseil d'administration un avis sur la politique générale et les modalités d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions, d'attribution gratuite d'actions et d'actionnariat des salariés ainsi que sur les dispositifs d'association des salariés aux performances de la Société ou du Groupe ;
- faire des propositions au conseil en matière d'attribution d'options, et le cas échéant, d'actions gratuites aux mandataires sociaux ainsi qu'en matière de détermination des conditions de performance auxquelles elles sont soumises ;

- formuler des propositions au conseil concernant la conservation par les dirigeants mandataires sociaux d'actions issues de la levée d'options de souscription ou d'achat d'actions ou, le cas échéant, de l'attribution gratuite d'actions ;
- donner son avis sur la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux de la Société et d'autres sociétés du Groupe.

Dans le cadre de ses missions, le comité des rémunérations peut solliciter des études techniques externes. À ce titre, il peut recourir notamment aux conseils d'une société spécialisée dans la rémunération des cadres dirigeants.

Travaux en 2019

En 2019, l'activité du comité des rémunérations a été consacrée à l'élaboration de propositions et de recommandations au conseil concernant en particulier :

- la rémunération du président-directeur général due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 ;
- la politique de rémunération 2019 ;
- l'examen de l'enveloppe et de la répartition de la rémunération allouée aux administrateurs ;
- la définition des modalités du plan d'attribution d'actions de performance 2019 destiné au président-directeur général et aux principaux dirigeants ;
- l'examen d'un projet d'opération d'actionnariat salarié.

7.2.2.4 Le comité recherche, innovation et développement durable

Composition et fonctionnement

	Indépendance	Qualité	1 ^{re} nomination	Taux de présence	Nombre de réunions 2019
Jacques Aschenbroich	◆	Président	12/12/2012	100 %	
Isabelle Courville	◆	Membre	20/04/2017	100 %	
Clara Gaymard	◆	Membre	20/04/2017	66,67 %	3
Marion Guillou	◆	Membre	12/12/2012	100 %	
Pavel Páša*	N/A	Membre	05/11/2014	100 %	
Guillaume Texier	◆	Membre	20/04/2017	100 %	

TAUX D'INDÉPENDANCE 100 %

* Administrateur représentant les salariés non comptabilisés pour établir les pourcentages d'indépendance en application de l'article 8.3 du code AFEP-MEDEF.

◆ Indépendance au sens des critères du code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le conseil d'administration.

N/A : non applicable.

Aux termes de son règlement intérieur, le comité recherche, innovation et développement durable se réunit à l'initiative de son président ou à la demande du président du conseil d'administration. Il tient au moins trois réunions par an. Au cours de l'exercice 2019, le comité s'est réuni trois fois (comme en 2018). Le taux de présence a été de 94,4 % (comme en 2018).

Le comité recherche, innovation et développement durable comprend trois à cinq membres, nommés par le conseil d'administration après avis du comité des nominations. Le président du comité est nommé par le conseil d'administration sur proposition du président du conseil.

Évolutions en 2019

Date	Fin de mandat	Renouvellement	Nomination
	Aucune	Aucun	Aucune

Évolutions prévues en 2020

Aucune modification n'est envisagée, à ce jour, sous réserve du renouvellement des mandats d'administrateur de M. Jacques Aschenbroich, Mme Isabelle Courville et M. Guillaume Texier par l'assemblée générale mixte du 22 avril 2020.

Missions du comité

La mission de ce comité est d'évaluer la stratégie et les politiques du Groupe proposées en matière de recherche, innovation, et développement durable et de donner son avis au conseil d'administration.

Il est informé des programmes et actions prioritaires engagés dans les domaines relevant de ses missions et en évalue les résultats. En particulier, il prend connaissance des budgets, des effectifs et donne son avis sur l'allocation des moyens et des ressources et leur adéquation aux orientations stratégiques retenues. S'agissant plus particulièrement de la politique et des enjeux environnementaux de la Société, il est informé des informations, objectifs, engagements et principaux indicateurs de développement durable publiés par la Société dans le cadre de son rapport de gestion et prend connaissance des résultats obtenus par le Groupe en termes de notation extra-financière.

Le comité a pour interlocuteurs principaux le président du conseil d'administration, la direction générale et le comité exécutif de la Société, les directions développement innovation et marchés, technique et performance et développement durable du Groupe

ainsi que tout responsable au sein de la Société dont les informations ou les avis peuvent lui être utiles.

Le comité peut également entendre des tiers à la Société dont l'audition lui est utile dans l'accomplissement de ses missions. Il peut recourir à des experts extérieurs.

La démarche du comité vise à analyser, en fonction des thèmes de travail abordés, le contenu des offres de Veolia, ses clients potentiels, la taille des marchés, les avantages compétitifs du Groupe, ses concurrents, ses programmes de recherche, les technologies et la meilleure équation économique.

Travaux en 2019

En 2019, le comité a successivement porté sa réflexion sur :

- la performance du Groupe en matière de RSE et de notation extra-financière ;
- le déploiement des outils de cybersécurité chez Veolia ;
- le positionnement de Veolia sur la production d'énergie à partir de charbon ;
- les solutions de Veolia pour réduire les émissions de gaz à effet de serre ;
- la prospective du tri des collectes sélectives en France ;
- le niveau de déploiement des engagements du Groupe en matière de développement durable ;

7.3 Direction générale et comité exécutif

7.3.1 MODE D'EXERCICE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

La loi prévoit que le conseil d'administration élit parmi ses membres un président, personne physique, dont le rôle est décrit au 7.2.1.5 *supra*. Le conseil d'administration confie la direction générale de la Société soit au président du conseil d'administration (qui porte le titre de président-directeur général), soit à une autre personne physique, administrateur ou non, portant le titre de directeur général.

Comme le rappelle le code AFEP-MEDEF, la loi ne privilégie aucune formule et il appartient au conseil d'administration de la Société de choisir entre les deux modalités d'exercice de la direction générale unifiée ou dissociée, selon ses impératifs particuliers.

Par ailleurs, au regard des pratiques des sociétés du CAC 40, le mode de direction unifié est privilégié puisque la majorité des sociétés à conseil d'administration ont choisi ce mode de direction.

En décembre 2010, suite au départ de M. Henri Proglio président du conseil d'administration, le conseil d'administration sur la recommandation du comité des nominations et des rémunérations, avait décidé d'unifier les fonctions de président et de directeur général en nommant M. Antoine Frérot, directeur général depuis le 27 novembre 2009 président du conseil d'administration. Sur la recommandation du comité des nominations, ce choix a été réaffirmé par le conseil d'administration à deux reprises, à l'occasion de la proposition de renouvellement des fonctions de M. Antoine Frérot, à l'assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2014 et lors de l'assemblée générale des actionnaires du 19 avril 2018. Lors de sa réunion du 21 février 2018 et sous réserve du renouvellement de son mandat d'administrateur par l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018, le conseil d'administration, a décidé de maintenir une gouvernance unifiée pour les motifs exposés ci-dessous.

Veolia est un groupe aux métiers diversifiés exercés dans de nombreux pays, géré de manière très décentralisée. Une gouvernance unifiée portée par un président-directeur général disposant d'une profonde connaissance des affaires et des métiers du Groupe après y avoir passé plus de 25 ans, offre les avantages d'un pilotage et d'un contrôle plus resserrés et plus efficaces, simplifiant les processus de prise de décision.

Dans la période de profonde transformation du Groupe achevée en 2015 et dans l'exécution du plan 2016-2019 en cours visant

à renouer avec une croissance rentable, ciblée et régulière, en capitalisant sur les acquis de la transformation de la période précédente, ce mode de gouvernance a permis et continue de permettre une meilleure réactivité dans la mise en œuvre, par les unités opérationnelles, des axes stratégiques définis par le conseil d'administration ainsi qu'une plus grande rapidité de remontée vers la direction générale des réalités opérationnelles.

Les contre-pouvoirs importants existant au sein du conseil d'administration offrent toutes les garanties nécessaires à l'exercice d'un tel mode de direction dans le respect des meilleures pratiques de gouvernance :

- l'existence d'un vice-président et d'une administratrice référente dont les missions, moyens et prérogatives font l'objet d'une description à la section 7.2.1.6 *supra* ;
- la présence d'une majorité significative d'administrateurs indépendants et de deux administrateurs représentant les salariés au sein du conseil d'administration ;
- la présidence des comités confiée à des administrateurs indépendants ;
- la tenue à la fin de chaque réunion du conseil, d'une *executive session* hors la présence du président-directeur général, sous l'égide du vice-président ;
- l'organisation de roadshows gouvernance par le vice-président et l'administratrice référente ;
- des évaluations approfondies du fonctionnement du conseil ;
- les limitations de pouvoirs apportées par le règlement intérieur du conseil prévoyant une approbation du conseil d'administration des décisions majeures à caractère stratégique ou susceptible d'avoir un effet significatif sur la Société (*cf.* section 7.3.2 *infra*).

Par ailleurs, outre les motifs opérationnels présidant au choix de ce mode de direction tel que précisé dans cette section, le conseil lors de sa séance du 6 mars 2018 a renforcé les pouvoirs du vice-président et de l'administratrice référente (*cf.* section 7.2.1.6 *supra*). Le conseil d'administration a également indiqué qu'il pourrait, dans un autre contexte, décider de dissocier les fonctions de président et de directeur général, comme cela a été le cas dans le passé.

7.3.2 LIMITATION DES POUVOIRS DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Conformément à la loi, en sa qualité de directeur général, le président-directeur général, est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que

la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Toutefois à titre de règles d'ordre interne, le président-directeur général exerce ses pouvoirs dans les limites prévues par le règlement intérieur du conseil d'administration. À ce titre, sont soumises à autorisation préalable du conseil d'administration les décisions suivantes du directeur général :

- la détermination des orientations stratégiques du Groupe ;
- les opérations du Groupe représentant un montant supérieur à 300 millions d'euros par opération, à l'exception des opérations de financement ;
- après consultation et avis du comité des comptes et de l'audit, les opérations d'investissement ou de désinvestissement du Groupe

incluant un engagement compris entre 150 et 300 millions d'euros par opération, à l'exception des opérations de financement ;

- les opérations de financement, quelles que soient leurs modalités (y compris les opérations de remboursement anticipé ou de rachat de dette), représentant un montant supérieur à 1,5 milliard d'euros par opération si celle-ci est réalisée en une seule tranche, et 2,5 milliards d'euros si l'opération est réalisée en plusieurs tranches ;
- les opérations sur les actions de la Société représentant un nombre global supérieur à 1 % du nombre total des actions de la Société.

7.3.3 COMITÉ EXÉCUTIF

Pour mener à bien sa mission, le président-directeur général est assisté d'un comité exécutif, instance de réflexion, de concertation et de décision de politique générale visant à mettre en œuvre les grandes orientations du Groupe. Le comité est également consulté sur les sujets majeurs de la vie du Groupe.

Le comité exécutif se réunit mensuellement.

À la date du dépôt du présent Document d'enregistrement universel, le comité exécutif est composé de 11 membres :

- Antoine Frérot, président-directeur général ;
- Estelle Brachlianoff, directeur général adjoint en charge des opérations ;
- Olivier Brousse, directeur de la stratégie et de l'innovation
- Régis Calmels, directeur de la zone Asie ;
- Philippe Guitard, directeur de la zone Europe centrale et orientale ;

- Éric Haza, directeur des affaires juridiques ;
- Patrick Labat, directeur de la zone Europe du Nord ;
- Jean-Marie Lambert, directeur des ressources humaines ;
- Claude Laruelle, directeur général adjoint en charge des finances ;
- Jean-François Nogrette, directeur de la zone Veolia Technologies et Contracting ;
- Helman le Pas de Sécheval, secrétaire général.

Par ailleurs, un comité de direction réunit tous les trimestres, l'ensemble des fonctions et géographies du Groupe afin de partager et de s'engager sur les enjeux et les perspectives du Groupe. Ce comité est composé à la date du dépôt du présent Document d'enregistrement universel de 31 membres dont les 11 membres du comité exécutif ; sa composition est accessible sur le site internet de Veolia (www.veolia.com).

7.4 Rémunération et avantages RFA

Le récapitulatif des éléments de la rémunération du dirigeant mandataire social, M. Antoine Frérot, versée au cours du même exercice 2019 ou attribuée au titre de l'exercice ainsi que la politique de rémunération 2020, soumis au vote des actionnaires lors de l'assemblée générale mixte du 22 avril 2020, figurent

à la section 7.4.4 *infra*. Les informations figurant dans cette section détaillent les éléments devant apparaître dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

7.4.1 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS ET DES ADMINISTRATEURS

La rémunération globale versée durant l'exercice 2019 ou attribuée au titre du même exercice au président-directeur général, aux administrateurs et aux autres dirigeants non-mandataires sociaux, tant par la Société que par les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, est détaillée ci-après.

Il est rappelé que le conseil d'administration de Veolia Environnement, réuni le 7 janvier 2009, a confirmé que le code AFEP-MEDEF est celui auquel la Société se réfère, notamment concernant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Le présent document d'enregistrement universel et en particulier les tableaux figurant aux sections 7.4.1 et 7.4.3 *infra* (options de souscription et/ou d'achat d'actions, actions gratuites, actions de performance), ont été établis selon le format préconisé par le code AFEP-MEDEF et la recommandation de l'AMF 2012-02.

7.4.1.1 Rémunération du président-directeur général

7.4.1.1.1 Politique de rémunération du président-directeur général

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuable aux dirigeants mandataires sociaux⁽¹⁾ en raison de leur mandat constituant la politique de rémunération les concernant sont arrêtés par le conseil d'administration sur recommandations du comité des rémunérations et sont soumis à l'approbation des actionnaires (« vote sur la politique de rémunération *ex ante* ») lors de l'assemblée générale des actionnaires conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce. Figure dans la section 7.4.4.2 *infra* la résolution n° 12 sur la politique de rémunération 2020 applicable au dirigeant mandataire social qui sera soumise au vote des actionnaires lors de l'assemblée générale du 22 avril 2020.

Par ailleurs en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, l'assemblée générale des actionnaires statue sur :

- (i) les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et (ii) les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux (« vote sur la rémunération *ex post* au titre de l'exercice antérieur »). En conséquence, le versement des éléments de rémunération variables ou exceptionnels au titre

d'un exercice, est conditionné à leur approbation par l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes dudit exercice. Figure à la section 7.4.4.1 *infra* la résolution n° 10 sur les éléments de la rémunération 2019 du dirigeant mandataire social qui sera soumise au vote *ex post* des actionnaires lors de l'assemblée générale du 22 avril 2020.

M. Antoine Frérot en sa qualité de président-directeur général est le seul dirigeant mandataire social.

Politique et principes généraux applicables à la rémunération du président-directeur général

Conformément aux dispositions du code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration, sur les recommandations de son comité des rémunérations, procède à la revue annuelle de l'ensemble des éléments de rémunération du président-directeur général sur la base d'un règlement définissant les principes et la politique générale applicable aux éléments de la rémunération du président-directeur général. Ce règlement peut être revu et modifié chaque année en fonction de l'évolution des priorités stratégiques du Groupe ou en cas de survenance d'événements nouveaux significatifs.

Sauf événements nouveaux significatifs ou évolution des priorités stratégiques, il détermine :

- (i) le montant de la rémunération fixe annuelle pour une période triennale ;
- (ii) les critères de la détermination de la rémunération variable annuelle et de long terme ;
- (iii) les modalités et conditions applicables.

Ce règlement a été adopté par le conseil d'administration pour la 1^{ère} fois le 8 mars 2016 pour la période couvrant les exercices 2016, 2017 et 2018. Sur proposition de son comité des rémunérations, le conseil d'administration du 5 mars 2019 a décidé d'un nouveau règlement pour une nouvelle période de trois ans pour les exercices 2019, 2020 et 2021.

Dans le cadre de la mise en œuvre de ce règlement et de la détermination des éléments de rémunération du président-directeur général, le conseil d'administration, sur les recommandations de son comité des rémunérations, veille en particulier à ce que la politique de rémunération soit alignée avec la stratégie du Groupe, et à prendre en compte l'équilibre entre les composantes de sa rémunération (rémunération fixe et variable annuelle, plan de rémunération long terme et autres avantages ou éléments de

(1) Les dirigeants mandataires sociaux d'une société anonyme à conseil d'administration sont : le président du conseil d'administration, ou président-directeur général (s'il assume la direction générale), le directeur général et les directeurs généraux délégués.

rémunération complémentaires). Par ailleurs, la revue des éléments de rémunération du président-directeur général prend également en compte les études et *benchmarks* se rapportant aux rémunérations applicables dans les sociétés comparables à Veolia Environnement et dans celles faisant partie du CAC 40.

Structure générale des éléments de la rémunération du président-directeur général

M. Antoine Frérot ne bénéficie pas de contrat de travail au sein du Groupe et a renoncé à la perception de sa rémunération allouée à raison de son mandat d'administrateur. Sa rémunération ne compte pas d'éléments exceptionnels.

La rémunération annuelle de M. Antoine Frérot est composée des éléments suivants :

- une rémunération fixe ;
- une rémunération variable annuelle liée à des objectifs annuels ;
- un avantage en nature correspondant à un véhicule de fonction.

Par ailleurs, M. Antoine Frérot bénéficie :

- d'une rémunération de long terme sous la forme d'attribution d'actions de performance décidée par le conseil d'administration du 2 mai 2018 en application de la résolution n° 21 votée par l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018 et d'actions de performance décidée par le conseil d'administration du 30 avril 2019 en application de la résolution n° 15 votée par l'assemblée générale mixte du 18 avril 2019 ;
- d'une indemnité de cessation de fonctions qui a été renouvelée par l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018 ;
- d'un régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies.

Rémunération fixe

La rémunération fixe reflète l'expérience et les responsabilités du président-directeur général. Elle sert de base pour déterminer le pourcentage maximum de la rémunération variable annuelle.

La rémunération fixe de M. Antoine Frérot en sa qualité de président-directeur général est fixée à 980 000 euros depuis l'exercice 2019.

En application de la politique de rémunération triennale applicable à compter du 1^{er} janvier 2019, le conseil d'administration du 5 mars 2019, sur recommandation de son comité des rémunérations, avait décidé de proposer à l'assemblée générale du 18 avril 2019, que la rémunération fixe brute annuelle de M. Antoine Frérot soit portée, à compter du 1^{er} janvier 2019, à 980 000 euros. Cette augmentation triennale d'environ 3 % visait à rapprocher cette rémunération fixe de la rémunération fixe médiane des dirigeants du CAC 40 et de l'évolution moyenne de la rémunération fixe des cadres du Groupe intervenue au cours des 3 dernières années.

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable rétribue la contribution du président-directeur général aux résultats et réalisations du Groupe sur l'exercice écoulé.

De 2003 à 2019, la pondération de la part variable de la rémunération du président-directeur général est répartie de manière inchangée entre une part quantifiable (70 %) et une part qualitative (30 %). A partir de 2020, il est proposé à l'assemblée générale (résolution 12) qu'elle soit dorénavant répartie entre une part quantifiable financière (50 %), une part quantifiable non financière (30 %) et une part qualitative (20 %).

Les critères et les objectifs quantifiables et qualitatifs sur lesquels est établie la part variable sont fixés pour l'exercice en cours, au début de chaque année, par le conseil d'administration, sur proposition du comité des rémunérations sur la base du règlement triennal relatif à la rémunération du président-directeur général et en fonction des priorités stratégiques du Groupe. Le conseil d'administration statue également sur la détermination du montant de la part variable pour l'exercice précédent, au regard de l'atteinte des critères et des objectifs définis au début de l'exercice précédent. En application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle d'un exercice est conditionné à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes dudit exercice.

La rémunération variable annuelle du président-directeur général, est déterminée chaque année sur la base d'un bonus cible (atteinte de 100 % des objectifs fixés par le conseil) exprimé en pourcentage de la rémunération annuelle fixe (« Base bonus cible »).

Le montant de la rémunération variable est plafonné (en cas de dépassement des objectifs) à hauteur d'un pourcentage de la rémunération annuelle fixe :

- la part quantifiable de la rémunération variable (70 % de la Base bonus cible) est déterminée sur la base de critères et d'indicateurs financiers alignés avec les perspectives à moyen terme publiées par le Groupe. Son montant est déterminé en fonction des résultats atteints par rapport aux objectifs budgétaires fixés par le conseil d'administration ;
- la part qualitative de la rémunération variable (30 % de la Base bonus cible) fait l'objet d'une appréciation globale du conseil d'administration basée sur la réalisation de critères qualitatifs, et les recommandations du comité des rémunérations.

En ce qui concerne la politique de rémunération 2020, il est proposé à l'assemblée générale (résolution 12) que la répartition ci-dessus évolue de la façon suivante, afin de refléter les priorités reflétées dans la raison d'être de Veolia et dans le programme stratégique Impact 2023 tel qu'il est détaillé dans le chapitre 1-section 1.2.3 *supra* :

- la part quantifiable financière de la rémunération variable (50 % de la Base bonus cible) serait déterminée sur la base d'indicateurs financiers alignés avec les perspectives à moyen terme publiées par le Groupe. Son montant est déterminé en fonction des résultats atteints par rapport aux objectifs budgétaires fixés par le conseil d'administration ;
- la part quantifiable non financière de la rémunération variable (30 % de la base bonus cible) serait déterminée sur la base d'indicateurs non financiers se rapportant à la performance plurielle de Veolia en ligne avec le plan stratégique Impact 2023. Son montant est déterminé en fonction des résultats atteints par rapport aux objectifs fixés par le conseil d'administration ;
- la part qualitative de la rémunération variable (20 % de la Base bonus cible) ferait l'objet d'une appréciation globale du conseil d'administration basée sur la réalisation de critères qualitatifs et les recommandations du comité des rémunérations.

L'ensemble des indicateurs quantifiables est audité chaque année par un organisme tiers indépendant.

Les critères des parts quantifiables et qualitatives de la rémunération variable annuelle du président-directeur général concernant les exercices 2018, 2019 et 2020 sont précisés ci-après dans la section 7.4.1.1.2 *infra*.

Rémunération de long terme

Sur la base des principes et recommandations du code AFEP-MEDEF (cf. article 25.3.3) et conformément au règlement relatif à la rémunération du dirigeant-mandataire social, le conseil veille, sur les recommandations de son comité des rémunérations, à la mise en place d'une rémunération de long terme en sus de sa rémunération variable annuelle, proportionnée à la partie fixe et variable de la rémunération annuelle avec des conditions de performance exigeantes à satisfaire sur une période de plusieurs années consécutives. Lors de l'élaboration d'un nouveau plan, les conditions de performance sont revues en fonction des priorités stratégiques de long terme de Veolia et peuvent inclure des conditions de performance internes et/ou externes au Groupe. Cette rémunération de long terme a vocation à ne pas concerner exclusivement le dirigeant mandataire social mais également les cadres dirigeants et d'autres catégories de salariés du Groupe (hauts potentiels ou contributeurs clés par exemple), le périmètre des bénéficiaires étant déterminé lors de la mise en place de chaque plan de rémunération long terme. En cas de départ du dirigeant mandataire social avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance, le bénéfice du versement de la rémunération pluriannuelle est exclu, sauf dispositions exceptionnelles motivées par le conseil.

Dans le cadre de la politique de mise en place de dispositifs de rémunération de long terme, sont rappelés ci-après les deux derniers plans de rémunération long terme mis en œuvre par le conseil d'administration ainsi que le projet de nouveau plan d'actions de performance qui sera soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 22 avril 2020.

Plan d'attribution d'actions de performance mis en œuvre en 2018 pour les exercices 2018, 2019 et 2020

Dans le cadre de la mise en œuvre de la politique de rémunération de long terme du Groupe et de l'autorisation de l'assemblée générale du 19 avril 2018, le conseil d'administration a décidé, le 2 mai 2018, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer à environ 700 dirigeants et collaborateurs à haut potentiel du Groupe, 1 731 368 actions de performance, soit environ 0,31 % du capital social de la Société au 31 décembre 2018 dont 49 296 actions de performance au président-directeur général, M. Antoine Frérot (soit environ 0,01 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,04 % du capital social).

Il est rappelé, par ailleurs, que sur proposition de son comité des rémunérations, le conseil d'administration du 6 mars 2018 a décidé que dans le cadre de la mise en place de ce plan d'actions de performance, il serait fait application des obligations de conservation suivantes :

- pour le **dirigeant mandataire social**, obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de 40 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle ;
- pour les **membres du comité exécutif** de la Société, obligation de conservation jusqu'à la fin de leurs fonctions au sein du comité exécutif de 25 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre, à terme, une détention globale d'actions correspondant à 100 % de leur rémunération fixe brute annuelle.

Le détail des caractéristiques et des conditions de performance de ce plan figure dans la section 7.4.3.1 *infra*.

Plan d'attribution d'actions de performance mis en œuvre en 2019 pour les exercices 2019, 2020 et 2021

Dans le cadre de la mise en œuvre de la politique de rémunération de long terme du Groupe et de l'autorisation de l'assemblée générale extraordinaire du 18 avril 2019, le conseil d'administration a décidé, le 30 avril 2019, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer à environ 450 bénéficiaires incluant des cadres dirigeants, des collaborateurs à haut potentiel et des contributeurs clés du Groupe, 1 131 227 actions de performance, soit environ 0,2 % du capital social de la Société dont 47 418 actions de performance au président-directeur général, M. Antoine Frérot (soit environ 0,01 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,04 % du capital social).

Il est rappelé, par ailleurs, que sur proposition de son comité des rémunérations, le conseil d'administration du 5 mars 2019 a décidé que dans le cadre de la mise en place de ce plan d'actions de performance, il sera fait application des mêmes obligations de conservation que celles applicables dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance mis en œuvre en 2018.

Le détail des caractéristiques et des conditions de performance de ce plan figure dans la section 7.4.3.1 *infra*.

Projet de nouveau plan d'attribution d'actions de performance 2020 pour les exercices 2020, 2021 et 2022

Dans le cadre de la 23^e résolution qui sera soumise à l'assemblée générale du 22 avril 2020, sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration, propose que lui soit consentie une nouvelle autorisation valable 26 mois, pour attribuer des actions de performance à un groupe d'environ 450 bénéficiaires incluant des cadres dirigeants, des hauts potentiels et des contributeurs clés du Groupe y compris le dirigeant mandataire social. Ainsi, ce plan, qui a vocation à être mis en place courant 2020, et dont le terme est prévu en 2023 à l'issue de la publication des comptes de l'exercice 2022, succède à celui attribué en 2019. Sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration a prévu que le dirigeant mandataire social bénéficierait d'une attribution d'actions de performance équivalente et plafonnée à 100 % de sa rémunération fixe 2020. Comme pour la rémunération variable annuelle, l'évolution des conditions de performance proposées dans le cadre de ce nouveau plan visent à refléter les engagements de Veolia sur une performance plurielle telle qu'ils sont détaillés dans le chapitre 1, section 1.2.3 *supra* relative au programme stratégique Impact 2023.

Le détail des caractéristiques et des conditions de performance de ce projet de plan d'actions de performance figure dans la section 7.4.3.1 *infra*.

Éléments complémentaires de la rémunération annuelle

En complément de sa rémunération annuelle, le président-directeur général bénéficie d'un véhicule de fonction et du maintien des dispositifs de protection sociale équivalents à ceux des salariés de la Société (maladie, prévoyance cf. 7.4.2 *infra*). Il est de plus éligible au régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1^{er} juillet 2014 présenté dans la section 7.4.2 *infra*.

7.4.1.1.2 Rémunération du président-directeur général M. Antoine Frérot au titre des exercices 2018, 2019 et 2020

Rémunération fixe 2018 et 2019

La rémunération fixe de M. Antoine Frérot en sa qualité de président-directeur général a été portée à 980 000 euros en 2019 contre 950 000 euros en 2018 (+3,2 %).

Rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2018

Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 6 mars 2018 a décidé de fixer comme suit les modalités de calcul de la rémunération variable 2018 :

- maintien des pondérations de 70 % pour la part quantifiable et de 30 % pour la part qualitative ;
- maintien de la part variable cible 2018 à 100 % de la rémunération annuelle fixe (Base bonus cible) ;
- maintien du plafond de la part variable fixé à 160 % de la rémunération annuelle fixe pour l'exercice 2018, soit 1 520 000 euros.

Par ailleurs, les critères de la part variable 2018 ont été déterminés comme suit :

- **s'agissant des critères quantifiables** (70 % de la Base bonus cible) et en accord avec les perspectives moyen terme publiées le 22 février 2018, ceux-ci sont maintenus sans changement par rapport à 2017. Ils sont répartis comme suit étant précisé que la part quantifiable sera déterminée par la somme des éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément :
 - 20 % sur l'EBIT courant ⁽¹⁾ du Groupe,
 - 20 % sur le critère free cash-flow net (avant investissements financiers cessions financières et dividendes) ⁽¹⁾ du Groupe,
 - 30 % sur la croissance du chiffre d'affaires organique du Groupe (à change constant, hors acquisitions ou cessions de plus de 100 millions d'euros mais y compris acquisitions de services publics privatisés),
 - 30 % sur le ROCE ⁽¹⁾ du Groupe (après impôts) ;
- **s'agissant des critères qualitatifs** les critères suivants de la part qualitatives (30 % de la Base bonus cible) de la rémunération variable 2018 sont également maintenus sans changement par rapport à 2017 :
 - la santé et sécurité au travail (base : taux de fréquence Groupe des accidents du travail avec arrêts de travail),
 - la performance environnementale (base : évolution 2017-2018 des 7 mêmes indicateurs environnementaux qu'en 2017 se rapportant aux activités du Groupe) ⁽²⁾,
 - la performance managériale,
 - la dimension stratégique.

Au cours de la réunion du conseil d'administration du 5 mars 2019, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des

rémunérations, a déterminé et arrêté le montant de la rémunération variable (parts quantifiable et qualitative) de M. Antoine Frérot au titre de l'exercice 2018 comme suit :

- la part variable quantifiable s'établit à un montant de 845 064 euros, soit, un taux de versement de 127,1 % de la part quantifiable de la Base bonus cible. Elle traduit un taux de versement de 107,6 % sur le critère EBIT courant du Groupe, de 160 % sur le critère « free cash-flow », de 111 % sur le critère chiffre d'affaires organique du Groupe et de 134,2 % sur le critère ROCE du Groupe (après impôts) ;
- le conseil d'administration a décidé d'allouer à M. Antoine Frérot un montant de 401 850 euros au titre de la part variable qualitative de sa rémunération variable 2018, traduisant un taux de versement de 141 % de la part qualitative fondé sur une excellente appréciation globale basée sur les réalisations au regard des critères suivants : santé et sécurité au travail (taux de fréquence Groupe des accidents de travail avec arrêt), la performance environnementale (base : évolution 2017-2018, de sept indicateurs environnementaux se rapportant aux activités du Groupe ⁽²⁾), la performance managériale et la dimension stratégique.

La rémunération variable (parts quantifiable et qualitative) de M. Antoine Frérot au titre de l'exercice 2018 s'élève donc à 1 246 914 euros soit 131 % de sa Base bonus cible. Le plafond de la part variable au titre de l'exercice 2018 s'élevait à 160 % de sa Base bonus cible, représentant elle-même 100 % de la partie fixe de la rémunération.

Rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2019

Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 5 mars 2019 a décidé de fixer comme suit les modalités de calcul de la rémunération variable 2019 :

- maintien des pondérations de 70 % pour la part quantifiable et de 30 % pour la part qualitative ;
- maintien de la part variable cible 2019 (en cas d'atteinte des objectifs fixés par le conseil d'administration) à 100 % de la rémunération annuelle fixe (Base bonus cible) ;
- maintien du plafond de la part variable (en cas de dépassement des objectifs) fixé à 160 % de la rémunération annuelle fixe pour l'exercice 2019, soit 1 568 000 euros.

Par ailleurs, les critères de la part variable 2019 ont été déterminés comme suit :

- **s'agissant des critères quantifiables** (70 % de la Base bonus cible) et en accord avec les perspectives moyen terme publiées le 21 février 2019, ceux-ci sont maintenus sans changement par rapport à 2018. Ils sont répartis comme suit étant précisé que la part quantifiable sera déterminée par la somme des éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément :
 - 20 % sur l'EBIT courant ⁽¹⁾ du Groupe,
 - 20 % sur le critère free cash-flow net (avant investissements financiers cessions financières et dividendes) ⁽¹⁾ du Groupe,

(1) Cf. chapitre 3, section 3.10.3 – Définitions.

(2) Taux de rendement des réseaux d'eau potable ; taux global de valorisation des déchets ; émission de CO₂ par quantité d'énergie produite (via incinération) ; taux de captage de méthane dans les sites de stockage de déchets ; production d'énergies renouvelables ou alternatives ; efficacité énergétique des réseaux de chaleur ; réalisation de diagnostics et plan d'actions Biodiversité.

- 30 % sur la croissance du chiffre d'affaires organique du Groupe (à change constant, hors acquisitions ou cessions de plus de 100 millions d'euros mais y compris acquisitions de services publics privatisés),
- 30 % sur le ROCE ⁽¹⁾ du Groupe (après impôts) ;
- **s'agissant des critères qualitatifs** les critères suivants de la part qualitative (30 % de la Base bonus cible) de la rémunération variable 2019 sont également maintenus sans changement par rapport à 2018 :
 - la santé et sécurité au travail (base : taux de fréquence Groupe des accidents du travail avec arrêts de travail),
 - la performance environnementale (base : évolution 2018-2019 des 7 mêmes indicateurs environnementaux qu'en 2018 se rapportant aux activités du Groupe) ⁽²⁾,
 - la performance managériale,
 - la dimension stratégique.

Au cours de la réunion du conseil d'administration du 10 mars 2020, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a déterminé et arrêté le montant de la rémunération variable (parts quantifiable et qualitative) de M. Antoine Frérot au titre de l'exercice 2019 comme suit :

- la part variable quantifiable s'établit à un montant de 781 423 euros, soit, un taux de versement de 113,91 % de la part quantifiable de la Base bonus cible. Elle traduit un taux de versement de 93,2 % sur le critère EBIT courant du Groupe, de 160 % sur le critère « free cash-flow », de 104,4 % sur le critère chiffre d'affaires organique du Groupe et de 106,5 % sur le critère ROCE du Groupe (après impôts) ;
- le conseil d'administration a décidé d'allouer à M. Antoine Frérot un montant de 425 261 euros au titre de la part qualitative de sa rémunération variable 2019, traduisant un taux de versement de 144,65 % de la part qualitative fondé sur une appréciation globale de la réalisation des critères suivants :
 - santé et sécurité au travail (taux de fréquence Groupe des accidents de travail avec arrêt),
 - la performance environnementale (base : évolution 2018-2019, de sept indicateurs environnementaux se rapportant aux activités du Groupe ⁽²⁾),

- la performance managériale,
- la dimension stratégique.

La pondération relative de ces indicateurs est la suivante :

- indicateur « santé/sécurité » à 5 % ;
- indicateur « environnement » à 5 % ;
- indicateur « dimension stratégique » à 10 % ;
- indicateur « performance managériale » à 10 %.

Dans cette appréciation globale, le conseil a plus particulièrement pris en compte les éléments suivants :

- la baisse du taux de fréquence des accidents du travail au niveau du Groupe (cf. chapitre 6.4.3.1.3 *supra*) ;
- la performance des indicateurs environnementaux en progrès relatif par rapport à 2018 ⁽²⁾ ;
- une remarquable performance managériale, et en particulier : de nombreuses conquêtes commerciales et notamment dans les nouvelles activités (économie circulaire, traitement des pollutions difficiles, l'efficacité énergétique), la cession réussie de l'activité énergie aux États-Unis, des économies de coût supérieures à l'objectif annuel, les très bons résultats de l'enquête d'engagement auprès des collaborateurs du Groupe et une excellente progression du cours de bourse ;
- d'excellents résultats sur la dimension stratégique, et en particulier : l'élaboration de la raison d'être puis la définition d'une série d'indicateurs de suivi de sa mise en œuvre, d'une part, la définition d'un programme stratégique Impact 2023 très robuste et bâti à partir des contributions de différentes parties prenantes, d'autre part. Ce plan intègre complètement la raison d'être de Veolia qui se décline à tous les niveaux et notamment dans les plans de rémunération variable court terme et long terme du président-directeur général et des dirigeants de l'entreprise.

La rémunération variable (parts quantifiable et qualitative) de M. Antoine Frérot au titre de l'exercice 2019 s'élève donc à 1 206 684 euros soit 123,13 % de sa Base bonus cible. Le plafond de la part variable au titre de l'exercice 2019 s'élevait à 160 % de sa Base bonus cible, représentant elle-même 100 % de la partie fixe de la rémunération.

Tableau récapitulatif de la détermination de la rémunération variable 2019

Critères	Poids	Pourcentage de versement de la Base bonus cible	Montant (en euros)
Quantifiables	70 %	113,91 %	781 423
Qualitatifs	30 %	144,65 %	425 261
TOTAL DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE 2019	100 %	123,13 %	1 206 684

(1) Cf. chapitre 3, section 3.10.3 – Définitions.

(2) Taux de rendement des réseaux d'eau potable ; taux global de valorisation des déchets ; émission de CO₂ par quantité d'énergie produite (via incinération) ; taux de captage de méthane dans les sites de stockage de déchets ; production d'énergies renouvelables ou alternatives ; efficacité énergétique des réseaux de chaleur ; réalisation de diagnostics et plan d'actions Biodiversité.

Détail des pourcentages de versement de la part quantifiable

Critères	Poids (base 70 %)	Pourcentage de versement de la Base bonus cible quantifiable
EBIT courant du Groupe	20 %	93,2 %
Free cash-flow net	20 %	160,0 %
Chiffre d'affaires organique du Groupe	30 %	104,4 %
ROCE du Groupe	30 %	106,5 %
TOTAL	100 %	113,91 %

Rémunérations de long terme 2018 et 2019

Attribution d'actions de performance au titre de l'exercice 2018

Dans le cadre du plan d'actions de performance autorisé par l'assemblée générale du 19 avril 2018, le conseil d'administration a décidé, le 2 mai 2018, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer 49 296 actions de performance à M. Antoine Frérot (soit environ 0,01 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,04 % du capital social).

Les caractéristiques détaillées et les conditions de performance de ce plan sont précisées dans les sections 7.4.3.1 et 7.4.3.2 *infra*.

Attribution d'actions de performance au titre de l'exercice 2019

Dans le cadre du plan d'actions de performance autorisé par l'assemblée générale du 18 avril 2019, le conseil d'administration a décidé, le 30 avril 2019, sur proposition de son comité des

rémunérations, d'attribuer 47 418 actions de performance à M. Antoine Frérot (soit environ 0,01 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,04 % du capital social).

Les caractéristiques détaillées et les conditions de performance de ce plan sont précisées dans les sections 7.4.3.1 et 7.4.3.2 *infra*.

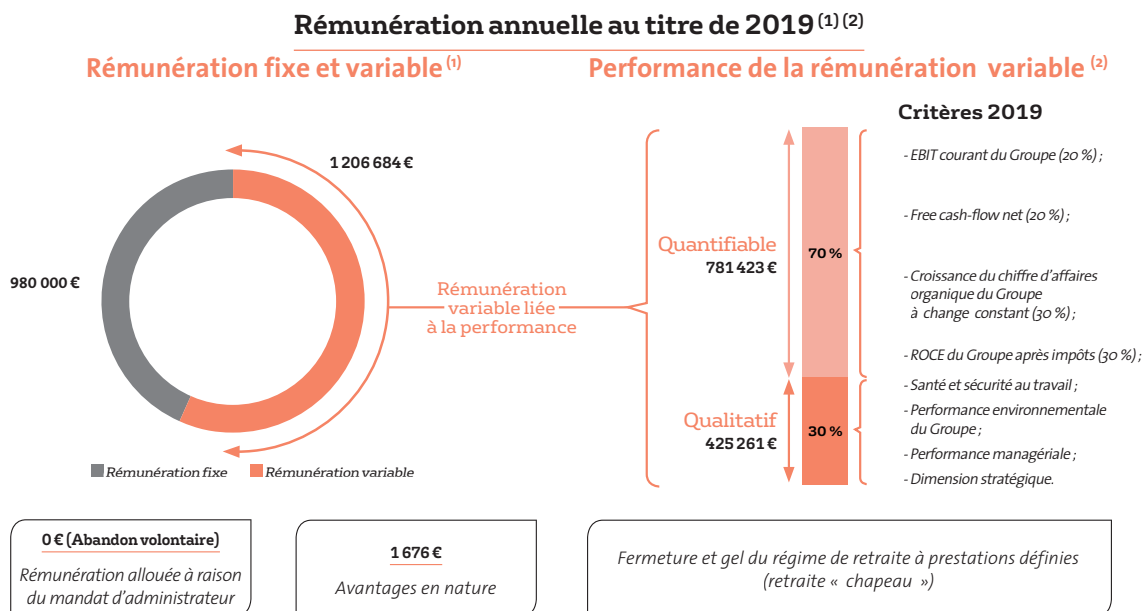
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur

Depuis 2012, M. Antoine Frérot a décidé de renoncer à la perception de sa rémunération allouée à raison de son mandat d'administrateur par la Société et les sociétés contrôlées du Groupe.

Régime de retraite et autres avantages

Les informations concernant le régime de retraite, les autres avantages et l'indemnité de cessation des fonctions de président-directeur général figurent à la section 7.4.2 *infra*.

Synthèse et tableaux récapitulatifs des rémunérations du président-directeur général M. Antoine Frérot

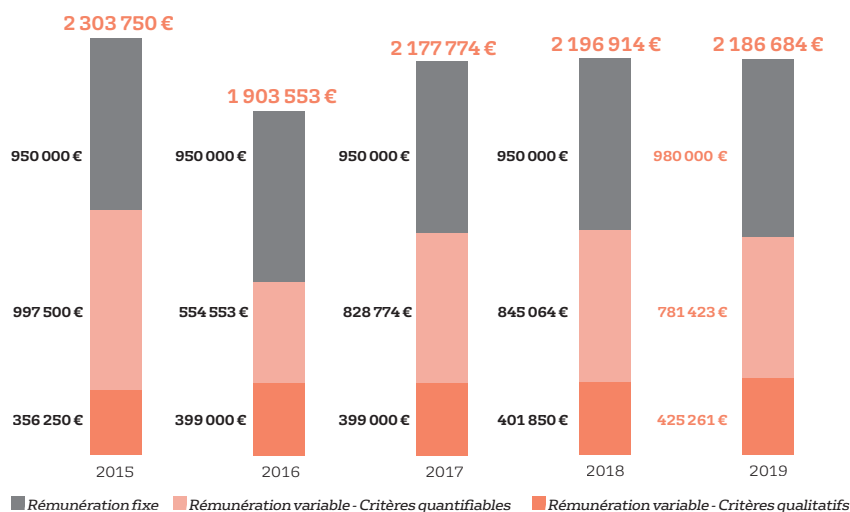


Dispositif de rémunération long terme au titre de 2019

Plan d'actions de performance 2019 (échéance mai 2022) : attribution de 47 418 actions de performance

(1) Le plafond de la part variable au titre de l'exercice 2019 s'élevait à 160 % de sa base bonus cible, soit 1 568 000 euros.

(2) Le niveau d'atteinte des objectifs et le montant de la partie variable de la rémunération ont été arrêtés sur recommandations du comité des rémunérations par le conseil d'administration du 5 mars 2020.

Évolution de la rémunération fixe et variable annuelle au cours des cinq dernières années (en euros)**Ratio d'équité (rémunération du PDG/rémunération médiane et moyenne des salariés du Groupe en France)**

Le ratio d'équité mesurant l'écart entre la rémunération totale versée (comme énoncée dans la section 7.4.1.1.2 dans le tableau *infra* n° 2 du code AFEP-MEDEF) de M. Antoine Frérot en sa qualité de président-directeur général et la rémunération médiane des salariés est de 65 en 2019.

Le ratio par rapport à la moyenne des rémunérations versées est de 56.

Les salariés pris en compte dans le calcul du ratio sont ceux rémunérés directement par l'ensemble des sociétés françaises du Groupe. 82 % des salariés, en France, sont non cadres avec un taux d'agents d'exploitation/ouvriers équivalent à 46 %.

Ratio	2015	2016	2017	2018	2019
Médiane France	67	72	59	67	65
Moyenne France	58	62	50	56	56

Tableaux de synthèse des rémunérations perçues par M. Antoine Frérot

Les tableaux ci-dessous présentent notamment une synthèse des rémunérations 2018 et 2019 de toutes natures, perçues ou attribuées à M. Antoine Frérot. Ils sont établis conformément aux

formats préconisés par le code AFEP-MEDEF et la recommandation de l'AMF 2012-02. Les tableaux relatifs aux actions de performance et aux options de souscriptions ou d'achats d'actions figurent aux sections 7.4.3.2 et 7.4.3.3 *infra*.

Tableau de synthèse du total des rémunérations et des options et actions attribuées à M. Antoine Frérot (tableau n° 1 du code AFEP-MEDEF)

(en euros)	Exercice 2018	Exercice 2019
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	2 198 590	2 188 360
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	746 341 ⁽¹⁾	812 745 ⁽²⁾
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
TOTAL	2 944 931	3 001 105

(1) Valorisation des 49 296 actions (sous condition de performance des exercices 2018, 2019 et 2020 et à échéance en mai 2021) attribuées au titre du plan mis en place le 2 mai 2018 sur la base de la valeur de l'action exprimée en juste valeur selon la norme IFRS 2, soit 15,14 euros (détails sections 7.4.3.1 et 7.4.3.2).

(2) Valorisation des 47 418 actions (sous condition de performance des exercices 2019, 2020 et 2021 et à échéance en mai 2022) attribuées au titre du plan mis en place le 30 avril 2019 sur la base de la valeur de l'action exprimée en juste valeur selon la norme IFRS 2, soit 17,14 euros (détails sections 7.4.3.1 et 7.4.3.2).

Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Antoine Frérot (tableau n° 2 du code AFEP-MEDEF)

(en euros)	Exercice 2018			Exercice 2019
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	950 000	950 000	980 000	980 000
Rémunération variable annuelle	1 246 914 ⁽²⁾	1 227 774	1 206 684 ⁽³⁾	1 246 914
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur				
• Versés par Veolia Environnement	-	-	-	-
• Versés par les sociétés contrôlées	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽¹⁾	1 676	1 676	1 676	1 676
TOTAL	2 198 590	2 179 450	2 188 360	2 228 590

(1) Mise à disposition d'un véhicule de fonction.

(2) Part variable au titre de 2018 versée 2019.

(3) Part variable au titre de 2019 à verser en 2020 sous condition du vote favorable de l'assemblée générale du 22 avril 2020.

Au cours de l'exercice 2019, la rémunération totale versée à M. Antoine Frérot s'est élevée à 2 228 590 euros. M. Antoine Frérot a perçu la partie fixe de sa rémunération 2019 soit 980 000 euros, la part variable de sa rémunération se rapportant à l'exercice 2018, versée en 2019, soit 1 246 914 euros. Enfin, il a reçu des avantages en nature et a renoncé au bénéfice de sa rémunération allouée à raison de son mandat d'administrateur au titre de 2019 pour ses mandats au sein de la Société et dans les autres sociétés du Groupe.

Au titre de l'exercice 2019, la rémunération totale s'élève à 2 188 360 euros, soit une baisse de 0,5 % par rapport à celle due au titre de l'exercice 2018 incluant la partie fixe de sa rémunération 2019 (980 000 euros), la partie variable de sa rémunération se rapportant à l'exercice 2019 (1 206 684 euros) ainsi que les avantages en nature. Toutefois, conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, la part variable de la rémunération 2019 est conditionnée au vote favorable de la résolution 10, soumise au vote des actionnaires lors de l'assemblée générale mixte du 22 avril 2020 (cf. section 7.4.4.1 *infra*).

Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de M. Antoine Frérot (tableau n° 10 du code AFEP-MEDEF)

(en euros)	Exercice 2018	Exercice 2019
Antoine Frérot (président-directeur général)	-	-
TOTAL	-	-

Contrat de travail, régimes de retraite supplémentaire et indemnités au 31 décembre 2019 (tableau n° 11 du code AFEP-MEDEF)

Dirigeants – Mandataires sociaux	Contrat de travail ⁽¹⁾		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation du changement de fonction		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Antoine Frérot, président-directeur général		X ⁽¹⁾	X ⁽²⁾		X ⁽³⁾			X
Date de début de mandat ; en qualité de directeur général : 27 novembre 2009								
Date de fin de mandat en qualité de président-directeur général : AG 2022								

(1) En application de la délibération du conseil d'administration du 17 décembre 2009, la cessation du contrat de travail du directeur général, Antoine Frérot est intervenue à effet du 1^{er} janvier 2010.

(2) Antoine Frérot est participant au régime collectif de retraite supplémentaire à prestations définies des cadres dirigeants de classification 8 et plus de Veolia Environnement fermé à effet du 30 juin 2014. Depuis le 1^{er} juillet 2014, il participe au régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies ouvert notamment aux cadres dirigeants de classification 8 et plus.

(3) En application de la délibération du conseil d'administration du 11 mars 2014, Antoine Frérot bénéficie d'une indemnité de cessation de ses fonctions de directeur général conforme aux dispositions de la loi dite « TEPA » (art. L. 225-42-1 du Code de commerce) et au code AFEP-MEDEF (cf. section 7.4.2.1 *supra*).

Politique de rémunération au titre de 2020

Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 10 mars 2020 a décidé de fixer comme suit la politique des éléments de rémunération se rapportant aux modalités de calcul de la rémunération fixe et variable 2020 ainsi que celles applicables à sa rémunération de long terme.

Il est rappelé qu'à compter du 1^{er} janvier 2019, le conseil d'administration du 5 mars 2019 avait décidé, sur les recommandations de son comité des rémunérations que la périodicité de la révision de la rémunération fixe du dirigeant mandataire social serait applicable pendant une nouvelle période de trois ans (exercices 2019, 2020 et 2021) sauf événements nouveaux significatifs ou évolution des priorités stratégiques.

Rémunération fixe

Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 5 mars 2019 a décidé en application de sa nouvelle politique de rémunération triennale, de porter la rémunération fixe brute annuelle du président-directeur général à 980 000 euros à compter du 1^{er} janvier 2019.

Rémunération variable annuelle

La proposition des objectifs quantitatifs de l'année 2020 s'inscrit dans le cadre du plan stratégique Impact 2023 et notamment la mise en place de la raison d'être et de l'ensemble de ses indicateurs financiers et non financiers à destination des parties prenantes (performance plurielle).

Afin d'y intégrer les indicateurs de performance liés à la raison d'être, le conseil d'administration du 10 mars 2020, sur proposition du comité des rémunérations, a décidé de revoir comme suit les modalités de calcul de sa rémunération variable :

- augmentation de la pondération pour la partie quantifiable auditable qui représentera désormais 80 % et baisse de la pondération de la partie qualitative qui ne représentera plus que 20 % ;
- la partie quantifiable auditable de 80 % se répartira entre 50 % de quantitatif financier et 30 % de quantitatif non financier ;
- part variable cible 2020 (en cas d'atteinte des objectifs fixés par le conseil d'administration) fixée à 100 % de la rémunération annuelle fixe (« Base Bonus cible ») ;
- plafond de la part variable (en cas de dépassement des objectifs) représentant 160 % de la rémunération annuelle fixe pour l'exercice 2020, soit 1 568 000 euros.

Par ailleurs, les critères de la part variable 2020 ont été déterminés comme suit :

- **s'agissant des critères quantifiables** : en accord avec les perspectives moyen terme publiées le 28 février 2020, les critères de la part quantifiable se répartissent comme suit, la part quantifiable étant égale à la somme des éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément :
 - en ce qui concerne la **partie quantifiable financière de 50 %** :
 - 15 % sur l'indicateur **Profitabilité** (RNCPG) : résultat net courant Part du Groupe ⁽¹⁾,
 - 10 % sur l'indicateur **Capacité d'investissement** (Free cash-flow : avant CAPEX discrétionnaires, acquisitions/cessions financières et dividendes et après frais financiers et impôts) ⁽¹⁾,
 - 15 % sur l'indicateur **Croissance** Groupe (chiffre d'affaires) : chiffre d'affaires organique du Groupe hors acquisitions ou

cessions de plus de 100 millions d'euros mais y compris acquisitions de services publics privatisés,

- 10 % sur l'indicateur **Rentabilité** (ROCE) : ROCE du Groupe après impôts et y compris rendement et capitaux employés des joint-ventures et entreprises ⁽¹⁾ ;

La détermination de la part variable quantifiable financière sera fonction de la réalisation des objectifs budgétaires 2020 qui s'inscrivent dans le cadre des perspectives annoncées au marché le 28 février 2020.

- En ce qui concerne la **partie quantifiable non-financière de 30 %** :

- 5 % sur l'indicateur **Santé et Sécurité** : amélioration et évolution à la baisse du taux de fréquence des accidents du travail,
- 5 % sur l'indicateur **Éthique et Conformité** : pourcentage de réponses positives à la question de l'enquête d'engagement réalisée par un organisme externe auprès du top 5 000 du Groupe « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité »,
- 5 % sur l'indicateur **Climat** (investir dans la transition neutralité carbone pour atteindre zéro installation fonctionnant au charbon en Europe en 2030, sur les installations où le Groupe a la maîtrise des investissements) : taux d'avancement des investissements planifiés pour réduire les émissions de gaz à effet de serre,
- 5 % sur l'indicateur **Traitement et valorisation des déchets dangereux** : croissance du chiffre d'affaire consolidé du segment « Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux »,
- 5 % sur l'indicateur **Engagement** : taux d'engagement des salariés mesuré lors de l'enquête d'engagement réalisée par un organisme externe (clarté des objectifs, sens et utilité, ambiance au sein de la communauté de travail, fierté d'appartenance, propension à recommander Veolia),
- 5 % sur l'indicateur **Formation** : nombre d'heures de formation moyen par salarié par an (actions de formation visant à une montée en compétences),

La détermination de la part variable quantifiable non financière sera fonction de la réalisation des objectifs 2020 qui seront audités par un organisme tiers indépendant,

- **s'agissant des critères qualitatifs** : la fixation de la part qualitative (20 % du bonus cible) est fondée sur une appréciation globale du conseil d'administration sur proposition du comité des rémunérations de la réalisation des objectifs individuels suivants :
 - la dimension stratégique ;
 - la performance managériale.

Rémunération de long terme 2020**Projet d'attribution d'actions de performance**

Dans le cadre de la 23^e résolution soumise à l'assemblée générale du 22 avril 2020, sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration, propose que lui soit consentie une autorisation valable pendant 26 mois, pour attribuer des actions de performance à un groupe d'environ 450 bénéficiaires incluant des cadres dirigeants, des hauts potentiels et des contributeurs clés du Groupe y compris le dirigeant-mandataire social. Ce plan qui a vocation à être mis en place courant 2020, et dont le terme est prévu

(1) Cf. chapitre 3, section 3.10.3 – Définitions.

en 2023 à l'issue de la publication des comptes de l'exercice 2022 succède à celui attribué en 2019.

Les caractéristiques détaillées et les conditions de performance de ce projet de plan d'actions de performance figurent dans la section 7.4.3 *infra*.

Obligation de conservation des actions de performance attribuées et acquises

Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration du 10 mars 2020 a d'ores et déjà décidé que dans le cadre de la mise en œuvre de ce plan d'actions de performance (sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale du 22 avril 2020 de la 23^e résolution) de renouveler les mêmes obligations de conservation que celles qui ont été décidées au titre des deux plans d'actions de performance mis en œuvre respectivement le 2 mai 2018 et le 30 avril 2019.

Conformément aux dispositions du code AFEP-MEDEF, le conseil arrêtera lors de la mise en place de ce plan d'actions de performance prévu courant 2020, le pourcentage de rémunération correspondant aux actions de performance qui seraient attribuées, notamment, au dirigeant mandataire social. Sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration a prévu que le dirigeant mandataire social bénéficierait d'une attribution d'actions de performance équivalente et plafonnée à 100 % de sa rémunération fixe 2020.

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur

Il est rappelé que depuis 2012, M. Antoine Frérot a décidé de renoncer à la perception de sa rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur par la Société et les sociétés contrôlées du Groupe. Par conséquent, le conseil d'administration du 10 mars 2020 a pris acte du renouvellement de la décision de M. Antoine Frérot de renoncer à cette rémunération pour l'année 2020.

Régime de retraite et autres avantages

Il est rappelé que les informations concernant le régime de retraite, les autres avantages et l'indemnité de cessation des fonctions de président-directeur général figurent à la section 7.4.2 *infra*.

7.4.1.2 Rémunération des administrateurs ⁽¹⁾

Enveloppe et répartition des rémunérations allouées à raison du mandat d'administrateur en 2019

L'assemblée générale du 19 avril 2018, sur proposition du conseil d'administration et suivant les recommandations de son comité des rémunérations, a fixé à 1 200 000 euros le montant de l'enveloppe annuelle des rémunérations allouées aux administrateurs. Cette demande de modification de l'enveloppe des rémunérations était motivée par l'évolution de la composition des comités du conseil d'administration résultant de l'adjonction de membres au cours de l'exercice 2017, la majoration pour les membres du comité des comptes et de l'audit portée de 8 400 euros à 16 800 euros en 2018 et la majoration pour les administrateurs et, le cas échéant, censeur(s) de résidence « trans-continentale » portée de 2 000 euros à 3 000 euros en 2018.

Au titre de l'exercice 2019, suivant les propositions faites par le comité des rémunérations, le conseil d'administration du 5 mars 2019 a pris acte du renouvellement de la décision du président-directeur général de renoncer à la perception de sa rémunération allouée en sa qualité de président du conseil d'administration et a décidé :

- de ne pas solliciter de modification de l'enveloppe annuelle des rémunérations auprès de l'assemblée générale du 18 avril 2019 ;

(1) Mandataires sociaux non dirigeants.

- de porter à 42 000 euros le montant des rémunérations de base dû au titre du mandat d'administrateur, à 20 000 euros la majoration au titre de la présidence du comité des nominations, du comité des rémunérations et du comité recherche, innovation et développement durable, à 10 000 euros les majorations en qualité de membre desdits comités et à 21 000 euros le montant de base dû au titre du mandat de censeur ;
- de maintenir sans changement la règle actuelle de répartition part fixe/part variable des rémunérations en fonction de l'assiduité conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, soit une part fixe à hauteur de 40 %, et une part variable soumise à assiduité de 60 %, cette règle étant étendue, depuis 2014, aux rémunérations à allouer aux présidents et membres des comités ;
- d'appliquer à la séance du séminaire stratégique du conseil la majoration complémentaire pour les administrateurs et, le cas échéant, censeur(s) de résidence « transcontinentale » de 3 000 euros applicable par déplacement.

La répartition des rémunérations au 31 décembre 2019 est la suivante :

- un montant de 42 000 euros au titre du mandat d'administrateur, se décomposant entre (a) un montant fixe de 16 800 euros, divisé par quatre trimestres, soit 4 200 euros par trimestre et (b) un montant variable potentiel de 25 200 euros maximum, divisé par quatre trimestres, soit 6 300 euros et ajusté en fonction du nombre de séances tenues pendant chaque trimestre de l'exercice concerné et du nombre de séances auxquelles l'intéressé a effectivement assisté ;
- un montant supplémentaire de 3 000 euros par déplacement (pour une ou plusieurs séance(s) du conseil et de ses comités) soumis à assiduité (présence physique de l'administrateur ou du censeur concerné) pour chaque administrateur et censeur de résidence « transcontinentale », et étendu à la séance du séminaire stratégique du conseil ;
- un montant supplémentaire de 16 800 euros soumis à assiduité au titre de la participation d'un administrateur en tant que membre (non président) du comité des comptes et de l'audit ;
- un montant supplémentaire de 10 000 euros soumis à assiduité au titre de la participation d'un administrateur en tant que membre (non président) d'un des trois comités du conseil suivants : comité des nominations/comité des rémunérations/comité recherche, innovation et développement durable ;
- un montant supplémentaire de 50 000 euros soumis à assiduité pour le vice-président ;
- un montant supplémentaire de 50 000 euros soumis à assiduité pour l'administratrice référente ;
- un montant supplémentaire de 67 200 euros soumis à assiduité pour la présidente du comité des comptes et de l'audit ;
- un montant supplémentaire de 20 000 euros soumis à assiduité pour le président du comité des nominations ;
- un montant supplémentaire de 20 000 euros soumis à assiduité pour la présidente du comité des rémunérations ;
- un montant supplémentaire de 20 000 euros soumis à assiduité pour le président du comité recherche, innovation et développement durable ; et
- un montant de 21 000 euros au titre du mandat de censeur (soit 50 % du montant prévu au titre du mandat d'administrateur), dont la moitié n'est due qu'en proportion du taux de participation du censeur aux réunions du conseil.

Tableau des rémunérations allouées aux administrateurs en 2018-2019 (tableau n° 3 du code AFEP-MEDEF)

Le tableau ci-dessous fait apparaître le montant des rémunérations versées en 2019 et 2018 aux membres du conseil d'administration de Veolia Environnement, par la Société et les sociétés contrôlées. Par ailleurs, depuis 2012, M. Antoine Frérot a décidé de renoncer à la perception de sa rémunération allouée en sa qualité de président du conseil d'administration de la Société et en sa qualité de mandataire social de sociétés contrôlées du Groupe.

(en euros)	2018				2019			
	Montants attribués au titre de l'exercice		Montants ⁽¹⁾ versés au cours de l'exercice		Montants attribués au titre de l'exercice		Montants ⁽²⁾ versés au cours de l'exercice	
Nom de l'administrateur	Par la Société	Par les sociétés contrôlées	Par la Société	Par les sociétés contrôlées	Par la Société	Par les sociétés contrôlées	Par la Société	Par les sociétés contrôlées
Homaira Akbari ⁽³⁾	68 020	0	64 920	0	26 608	0	43 808	0
Jacques Aschenbroich	70 170	0	68 240	0	69 560	0	40 160	0
Maryse Aulagnon	115 200	0	104 520	0	122 000	0	87 900	0
Daniel Bouton ⁽⁴⁾	19 703	0	43 651	0	0	0	0	0
Caisse des dépôts et consignations	33 142	0	37 000	0	37 800	0	17 742	0
Isabelle Courville	78 048	0	69 708	0	99 800	0	60 788	0
Antoine Frérot ⁽⁵⁾	0	0	0	0	0	0	0	0
Clara Gaymard	53 370	0	52 800	0	52 994	0	30 568	0
Marion Guillou	56 800	0	55 800	0	62 000	0	32 800	0
Franck Le Roux ⁽⁶⁾	12 312	0	0	0	68 800	0	32 952	0
Pavel Páša ⁽⁶⁾	60 500	0	48 400	0	52 000	0	27 700	0
Baudouin Prot ⁽³⁾	36 570	0	37 000	0	12 577	0	22 147	0
Qatari Diar Real Estate Investment Company ⁽⁷⁾	4 000	0	9 000	0	0	0	0	0
Nathalie Rachou	107 200	0	97 454	0	109 200	0	59 560	0
Paolo Scaroni	47 145	0	48 400	0	37 800	0	23 445	0
Louis Schweitzer	111 770	0	122 880	0	122 000	0	86 470	0
Guillaume Texier	47 140	0	45 880	0	63 770	0	30 728	0
Pierre Victoria ⁽⁶⁾	51 382	0	63 100	0	0	0	2 482	0
Paul-Louis Girardot ⁽⁸⁾ , censeur	13 659	7 650	22 859	7 650	0	7 650	0	7 650
Serge Michel, censeur ⁽⁹⁾	36 800	4 581,6	36 800	4 581,6	8 675	4 581,6	17 875	4 581,6
TOTAL	1 022 931	12 231,6	1 028 412	12 231,6	945 584	12 231,6	617 575	12 231,6

(1) Montants bruts avant prélèvements fiscaux ou retenue fiscale à la source versés au titre des 4^e trimestre 2017, 1^{er} trimestre, 2^e trimestre et 3^e trimestre 2018 (parts fixe et variable).

(2) Montants bruts avant prélèvements fiscaux ou retenue fiscale à la source versés au titre des 4^e trimestre 2018 (parts fixe et variable), 1^{er} trimestre, 2^e trimestre et 3^e trimestre 2018 (part fixe uniquement).

(3) Le mandat de Mme Homaira Akbari et M. Baudouin Prot a pris fin le 18 avril 2019.

(4) Le mandat de M. Daniel Bouton a pris fin le 19 avril 2018.

(5) La rémunération complète de M. Antoine Frérot est indiquée à la section 7.4.1.1 infra. Les conseils d'administration des 6 mars 2018 et 5 mars 2019 ont pris acte du renouvellement de la décision de M. Antoine Frérot de renoncer à la perception de sa rémunération pour les années 2018 et 2019.

(6) M. Pavel Páša et M. Pierre Victoria ont été désignés en qualité d'administrateur représentant les salariés respectivement par le comité de Groupe européen et par le comité de Groupe France le 15 octobre 2014. Ils ont rejoint le conseil d'administration lors de sa réunion du 5 novembre 2014. Le conseil d'administration du 10 mars 2015 a pris acte de la décision de M. Pierre Victoria de rétrocéder sa rémunération allouée en sa qualité d'administrateur à son organisation syndicale et de l'intention de M. Pavel Páša de rétrocéder sa rémunération allouée en sa qualité d'administrateur à une organisation représentative ou d'aide aux salariés. Le mandat de M. Pierre Victoria a pris fin le 14 octobre 2018. Afin de pourvoir à son remplacement, M. Franck Le Roux a été nommé par le comité Groupe France le 15 octobre 2018. Il a été pris acte de la décision de M. Franck Le Roux de rétrocéder sa rémunération allouée en sa qualité d'administrateur à son organisation syndicale.

(7) Le mandat de Qatari Diar Real Estate Investment Company a pris fin le 15 mars 2018.

(8) Le mandat de M. Paul-Louis Girardot a pris fin le 19 avril 2018.

(9) Le mandat de M. Serge Michel a pris fin le 15 mars 2019.

Enveloppe et répartition des rémunérations allouées à raison du mandat d'administrateur en 2020

Le conseil d'administration du 10 mars 2020, suivant les recommandations de son comité des rémunérations, a décidé de reconduire sans changement l'enveloppe et la répartition des rémunérations allouées à ses membres au titre de l'année 2020.

Par ailleurs, le conseil d'administration a pris acte du renouvellement de la décision du président-directeur général de renoncer à la perception de sa rémunération allouée en sa qualité de président du conseil d'administration pour l'année 2020.

7.4.1.3 Rémunération des dirigeants non mandataires sociaux (membres du comité exécutif)

L'ensemble des membres du comité exécutif en fonction au 31 décembre 2019 (cf. section 7.3.3 *supra*), (hors président-directeur général) a perçu en 2019 une rémunération brute globale de 6 662 353 euros (pour un comité exécutif composé de dix membres hors président-directeur général), contre 7 096 293 euros

en 2018 (pour un comité exécutif composé de dix membres hors président-directeur général).

Les tableaux ci-dessous font apparaître la rémunération brute globale des membres du comité exécutif de la Société au 31 décembre 2018 et 2019 hors président-directeur général, incluant la rémunération fixe et variable versée ou due au titre de ces exercices par Veolia Environnement, avantages en nature et jetons de présence perçus au titre des mandats des membres du comité exécutif dans des sociétés du Groupe en France et à l'étranger.

Les parts variables quantifiables et qualitatives des membres du comité exécutif (hors président-directeur général) sont globalement déterminées selon la même pondération appliquée à leur Base bonus cible (part quantifiable de 70 % et part qualitative de 30 %) et selon les mêmes critères quantifiables et qualitatifs que ceux applicables au président-directeur général. Il est néanmoins précisé, s'agissant des membres du comité exécutif exerçant les fonctions de directeur de zone qu'il est procédé à une pondération entre la réalisation des indicateurs propres à leur zone et ceux relatifs au Groupe.

Au titre de 2019, la part variable moyenne des membres du comité exécutif représente environ 103 % de leur rémunération fixe.

(en euros)	Exercice 2018 (10 membres)	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	3 313 531	3 313 531
Rémunérations annuelles variables	3 656 509	3 770 999
Jetons de présence		
• Versés par Veolia Environnement	-	-
• Versés par les sociétés contrôlées	-	-
Avantages en nature ⁽¹⁾	11 763	11 763
TOTAL	6 981 804	7 096 293

(1) Ces chiffres ne tiennent pas compte des indemnités de logement et d'expatriation éventuellement versées.

(en euros)	Exercice 2019 (10 membres)	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	3 659 222	3 659 230
Rémunérations annuelles variables	3 771 044	3 504 443
Jetons de présence		
• Versés par Veolia Environnement	-	-
• Versés par les sociétés contrôlées	-	-
Avantages en nature ⁽¹⁾	12 549	12 549
TOTAL	7 442 815	7 176 222

(1) Ces chiffres ne tiennent pas compte des indemnités de logement et d'expatriation éventuellement versées.

7.4.2 RETRAITES ET AUTRES AVANTAGES

Il n'existe aucun contrat liant des membres du conseil d'administration à la Société ou à ses filiales prévoyant l'octroi d'avantages ou indemnités dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions au sein de la Société ou de ses filiales autres que l'indemnité de cessation des fonctions du président-directeur général et les régimes collectifs de retraite supplémentaire décrits ci-dessous.

7.4.2.1 Régime collectif de retraite supplémentaire

7.4.2.1.1 Description

Régime de retraite à prestations définies applicable jusqu'au 30 juin 2014

Le régime collectif de retraite à prestations définies ouvert à l'ensemble des cadres dirigeants de classification 8 et plus (et le dirigeant mandataire social) a été modifié, à effet du 1^{er} juillet 2013, par le conseil d'administration du 14 mars 2013, sur proposition de son président-directeur général et après avis favorable du comité d'entreprise et du comité des nominations et des rémunérations. Ce régime était plafonné à un maximum de 10 % de la rémunération de référence, elle-même plafonnée à 8 plafonds annuels de la sécurité sociale.

En application des dispositions des articles L. 225-38 et L. 225-40 du Code de commerce, l'assemblée générale du 14 mai 2013 avait approuvé ces modifications en ce qu'elles concernent le dirigeant mandataire social sur la base du rapport spécial établi par les commissaires aux comptes.

Ce régime a été fermé avec gel des droits et fermeture aux nouveaux entrants, à effet du 30 juin 2014.

Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1^{er} juillet 2014

Le conseil d'administration du 11 mars 2014 a décidé, sur proposition de son président-directeur général et après avis favorable du comité d'entreprise et du comité des nominations et des rémunérations, de :

- procéder à la fermeture du régime de retraite à prestations définies des cadres de classification 8 et plus (dont le dirigeant mandataire social non titulaire d'un contrat de travail) avec gel des droits et fermeture aux nouveaux entrants, à effet du 30 juin 2014 ; et
- de modifier, à effet du 1^{er} juillet 2014, le régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies existants.

En application des dispositions des articles L. 225-38 et L. 225-40 du Code de commerce, l'assemblée générale du 24 avril 2014 a approuvé ces modifications concernant le dirigeant mandataire social sur la base du rapport spécial établi par les commissaires aux comptes.

Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, il est tenu compte de la valeur de l'avantage représenté par les régimes de retraite supplémentaire dans la fixation globale de la rémunération du président-directeur général. Par ailleurs, le Groupe de bénéficiaires potentiels est plus large que le seul dirigeant mandataire social puisqu'il inclut des cadres dirigeants de classification 8 et plus salariés de la Société.

La période de référence prise en compte pour le calcul des prestations est une rémunération moyenne calculée sur trois années excluant les indemnités de licenciement ou de départ à la retraite ainsi que tout autre élément exceptionnel de rémunération.

Le régime de retraite supplémentaire à prestations définies des cadres de niveau 8 et plus ayant été fermé à effet du 30 juin 2014, les paramètres de calcul des droits éventuels accordés au titre du régime seront appréciés à leur niveau atteint au 30 juin 2014. Ainsi, la rémunération de référence correspond à la moyenne des trois dernières années civiles précédant la fermeture du régime et l'ancienneté prise en compte sera celle acquise au 30 juin 2014.

Sous réserve de sa présence dans la Société lors de son départ ou de sa mise à la retraite conformément aux conditions légales, la rente viagère annuelle théorique du régime de retraite à prestations définies du dirigeant mandataire social, pourrait représenter 6 % de sa rémunération annuelle de référence, laquelle rémunération de référence est plafonnée à huit plafonds annuels de sécurité sociale.

Cette rente viagère annuelle théorique serait minorée du montant de la rente servie par le régime collectif de retraite à cotisations définies dont le dirigeant mandataire social bénéficie compte tenu de son appartenance au Groupe calculée sans réversion.

Par conséquent, cette rente théorique, au titre du régime collectif de retraite à prestations définies a vocation à disparaître dès lors que les droits acquis au titre du régime à cotisations définies permettront d'obtenir une rente d'un montant supérieur compte tenu du capital constitutif estimé à la date de départ à la retraite. Dans l'hypothèse d'un départ à la retraite à l'âge de 62 ans et sur la base d'un niveau de rémunération totale annuelle compris entre 1,9 et 2,3 millions d'euros, la rente annuelle potentielle du dirigeant mandataire social au titre de l'ensemble des régimes de retraite (incluant le régime de base de la sécurité sociale, les régimes complémentaires et les régimes collectifs de retraite supplémentaires de l'entreprise) pourrait représenter un montant théorique de l'ordre de 7 % à 8 % de sa rémunération annuelle.

7.4.2.1.2 Caractéristiques

Régime de retraite à prestations définies

En application de l'article D. 225-104-1 du Code de commerce, les principales caractéristiques de ce régime, étaient les suivantes :

1. intitulé de l'engagement considéré : régime de retraite à prestations définies ;
2. référence aux dispositions légales permettant d'identifier la catégorie de régime correspondant : article 39 du CGI ; article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale ;
3. conditions d'entrée dans le régime et autres conditions pour pouvoir en bénéficier :
 - une ancienneté de cinq ans minimum,
 - l'achèvement de la carrière du bénéficiaire dans l'entreprise,
 - sa présence dans les effectifs lors de son départ ou de sa mise à la retraite,
 - la liquidation de sa retraite du régime général à taux plein (y compris les pensions de base ou complémentaires obligatoires) ;

4. modalités de détermination de la rémunération de référence fixée par le régime concerné et servant à calculer les droits des bénéficiaires : la rémunération de référence prise en compte pour la détermination du montant de la retraite était égale à la moyenne des trois dernières années de rémunération complète dans la limite de huit plafonds annuels de la sécurité sociale (324 192 euros en 2019) ;
5. rythme d'acquisition des droits : le pourcentage maximum d'augmentation annuelle des droits potentiels à retraite était estimé à 0,4 % ;
6. existence d'un plafond, montant et modalités de détermination de celui-ci : le montant de la retraite était déterminé en fonction de l'ancienneté acquise dans le Groupe et était plafonné à un maximum de 10 % de la rémunération de référence pour les bénéficiaires disposant de plus de 30 ans d'ancienneté (soit 32 419 euros en 2019) ;
7. modalités de financement des droits : par la Société au travers de contrats d'assurance souscrits auprès de deux organismes d'assurance extérieurs ;
8. montant estimatif de la rente à la date de clôture de l'exercice : le régime de retraite supplémentaire à prestations définies des cadres de niveau 8 et plus ayant été fermé à effet du 30 juin 2014, les paramètres de calcul des droits éventuels accordés au titre du régime seront appréciés à leur niveau atteint au 30 juin 2014. Ainsi, la rémunération de référence correspond à la moyenne des trois dernières années civiles précédant la fermeture du régime et l'ancienneté prise en compte sera celle acquise au 30 juin 2014.

Sous réserve de sa présence dans la Société lors de son départ ou de sa mise à la retraite conformément aux conditions légales, la rente viagère annuelle théorique du régime de retraite à prestations définies du dirigeant mandataire social, pourrait représenter 6 % de sa rémunération annuelle de référence, laquelle rémunération de référence est plafonnée à 8 plafonds annuels de sécurité sociale.

Le montant estimatif de la rente de M. Antoine Frérot à la date de clôture de l'exercice 2019 calculée sans réversion est évalué à environ 19 000 euros par an.

Cette rente viagère annuelle théorique serait minorée du montant de la rente servie par le régime collectif de retraite à cotisations définies dont le dirigeant mandataire social bénéficie compte tenu de son appartenance au Groupe calculée sans réversion.

Ainsi dans notre exemple, au vu du montant estimatif de la rente du régime de retraite à cotisations définies calculée sans réversion, estimée à environ 36 000 euros par an, à l'âge de 62 ans, la rente estimée du régime de retraite à prestations définies de M. Antoine Frérot serait nulle ;

9. charges fiscales et sociales associées à la charge de la Société :
 - les primes versées aux organismes d'assurance extérieurs sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés,
 - l'option retenue par Veolia Environnement en matière de contribution spéciale au sens de la loi Fillon applicable aux régimes à prestations définies à droits aléatoires est d'appliquer la taxe de 32 % sur les rentes pour les rentes liquidées à compter du 1^{er} janvier 2013 (et de 16 % pour les rentes liquidées avant le 31 décembre 2012).

Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies

En application de l'article D. 225-104-1 du Code de commerce, les principales caractéristiques du régime sont décrites ci-après :

1. intitulé de l'engagement considéré : régime de retraite à cotisations définies ;
2. référence aux dispositions légales permettant d'identifier la catégorie de régime correspondant : article 83 du Code général des impôts (CGI) ;
3. conditions d'entrée dans le régime et autres conditions pour pouvoir en bénéficier : la catégorie des bénéficiaires est constituée de cadres de la Société au sens de l'article 4 de la CCN AGIRC, dont la rémunération est supérieure ou égale à trois plafonds annuels de sécurité sociale (121 572 euros en 2019). La rémunération comprend l'ensemble des éléments soumis à cotisations sociales (salaire fixe, salaire variable, primes, avantages en nature) ;
4. modalités de détermination de la rémunération de référence fixée par le régime concerné et servant à calculer les droits des bénéficiaires : non applicable ;
5. rythme d'acquisition des droits : non applicable ;
6. existence d'un plafond, montant et modalités de détermination de celui-ci : non applicable ;
7. modalités de financement des droits :
 - financement du dispositif : les cotisations affectées au régime sont égales à un pourcentage de la rémunération des salariés concernés,
 - le paiement de ces cotisations s'effectue selon la répartition suivante : 2,25 % part patronale sur les tranches A, B et C, 1,25 % part salariale sur les tranches A, B et C, 4,50 % part patronale au-delà de la tranche C, 2,50 % part salariale au-delà de la tranche C,
 - versements individuels facultatifs : possibilité de procéder à des versements individuels facultatifs dans la limite de l'enveloppe fiscale et sociale disponible ;
8. montant estimatif de la rente à la date de clôture de l'exercice :
 - le montant de la retraite supplémentaire n'est pas défini à l'avance. Il est calculé, pour chaque salarié, à la date de la liquidation de l'ensemble des retraites obligatoires et facultatives, en fonction de la provision constituée auprès de l'assureur et d'autres paramètres évalués à cette date. Au vu du capital constitutif estimé à la date de clôture de l'exercice 2019, le montant estimatif de la rente du régime de retraite à cotisations définies de M. Antoine Frérot, calculée sans réversion, lorsqu'il aura atteint l'âge d'ouverture des droits à la retraite (62 ans compte tenu de son année de naissance), est évalué à environ 36 000 euros par an ;
9. charges fiscales et sociales associées à la charge de la Société :
 - les cotisations patronales sont déductibles de l'impôt sur les sociétés, assujetties au forfait social de 20 % et exclues de l'assiette des cotisations de sécurité sociale dans la limite la plus élevée des deux valeurs suivantes : 5 % du PASS ou 5 % de la rémunération retenue dans la limite de cinq PASS.

Le renouvellement de maintenir au bénéfice de M. Antoine Frérot en sa qualité de président-directeur général le régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies a été approuvé par l'assemblée générale du 19 avril 2018 (6^e résolution).

7.4.2.2 Autres avantages

M. Antoine Frérot bénéficie d'un véhicule de fonction et du maintien des dispositifs de protection sociale équivalents à ceux des salariés de la Société (maladie, prévoyance).

7.4.2.3 Indemnité de cessation des fonctions du président-directeur général

Il est rappelé que conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration de la Société réuni le 17 décembre 2009 a pris acte de la cessation à compter du 1^{er} janvier 2010, du contrat de travail de M. Antoine Frérot, suspendu depuis sa nomination comme directeur général de Veolia Environnement le 27 novembre 2009. La cessation du contrat de travail de M. Antoine Frérot a entraîné la perte des indemnités conventionnelles liées à son ancienneté dans le Groupe (plus de 20 ans à cette date). Ce même conseil, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, a décidé qu'il serait accordé à M. Antoine Frérot une indemnité de cessation de ses fonctions de directeur général conforme aux dispositions de la loi dite « TEPA » (article L. 225-42-1 du Code de commerce) qui a été approuvée le 7 mai 2010 par l'assemblée générale des actionnaires de la Société.

Lors du renouvellement du mandat de M. Antoine Frérot en 2014, le conseil d'administration réuni le 11 mars 2014 a décidé, sur proposition du comité des rémunérations, d'autoriser le renouvellement de cette indemnité de départ à des conditions similaires à celles accordées antérieurement et conformes aux dispositions du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

Dans le cadre du renouvellement du mandat de M. Antoine Frérot en 2018, le conseil d'administration réuni le 6 mars 2018 a

décidé, sur proposition du comité des rémunérations, d'autoriser le renouvellement de cette indemnité de départ à des conditions similaires à celles accordées antérieurement conformément aux dispositions du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, à savoir :

- cette indemnité serait limitée aux seuls cas « de **départ contraint** ». Elle ne serait pas due dans l'hypothèse où (1) M. Antoine Frérot quitterait à son initiative la Société en dehors des circonstances n'entrant pas dans le cadre d'un « départ contraint », où (2) il aurait la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite de base à taux plein à la date de cessation de ses fonctions de directeur général, où (3) il accepterait, consécutivement à la cessation de ses fonctions de directeur général, une proposition de reclassement dans des fonctions de direction générale (en qualité de salarié ou de mandataire social) au sein du Groupe ;
- son montant maximum serait **plafonné à deux fois la rémunération annuelle brute totale du dernier exercice** (hors rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur et avantages en nature) incluant la somme de la partie fixe de sa rémunération au titre du dernier exercice (« Partie Fixe ») et la moyenne de la partie variable (« Partie Variable ») versée ou due au titre des 3 derniers exercices clos avant la cessation de ses fonctions de directeur général (« Rémunération de Référence ») ;
- la détermination du montant et des composantes fixes et variables de cette indemnité, dépendrait toutes deux des conditions de performance atteintes. Cette indemnité serait en effet **égale à deux fois la somme de** (1) la Partie Variable de sa Rémunération de Référence (moyenne des trois derniers exercices) et de (2) la Partie Fixe de sa Rémunération de Référence (dernier exercice) **corrigée d'un « Taux de Performance » correspondant au pourcentage moyen d'atteinte du bonus cible de sa rémunération variable** (désigné également « Base bonus cible » ou atteinte de 100 % des objectifs annuels) **au titre des trois derniers exercices clos avant la cessation de ses fonctions.**

Le renouvellement de cette indemnité de cessation des fonctions de M. Antoine Frérot a été approuvé par l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018.

7.4.3 PLANS D'INTÉRESSEMENT LONG TERME

7.4.3.1 Politique de la Société en matière d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions, d'actions gratuites et d'actions et de performance

Politique de la Société en matière d'attribution d'actions de performance au cours de l'exercice 2018 (Plan n° 1)

Le conseil d'administration du 6 mars 2018, suivant les recommandations faites par le comité des rémunérations, avait défini la politique générale de la Société en matière de dispositifs de motivation et de rémunération long terme des cadres et dirigeants du Groupe au titre de l'exercice 2018.

Dans ce cadre, le conseil d'administration avait décidé, pour 2018, de privilégier l'attribution d'actions sous condition de performance (avec une période d'acquisition de trois ans se rapportant aux exercices 2018, 2019 et 2020) en remplacement du *Management Incentive Plan* (MIP), venant à échéance en avril 2018.

Dans le cadre de la politique de rémunération du Groupe et de l'autorisation de l'assemblée générale de Veolia Environnement du 19 avril 2018, le conseil d'administration a décidé, le 2 mai 2018, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer :

- à l'ensemble des salariés du périmètre France (49 716 bénéficiaires), 248 580 actions gratuites, soit 0,04 % du capital social au 31 décembre 2018 ;
- à environ 700 dirigeants et collaborateurs à haut potentiel du Groupe, 1 731 368 actions de performance, soit environ 0,31 % du capital social au 31 décembre 2018.

Dans ce cadre, il a été attribué 49 296 actions de performance à M. Antoine Frérot (soit environ 0,01 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,04 % du capital social).

Par ailleurs, il a été attribué aux autres bénéficiaires salariés 1 682 072 actions de performance (soit 0,30 % du capital social représentant une valorisation en juste valeur selon la norme IFRS 2 de 25 466 570 euros) réparties comme suit entre les catégories de ces bénéficiaires :

- positions clés (449 bénéficiaires incluant le comité exécutif et le comité de direction) : 1 301 072 actions de performance (soit 0,23 % du capital social) ;
- hauts potentiels (116 bénéficiaires) : 183 000 actions de performance (soit 0,03 % du capital social) ;
- contributeurs clés (111 bénéficiaires) : 198 000 actions de performance (soit 0,04 % du capital social).

L'acquisition définitive de ces actions de performance est soumise aux conditions suivantes :

- une **condition de présence** jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à l'échéance le 2 mai 2021 ; et
- une **condition de performance financière** correspondant à une progression moyenne du résultat net courant par action (CAGR – *Compound Annual Growth Rate* ou taux de croissance annuel moyen) de 10 % par an constatée à l'échéance du plan prévue en 2021 sur la base des comptes 2017 au regard des résultats des exercices 2018, 2019 et 2020. Si cette hausse moyenne était inférieure à 5 %, aucune action de performance ne serait acquise. Entre 5 et 10 %, il serait fait application d'une règle de proportionnalité.

Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration du 6 mars 2018 a décidé que dans le cadre de la mise en place de ce plan d'actions de performance, il serait fait application des obligations de conservation suivantes :

- pour le **dirigeant mandataire social**, obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de 40 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle ;
- pour les **membres du comité exécutif** de la Société, obligation de conservation jusqu'à la fin de leurs fonctions au sein du comité exécutif de 25 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 100 % de leur rémunération fixe brute annuelle.

Politique de la Société en matière d'attribution d'actions de performance au cours de l'exercice 2019 (Plan n° 2)

Le conseil d'administration du 5 mars 2019, suivant les recommandations faites par le comité des rémunérations, avait défini la politique générale de la Société en matière de dispositifs de motivation et de rémunération long terme des cadres et dirigeants du Groupe au titre de l'exercice 2019.

Dans ce cadre, le conseil d'administration avait décidé, pour 2019, de privilégier l'attribution d'actions sous condition de performance (avec une période d'acquisition de trois ans se rapportant aux exercices 2019, 2020 et 2021).

Dans le cadre de la politique de rémunération du Groupe et de l'autorisation de l'assemblée générale de Veolia Environnement du 18 avril 2019, le conseil d'administration a décidé, le 30 avril 2019, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer :

- à environ 450 bénéficiaires incluant des cadres dirigeants, des collaborateurs à haut potentiel et des contributeurs clés du Groupe, 1 131 227 actions de performance, soit environ 0,20 % du capital social à cette date.

Dans ce cadre, il a été attribué 47 418 actions de performance à M. Antoine Frérot (soit environ 0,01 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,04 % du capital social).

Par ailleurs, il a été attribué aux autres bénéficiaires salariés 1 083 809 actions de performance (soit 0,19 % du capital social représentant une valorisation en juste valeur selon la norme IFRS 2 de 18 576 486 euros) réparties comme suit entre les catégories de ces bénéficiaires :

- positions clés (227 bénéficiaires incluant le comité exécutif et le comité de direction) : 748 809 actions de performance (soit 0,13 % du capital social) ;
- hauts potentiels (102 bénéficiaires) : 178 000 actions de performance (soit 0,03 % du capital social) ;
- contributeurs clés (99 bénéficiaires) : 157 000 actions de performance (soit 0,03 % du capital social).

L'acquisition définitive de ces actions de performance est soumise aux conditions suivantes :

- une **condition de présence** jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à l'échéance le 1^{er} mai 2022 ; et
- une **condition de performance liée à la réalisation des critères internes et externes suivants** :
 - un critère économique,
 - un critère boursier,
 - des critères de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises).

Le nombre d'actions de performance définitivement attribuées dans le cadre du plan est fonction de la réalisation :

- **d'un critère de performance économique interne à hauteur de 50 %** des actions de performance attribuées qui sera apprécié à l'échéance du plan, par rapport à un objectif, de progression moyenne du résultat net courant par action (CAGR – *Compound Annual Growth Rate* ou taux de croissance annuel moyen) de 10 % par an à compter de 2018 sur la période de référence se rapportant aux exercices 2019, 2020 et 2021. Si ce taux de croissance annuel moyen était inférieur à 5 %, aucune action de performance ne serait acquise au titre de ce critère. Entre 5 et 10 %, il serait fait application d'une règle de proportionnalité ;
- **d'un critère de performance boursier externe à hauteur de 25 %** des actions de performance attribuées, qui aura pour objet de mesurer la performance relative du rendement total pour l'actionnaire (TSR ou *Total Shareholder Return*) de l'action Veolia Environnement (lequel s'entend dividendes inclus) par rapport à celle de l'indice du CAC 40 (« Indice »). Cette performance sera constatée au 31 décembre de l'exercice 2021 précédant la date d'attribution définitive et calculée sur l'ensemble des trois exercices 2019, 2020 et 2021 qui correspond à la période de référence (« Période de référence ») précédant l'attribution définitive des actions.

Cette condition de performance s'appliquera sur la Période de référence si le TSR de l'action Veolia Environnement sur trois ans :

- progresse moins que l'Indice : aucune action n'est acquise,
 - progresse au même niveau que l'Indice : 50 % de l'enveloppe des actions de performance est acquise,
 - progresse de 10 % ou plus par rapport à l'Indice : la totalité de l'enveloppe des actions de performance est acquise,
 - entre l'Indice et une progression du TSR de l'action Veolia Environnement de 10 % de plus que l'Indice : le nombre d'actions acquises est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- **de critères de performance externe et interne de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) à hauteur de 25 %** des actions de performance attribuées qui seront appréciés à l'échéance du plan, soit :

(i) à concurrence de 12,5 % des actions de performance attribuées si l'objectif que Veolia fasse partie des 10 % des entreprises les plus performantes du secteur des *Utilities* de l'indice extra-financier FTSE4GOOD pendant trois exercices de référence 2019, 2020 et 2021 est réalisé comme suit :

- si Veolia figure dans le Top 10 % du secteur Utilities pendant les trois exercices de référence : la totalité de l'enveloppe des actions de performance est acquise,
- si Veolia figure dans le Top 10 % du secteur Utilities pendant deux exercices de référence : 66 % de l'enveloppe des actions de performance est acquise,
- si Veolia figure dans le Top 10 % du secteur Utilities pendant un exercice de référence : 33 % de l'enveloppe des actions de performance est acquise,
- si Veolia ne figure pas dans le Top 10 % du secteur Utilities pendant les trois exercices de référence : aucune action n'est acquise,

(ii) à concurrence de 12,5 % des actions de performance attribuées si l'objectif de croissance du chiffre d'affaires relatif à l'économie circulaire sur les trois exercices de référence (2019, 2020 et 2021), tel que publié dans les comptes annuels de la Société (base : exercice 2018) est réalisée comme suit :

- si la croissance moyenne du chiffre d'affaires relatif à l'économie circulaire atteint ou dépasse de 2,5 % la croissance moyenne du chiffre d'affaires du Groupe : la totalité de l'enveloppe des actions de performance est acquise,
- si la croissance moyenne du chiffre d'affaires relatif à l'économie circulaire est inférieure ou égale à la croissance moyenne du chiffre d'affaires du Groupe : aucune action n'est acquise,
- entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).

Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration du 5 mars 2019 a décidé que dans le cadre de la mise en œuvre de ce plan d'actions de performance de renouveler les obligations de conservation décidées par le conseil d'administration

du 6 mars 2018 au titre du plan d'actions de performance du 2 mai 2018, comme suit :

- pour le **dirigeant mandataire social**, obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de 40 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle ;
- pour les **membres du comité exécutif** de la Société, obligation de conservation jusqu'à la fin de leurs fonctions au sein du comité exécutif de 25 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre, à terme, une détention globale d'actions correspondant à 100 % de leur rémunération fixe brute annuelle.

Conformément aux dispositions du code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration du 30 avril 2019 a arrêté le pourcentage de rémunération correspondant aux actions de performance qui ont été attribuées, notamment, au dirigeant mandataire social. **Sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration a décidé que le dirigeant mandataire social bénéficierait d'une attribution d'actions de performance équivalente et plafonnée à 100 % de sa rémunération fixe 2019.**

Politique de la Société en matière d'attribution d'actions de performance au cours de l'exercice 2020

Le conseil d'administration du 10 mars 2020, suivant les recommandations faites par le comité des rémunérations, a défini la politique générale de la Société en matière de dispositifs de motivation et de rémunération long terme des cadres et dirigeants du Groupe au titre de l'exercice 2020.

Dans ce cadre, le conseil d'administration a décidé, pour 2020, de privilégier l'attribution d'actions sous condition de performance (avec une période d'acquisition de trois ans se rapportant aux exercices 2020, 2021 et 2022).

Dans ce contexte, le conseil d'administration sollicitera auprès de l'assemblée générale mixte du 22 avril 2020, une autorisation (23^e résolution), pour une durée de 26 mois, pour attribuer des actions de performance à un groupe d'environ 450 bénéficiaires incluant des cadres dirigeants, des hauts potentiels et des contributeurs clés du Groupe y compris le dirigeant-mandataire social. Ce plan qui a vocation à être mis en place courant 2020, et dont le terme est prévu en 2023 à l'issue de la publication des comptes de l'exercice 2022 succède à celui attribué en 2019.

Les plafonds sollicités sont les suivants :

- un **plafond global de 0,5 %** du capital social apprécié à la date de l'assemblée du 22 avril 2020, avec **l'application d'un sous-plafond de 0,04 % du capital social** pour l'attribution d'actions de performance au **dirigeant mandataire social**.

L'attribution d'actions de performance serait soumise aux conditions suivantes :

- une **condition de présence** jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à l'échéance prévue en 2023 ; et
- une **condition de performance liée à la réalisation des critères internes et externes suivants** :
 - des **critères de nature financière à hauteur de 50 %**,
 - des **critères quantifiables non financiers à hauteur de 50 %**.

Le nombre d'actions de performance définitivement attribuées dans le cadre du plan serait fonction de la réalisation :

En ce qui concerne les critères de nature **financière** de 50 % :

- d'un indicateur de **Profitabilité (RNCPG) (critère de performance économique) à hauteur de 25 %** des actions de performance attribuées qui sera apprécié à l'échéance du plan, par rapport à un objectif, de progression moyenne du résultat net courant par du Groupe (CAGR – Compound Annual Growth Rate ou taux de croissance annuel moyen) de 7 % par an à compter de 2019 sur la période de référence se rapportant aux exercices 2020, 2021 et 2022 ;
- si le RNCPG calculé au 31 décembre 2022 est inférieur ou égal à 847 millions d'euros, aucune action de performance n'est acquise au titre de cet indicateur ;
- si le RNCPG est supérieur ou égal à 931 millions d'euros, la totalité de l'enveloppe des actions de performance est acquise au titre de cet indicateur ;
- entre ces deux bornes, il est fait application d'une règle de proportionnalité ;
- d'un indicateur de **TSR relatif (critère de performance boursier) à hauteur de 25 %** des actions de performance attribuées, qui aura pour objet de mesurer la performance relative du rendement total pour l'actionnaire (TSR ou Total Shareholder Return) de l'action Veolia Environnement (lequel s'entend dividendes inclus) par rapport à celle de l'indice du Stoxx 600 Utilities (Price) SX6P (Indice Utilities européen) (« Indice »). Cette performance sera constatée au 31 décembre de l'exercice 2022 et calculée sur l'ensemble des trois exercices 2020, 2021 et 2022 qui correspond à la période de référence (« Période de référence »). Cette condition de performance s'appliquera comme suit :

si le TSR de l'action Veolia Environnement sur trois ans :

- progresse moins de 10 % que l'Indice : aucune action n'est acquise au titre de cet indicateur,
- progresse au même niveau que l'Indice : 50 % de l'enveloppe des actions de performance attribuée au titre de cet indicateur est acquise,
- progresse de 10 % ou plus par rapport à l'Indice : la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuée au titre de ce critère est acquise,
- progresse entre l'Indice et 10 % de plus que l'Indice : le nombre d'actions acquises au titre de ce critère est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).

En ce qui concerne les critères **quantifiables non financiers** de 50 % : (*nota* : le point de référence 2019 ainsi que la cible 2023 de ces indicateurs figurent dans la section 1.2.4.6 *supra* du document d'enregistrement universel)

- d'un indicateur **climat** (à concurrence de 5 % des actions de performance attribuées) : à horizon de fin 2022, contribution annuelle aux émissions évitées de GES, en Tonne CO₂ équivalent, si l'indicateur est réalisé comme suit :
 - si l'indicateur est inférieur ou égal à 12 millions de tonnes, aucune action de performance n'est acquise,
 - si l'indicateur est supérieur ou égal à 14 millions de tonnes, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,

- entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;

- d'un indicateur de **Satisfaction client** (à concurrence de 5 % des actions de performance attribuées) : à horizon de fin 2022, mesure de la satisfaction client *via* la méthodologie du Net Promoter Score (NPS), si l'indicateur est réalisé comme suit :
 - si plus de 50 % du chiffre d'affaires est couvert par l'approche NPS dans les 10 *Business Units* (« BU ») les plus importantes et en fonction des scores atteints suivants :
 - si le score global NPS est inférieur à 20, aucune action de performance n'est acquise,
 - si le score global NPS est supérieur ou égal à 30, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
 - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
 - si moins de 50 % du CA est couvert dans les 10 BUs prioritaires, aucune action n'est acquise au titre de cet indicateur ;
- d'un indicateur **Mixité** (à concurrence de 10 % des actions de performance attribuées) : proportion de femmes nommées parmi les cadres dirigeants dans la période 2020-2022, si cet indicateur est réalisé comme suit :
 - si l'indicateur est inférieur ou égal à 35 %, aucune action de performance est acquise,
 - si l'indicateur est égal à 42 %, 50 % de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
 - si l'indicateur est égal ou supérieur à 50 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
 - entre ces seuils, le nombre d'actions acquises proposé au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Accès aux services essentiels** (à concurrence de 5 % des actions de performance attribuées) : à horizon de fin 2022, augmentation du nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour l'accès et le maintien aux services d'eau et d'assainissement dans le cadre de contrats Veolia, à périmètre constant, si l'indicateur est réalisé comme suit :
 - si l'indicateur est inférieur ou égal à la base 2019 (4,17 millions d'habitants), aucune action de performance n'est acquise,
 - si l'indicateur est en augmentation de 10 % par rapport à la base 2019, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
 - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Innovation** (à concurrence de 5 % des actions de performance attribuées) : à horizon de fin 2022 inclusion par le Groupe dans 10 contrats d'au moins 10 innovations différentes sur la base d'une liste prédéfinie publiée dans la section 7.4.4.2 du document d'enregistrement universel, si l'indicateur est réalisé comme suit :

- si l'indicateur est inférieur à 5, aucune action de performance n'est acquise,
- si l'indicateur est supérieur ou égal à 10, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
- entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Protection de la ressource en eau** (à concurrence de 5 % des actions de performance attribuées) : à horizon de fin 2022, amélioration du rendement des réseaux d'eau potable (volumes d'eau potable consommée/volumes d'eau potable produite) si l'indicateur est réalisé comme suit :
 - si l'indicateur est inférieur ou égal à 72,5 %, aucune action de performance n'est acquise,
 - si l'indicateur est supérieur ou égal à 74 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance proposées au titre de cet indicateur est acquise,
 - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises proposé au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Économie Circulaire/Plastique** (à concurrence de 5 % des actions de performance attribuées) : à horizon de fin 2022, augmentation des volumes de plastiques transformés, exprimés en tonnes de produits sortant des usines de transformation plastique, si l'indicateur est réalisé comme suit :
 - si l'indicateur est inférieur ou égal à 450 kilotonnes, aucune action de performance n'est acquise,
 - si l'indicateur est supérieur ou égal à 530 kilotonnes, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
 - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Empreinte socio-économique** des activités de Veolia dans les pays où le Groupe opère (à concurrence de 5 % des actions de performance attribuées) : à horizon de fin 2022, mesure de la richesse créée et du nombre d'emplois soutenus par Veolia dans le monde selon la méthodologie Local Footprint et calcul effectué par la société Utopies. La réalisation de cet indicateur est mesurée comme suit :
 - si publication annuelle externe les 3 années (2020, 2021, 2022) des impacts globaux et par zone géographique dans au moins 45 pays, la totalité de l'enveloppe des actions de performance proposées au titre de cet indicateur est acquise,
 - si publication annuelle externe 2 années sur 3 des impacts globaux et par zone géographique dans au moins 45 pays, 66 % de l'enveloppe des actions de performance proposées au titre de cet indicateur est acquise,
 - si publication annuelle externe 1 année sur 3 des impacts globaux et par zone géographique dans au moins 45 pays, 33 % de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
- si aucune publication annuelle des impacts globaux et par zone géographique dans au moins 45 pays n'est faite, aucune action de performance attribuée au titre de cet indicateur n'est acquise.
- d'un indicateur **Biodiversité** (à concurrence de 5 % des actions de performance attribuées) : mesure du taux d'avancement des plans d'actions visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles et si l'indicateur est réalisé comme suit :
 - si l'indicateur est inférieur ou égal à 30 %, aucune action de performance n'est acquise,
 - si l'indicateur est supérieur ou égal à 60 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
 - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).

Obligation de conservation des actions de performance attribuées et acquises

Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration du 10 mars 2020 a d'ores et déjà décidé que dans le cadre de la mise en œuvre de ce plan d'actions de performance (sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale de ce jour de la 15^e résolution) de renouveler les obligations de conservation décidées par le conseil d'administration du 5 mars 2019 au titre du plan d'actions de performance du 30 avril 2019, comme suit :

- pour le **dirigeant mandataire social**, obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de 40 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle ;
- pour les **membres du comité exécutif (« Comex »)** de la Société, obligation de conservation jusqu'à la fin de leurs fonctions au sein du Comex de 25 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre, à terme, une détention globale d'actions correspondant à 100 % de leur rémunération fixe brute annuelle.

Pourcentage de rémunération attribuée au dirigeant mandataire social exprimé en actions de performance

Conformément aux dispositions du code AFEP-MEDEF, le conseil arrêtera lors de la mise en place de ce plan d'actions de performance prévu courant 2020, le pourcentage de rémunération correspondant aux actions de performance qui seraient attribuées, notamment, au dirigeant mandataire social. **Sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration a prévu que le dirigeant mandataire social bénéficierait d'une attribution d'actions de performance équivalente et plafonnée à 100 % de sa rémunération fixe 2020.**

7.4.3.2 Actions de performance

Historique des attributions d'actions de performance au 31 décembre 2019 (tableau n° 9 du code AFEP-MEDEF)

	Actions de performance	
	Plan n° 1	Plan n° 2
Date de l'assemblée	19/04/2018	18/04/2019
Date de la réunion du conseil d'administration	02/05/2018	30/04/2019
Nombre total d'actions attribuées	1 731 368	1 131 227
• Dont nombre total d'actions attribuées au président-directeur général, M. Antoine Frérot	49 296	47 418
Date d'acquisition des actions	03/05/2021	01/05/2022
Date de fin de période de conservation	03/05/2021	01/05/2022
Condition de performance	cf. section 7.4.3.1 supra	cf. section 7.4.3.1 supra
Nombre d'actions acquises au 31/12/2019	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	123 646	52 455
Actions de performance restantes en fin d'exercice	1 607 722	1 078 772

7.4.3.2.1 Actions de performance attribuées durant l'exercice 2019 à chaque dirigeant mandataire social par Veolia Environnement et par toute société du Groupe (tableau n° 6 du code AFEP-MEDEF)

Nom des dirigeants mandataires sociaux	Numéro et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés*	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Antoine Frérot (président-directeur général)	Plan n° 2 2019	47 418	812 745 €	01/05/2022	01/05/2022	cf. section 7.4.3.1 supra

* Valorisation des actions de performance attribuées le 30 avril 2019 sur la base de la valeur de l'action exprimée en juste valeur selon la norme IFRS 2, soit 17,14 euros.

7.4.3.2.2 Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social (tableau n° 7 du code AFEP-MEDEF)

Nom des dirigeants mandataires sociaux	Numéro et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice
Antoine Frérot (président-directeur général)	Néant	Néant

7.4.3.2.3 Récapitulatif des actions de performance attribuées aux 10 premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et actions définitivement acquises par ces derniers

Actions de performance attribuées aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et actions de performance acquises par ces derniers	Nombre total d'actions attribuées/d'actions acquises	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés*	Numéro du plan
Actions attribuées, durant l'exercice 2019, par Veolia Environnement et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des actions, aux dix salariés de Veolia Environnement et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé	83 090	1 424 163 €	Plan n° 2
Actions acquises, durant l'exercice 2019, par les dix salariés de Veolia Environnement et de ces sociétés, dont le nombre d'actions ainsi acquises est le plus élevé**	Néant	-	-

* Valorisation des actions de performance attribuées le 30 avril 2019 sur la base de la valeur de l'action exprimée en juste valeur selon la norme IFRS 2, soit 17,14 euros.

** N'inclut pas les actions acquises par des salariés ayant quitté le Groupe.

7.4.3.3 Option de souscription ou d'achat d'actions

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions au 31 décembre 2019 (tableau n° 8 du code AFEP-MEDEF)

Néant.

S'agissant de la politique d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions au dirigeant mandataire social de la Société, au jour du dépôt du présent document d'enregistrement universel, il est rappelé qu'il n'est pas prévu de procéder à l'attribution d'instruments financiers de cette nature en faveur du président-directeur général, ni de solliciter d'autorisations de l'assemblée générale afin de pouvoir procéder à l'attribution de ce type d'instruments financiers.

7.4.3.3.1 Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux et/ou levées au cours de l'exercice 2019

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par Veolia Environnement et par toute société du Groupe (tableau n° 4 du code AFEP-MEDEF)

Nom des dirigeants mandataires sociaux	Numéro et date du plan	Nature des options	Valorisation des options	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
Antoine Frérot (président-directeur général)	Néant	-	-	-	-	-

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social (tableau n° 5 du code AFEP-MEDEF)

Nom des dirigeants mandataires sociaux	Numéro et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)
Antoine Frérot (président-directeur général)	Néant	-	-

7.4.3.3.2 Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et options exercées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré**	Numéro du plan
Options consenties, durant l'exercice 2019, par Veolia Environnement et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de Veolia Environnement et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé	Néant	-	-
Options détenues sur Veolia Environnement et les sociétés visées précédemment, exercées, durant l'exercice 2019, par les dix salariés de Veolia Environnement et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé*	Néant	-	-

* N'inclut pas les levées d'options effectuées par des salariés ayant quitté le Groupe.

** Prix d'exercice après ajustements légaux.

7.4.4 ÉLÉMENTS SOUMIS AU VOTE DES ACTIONNAIRES CONFORMÉMENT AUX ARTICLES L. 225-37 ET L'ARTICLE L. 225-100 DU CODE DE COMMERCE

7.4.4.1 Approbation du rapport sur le gouvernement d'entreprise et des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même l'exercice à M. Antoine Frérot en raison de son mandat de président-directeur général (« Vote ex post »)

(Résolution 10)

En application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, il vous est proposé dans le cadre de la 10^e résolution d'approuver, sur la base du rapport sur le gouvernement d'entreprise, d'une part, les informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce qui y sont présentées en application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, et, d'autre part, en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice antérieur ou attribués au titre du même exercice, tels qu'ils figurent dans le chapitre 7, section 7.4 du document d'enregistrement universel 2019 résumés dans le tableau ci-après.

Éléments de rémunération	Montant	Commentaires
Rémunération fixe	980 000 euros	<p>Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration avait décidé que la périodicité de la révision de la rémunération fixe était portée à trois ans à compter du 1^{er} janvier 2016 sauf événements nouveaux significatifs.</p> <p>Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 5 mars 2019 a décidé de reconduire la périodicité de la révision de la rémunération fixe et variable de trois ans à compter du 1^{er} janvier 2019 sauf événement nouveau significatif.</p> <p>En application de cette politique de rémunération triennale, la rémunération fixe brute annuelle de M. Antoine Frérot a été portée, à compter du 1^{er} janvier 2019, à 980 000 euros. Cette augmentation triennale d'environ 3 % visait à rapprocher cette rémunération fixe de la rémunération fixe médiane des dirigeants du CAC 40 et de l'évolution moyenne de la rémunération fixe des cadres du Groupe intervenue au cours des 3 dernières années.</p>
Rémunération variable annuelle	1 206 684 euros	<p>Au cours de la réunion du 10 mars 2020, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations a déterminé et arrêté le montant total de la rémunération variable (part quantifiable et qualitative) de M. Antoine Frérot au titre de l'exercice 2019 à 1 206 684 euros.</p> <p>Le conseil d'administration du 5 mars 2019, sur proposition du comité des rémunérations, avait décidé de revoir comme suit les modalités de calcul de sa rémunération variable :</p> <ul style="list-style-type: none"> • maintien des pondérations de 70 % pour la partie quantifiable et 30 % pour la partie qualitative ; • part variable cible 2019 (en cas d'atteinte des objectifs fixés par le conseil d'administration) fixée à 100 % de la rémunération annuelle fixe (« Base Bonus cible ») ; • plafond de la part variable (en cas de dépassement des objectifs) représentant 160 % de la rémunération annuelle fixe pour l'exercice 2019, soit 1 568 000 euros. <p>En application de ces modalités et de la réalisation des critères déterminant le calcul de la part variable, le montant de cette part variable pour l'exercice 2019 a été déterminé comme suit :</p> <p>i) s'agissant des critères quantifiables : en accord avec les perspectives moyen terme publiées le 21 février 2019, les critères de la part quantifiable étaient inchangés par rapport à 2018 et répartis comme suit, la part quantifiable étant égale à la somme des éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 20 % sur l'EBIT courant du Groupe traduisant un taux de versement de 93,2 % ; • 20 % sur le critère free cash-flow net (avant investissements financiers, cessions financières et dividendes) traduisant un taux de versement de 160 % ; • 30 % sur le chiffre d'affaires organique du Groupe (à change constant, hors acquisitions ou cessions de plus de 100 millions d'euros mais y compris acquisitions de services publics privatisés) traduisant un taux de versement de 104,4 % ; • 30 % sur la croissance du ROCE du Groupe (après impôts) traduisant un taux de versement de 106,5 %. <p>La détermination de la part variable quantifiable a été fonction de la réalisation des objectifs budgétaires 2019 qui s'inscrivaient dans le cadre des perspectives annoncées au marché le 21 février 2019. La part variable quantifiable ressort à un montant de 781 423 euros traduisant un taux de versement global de 113,91 %.</p>

Éléments de rémunération	Montant	Commentaires
Rémunération variable annuelle	1 206 684 euros	<p>ii) s'agissant des critères qualitatifs : le conseil d'administration du 10 mars 2020 a décidé d'allouer à M. Antoine Frérot un montant de 425 261 euros au titre de la part variable qualitative de sa rémunération 2019, traduisant un taux de versement de 144,65 % de la part qualitative fondé sur une appréciation globale basée sur les réalisations au regard des critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • santé et sécurité au travail (taux de fréquence Groupe des accidents de travail avec arrêt) traduisant un taux de versement de 113,7 % ; • la performance environnementale (sept critères, tels que mentionnés dans le chapitre 7, section 7.4 du document d'enregistrement 2019) traduisant un taux de versement de 114,2 % ; • la performance managériale traduisant un taux de versement de 160 % ; • la dimension stratégique traduisant un taux de versement de 160 %. <p>L'appréciation de ces critères par le conseil d'administration est précisée dans le chapitre 7, section 7.4.1.1.2 du document d'enregistrement universel 2019.</p> <p>La rémunération variable (parts quantifiable et qualitative) de M. Antoine Frérot au titre de l'exercice 2019 s'élève donc à 1 206 684 euros, soit 123,13 % de sa Base bonus cible au titre de l'exercice 2019. Conformément à l'article L. 225-100, II du Code de commerce, la rémunération variable ne pourra être versée à M. Antoine Frérot qu'après approbation de la 10^e résolution soumise à la présente assemblée générale.</p>
Rémunération variable pluriannuelle	Aucun versement	M. Antoine Frérot n'a bénéficié en 2019 d'aucun versement au titre d'une rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Antoine Frérot ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	N/A	M. Antoine Frérot a renoncé à la perception de rémunération allouée au titre de sa qualité de président du conseil d'administration de Veolia Environnement et des mandats qu'il détient dans les sociétés du Groupe.
Attribution de stock-options et/ou d'actions de performance	Attribution d'actions de performance à un groupe d'environ 450 dirigeants et collaborateurs clés du Groupe y compris le dirigeant mandataire social	<p>Dans le cadre de la politique de rémunération du Groupe et de l'autorisation de l'assemblée générale extraordinaire de Veolia Environnement du 18 avril 2019, le conseil d'administration a décidé, le 30 avril 2019, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer à environ 450 bénéficiaires incluant des cadres dirigeants, des collaborateurs à haut potentiel et des contributeurs clés du Groupe, 1 131 227 actions de performance, soit environ 0,2 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,4 % du capital.</p> <p>Dans ce cadre, il a été attribué 47 418 actions de performance à M. Antoine Frérot (soit environ 0,01 % du capital social, pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,04 % du capital social).</p> <p>L'attribution d'actions de performance serait soumise aux conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une condition de présence jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à l'échéance prévue en 2022 ; et • une condition de performance liée à la réalisation des critères internes et externes suivants : un critère économique, un critère boursier, des critères de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises). <p>Le nombre d'actions de performance définitivement attribuées dans le cadre de ce plan sera fonction de la réalisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'un critère de performance économique interne à hauteur de 50 % des actions de performance attribuées qui sera apprécié à l'échéance du plan, par rapport à un objectif, de progression moyenne du résultat net courant part du Groupe par action (CAGR – <i>Compound Annual Growth Rate</i> ou taux de croissance annuel moyen) de 10 % par an à compter de 2018 sur la période de référence se rapportant aux exercices 2019, 2020 et 2021. Si ce taux de croissance annuel moyen était inférieur à 5 %, aucune action de performance ne serait acquise au titre de ce critère. Entre 5 et 10 %, il serait fait application d'une règle de proportionnalité ; • d'un critère de performance boursier externe à hauteur de 25 % des actions de performance attribuées, qui aura pour objet de mesurer la performance relative du rendement total pour l'actionnaire (TSR ou Total Shareholder Return) de l'action Veolia Environnement (lequel s'entend dividendes inclus) par rapport à celle de l'indice du CAC 40 (« Indice »). Cette performance sera constatée au 31 décembre de l'exercice 2021 précédant la date d'attribution définitive et calculée sur l'ensemble des trois exercices 2019, 2020 et 2021 qui correspond à la période de référence (« Période de référence ») précédant l'attribution définitive des actions. Cette condition de performance s'appliquera sur la Période de référence comme suit : <p>si le TSR de l'action Veolia Environnement sur trois ans :</p> <ul style="list-style-type: none"> • progresse moins que l'Indice : aucune action n'est acquise au titre de ce critère, • progresse au même niveau que l'Indice : 50 % de l'enveloppe des actions de performance proposée au titre de ce critère est acquise, • progresse de 10 % ou plus par rapport à l'Indice : la totalité de l'enveloppe des actions de performance proposée au titre de ce critère est acquise, • progresse entre l'Indice et 10 % de plus que l'Indice : le nombre d'actions acquises au titre de ce critère est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ; • de critères de performance externe et interne de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) à hauteur de 25 % des actions de performance attribuées qui seront appréciés à l'échéance du plan, soit :

Éléments de rémunération	Montant	Commentaires
Attribution de stock-options et/ou d'actions de performance	Attribution d'actions de performance à un groupe d'environ 450 dirigeants et collaborateurs clés du Groupe y compris le dirigeant mandataire social.	<p>(i) à concurrence de 12,5 % des actions de performance attribuées si l'objectif que Veolia fasse partie des 10 % des entreprises les plus performantes du secteur des Utilities de l'indice extra-financier FTSE4GOOD pendant les trois exercices de référence 2019, 2020 et 2021 est réalisé comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • si Veolia figure dans le Top 10 % du secteur Utilities pendant les trois exercices de référence : la totalité de l'enveloppe des actions de performance proposée au titre de ce critère est acquise, • si Veolia figure dans le Top 10 % du secteur Utilities pendant deux exercices de référence : 66 % de l'enveloppe des actions de performance proposée au titre de ce critère est acquise, • si Veolia figure dans le Top 10 % du secteur Utilities pendant un exercice de référence : 33 % de l'enveloppe des actions de performance proposée au titre de ce critère est acquise, • si Veolia ne figure pas dans le Top 10 % du secteur Utilities pendant les trois exercices de référence : aucune action n'est acquise au titre de ce critère ; <p>(ii) à concurrence de 12,5 % des actions de performance attribuées si l'objectif de croissance du chiffre d'affaires relatif à l'économie circulaire sur les trois exercices de référence (2019, 2020 et 2021), tel que publié dans les comptes annuels de la Société (base : exercice 2018) est réalisée comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • si la croissance moyenne du chiffre d'affaires relatif à l'économie circulaire atteint ou dépasse de 2,5 % la croissance moyenne du chiffre d'affaires du Groupe : la totalité de l'enveloppe des actions de performance proposée au titre de ce critère est acquise, • si la croissance moyenne du chiffre d'affaires relatif à l'économie circulaire est inférieure ou égale à la croissance moyenne du Chiffre d'Affaires du Groupe : aucune action n'est acquise proposée au titre de ce critère, • entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises proposé au titre de ce critère est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
Obligation de conservation des actions de performance attribuées et acquises		<p>Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration du 5 mars 2019 a décidé que dans le cadre de la mise en œuvre de ce plan d'actions de performance de renouveler les obligations de conservation décidées par le conseil d'administration du 6 mars 2018 au titre du plan d'actions de performance du 2 mai 2018, comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • pour le dirigeant mandataire social, obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de 40 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle, • pour les membres du comité exécutif (« Comex ») de la Société, obligation de conservation jusqu'à la fin de leurs fonctions au sein du Comex de 25 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre, à terme, une détention globale d'actions correspondant à 100 % de leur rémunération fixe brute annuelle. <p>Conformément aux dispositions du code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration du 30 avril 2019 a arrêté le pourcentage de rémunération correspondant aux actions de performance qui ont été attribuées au dirigeant mandataire social. Sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration a décidé que le dirigeant mandataire social bénéficierait d'une attribution d'actions de performance équivalente et plafonnée à 100 % de sa rémunération fixe 2019.</p>
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	Aucun versement	<p>M. Antoine Frérot bénéficie d'une indemnité de départ en cas de cessation de ses fonctions de directeur général applicable uniquement en cas de départ contraint. Conformément au code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, le montant maximum de cette indemnité est plafonné à deux fois la rémunération annuelle brute totale (hors rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur et avantages en nature) incluant la somme de la partie fixe de sa rémunération au titre du dernier exercice (« Partie Fixe ») et la moyenne de la partie variable (« Partie Variable ») versée ou due au titre des trois derniers exercices clos avant la cessation de ses fonctions de directeur général (« Rémunération de Référence »). La détermination du montant de cette indemnité et ses composantes fixes et variables dépendent toutes deux des conditions de performance atteintes. Le calcul de cette indemnité est en effet égal à 2 fois la somme de (1) la partie variable de sa rémunération de référence (moyenne des trois derniers exercices) et de (2) la partie fixe de sa rémunération de référence (dernier exercice) corrigée d'un « Taux de Performance » correspondant au pourcentage moyen d'atteinte du bonus cible (désigné également « base bonus » ou atteinte de 100 % des objectifs annuels) au titre des trois derniers exercices clos avant la cessation de ses fonctions.</p> <p>À noter que M. Antoine Frérot a mis fin à son contrat de travail depuis le 1^{er} janvier 2010 et que la cessation de ce contrat de travail a entraîné la perte des indemnités conventionnelles liées à sa longue ancienneté dans le Groupe (plus de 19 ans en 2010).</p> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été autorisé par le conseil d'administration du 6 mars 2018 et approuvé par l'assemblée générale du 19 avril 2018 (7^e résolution).</p>

Éléments de rémunération	Montant	Commentaires
Régime de retraite supplémentaire	Aucun versement	<p>Le conseil d'administration du 11 mars 2014 a décidé, sur proposition de son président-directeur général et après avis favorable du comité d'entreprise et du comité des nominations et des rémunérations, de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • procéder à la fermeture du régime de retraite à prestations définies des cadres de classification 8 et plus (dont le mandataire social non titulaire d'un contrat de travail) avec gel des droits et fermeture aux nouveaux entrants, à effet au 30 juin 2014 ; • réviser à effet du 1^{er} juillet 2014 le régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies existant avec les principales caractéristiques suivantes : • ce régime est applicable à l'ensemble des dirigeants cadres de catégorie 8 et plus (dont le dirigeant mandataire social), • son financement est assuré par des cotisations égales à un pourcentage de la rémunération des salariés concernés, • le paiement de ces cotisations s'effectue selon la répartition suivante : 2,25 % part patronale sur les tranches A, B et C, 1,25 % part salariale sur les tranches A, B et C, 4,50 % part patronale au-delà de la tranche C, 2,50 % part salariale au-delà de la tranche C, • le montant de la retraite supplémentaire n'est pas défini à l'avance. Il est calculé, pour chaque salarié, à la date de la liquidation de l'ensemble des retraites obligatoires et facultatives, en fonction principalement des cotisations versées auprès de l'assureur et d'autres paramètres évalués à cette date. <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, ces modifications apportées au régime collectif de retraite supplémentaire en tant qu'elles concernent le dirigeant mandataire social ont été autorisées par le conseil d'administration du 6 mars 2018 et approuvées par l'assemblée générale du 19 avril 2018 (6^e résolution) sur la base du rapport spécial établi par les commissaires aux comptes.</p> <p>Sous réserve de sa présence dans la Société lors de son départ ou de sa mise à la retraite conformément aux conditions légales, le montant de la rente viagère annuelle du régime de retraite à prestations définies dépendra de l'âge de départ à la retraite, des montants cotisés et des éventuels versements individuels facultatifs de M. Antoine Frérot au titre du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies, cette rente théorique disparaissant dès lors que les droits acquis au titre du régime à cotisations définies permettront d'obtenir une rente d'un montant supérieur. Dans l'hypothèse d'un départ à la retraite à l'âge de 62 ans et sur la base d'un niveau de rémunération totale annuelle compris entre 1,9 et 2,3 millions d'euros, la rente annuelle potentielle du dirigeant mandataire social au titre de l'ensemble des régimes de retraite (incluant le régime de base de la Sécurité sociale, les régimes complémentaires et les régimes collectifs de retraite supplémentaires de l'entreprise) pourrait représenter un montant théorique de l'ordre de 7 à 8 % de sa rémunération annuelle.</p>
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé		<p>M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.</p> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été autorisé par le conseil d'administration du 6 mars 2018 et approuvé par l'assemblée générale du 19 avril 2018 (6^e résolution).</p>
Avantages de toute nature	1 676 euros	M. Antoine Frérot bénéficie d'un véhicule de fonction.

Dixième résolution : Vote sur la rémunération versée au cours de l'exercice 2019 ou attribuée au titre du même exercice à M. Antoine Frérot, en raison de son mandat de président-directeur général

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve, s'agissant du dirigeant mandataire social, d'une part, les informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce qui y sont présentées en application de l'article L. 225-100 I du Code de commerce, et, d'autre part, en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice antérieur ou attribués au titre du même exercice, tels qu'ils figurent dans le chapitre 7, section 7.4 du document d'enregistrement universel 2019.

7.4.4.2 Vote sur la politique de rémunération du président-directeur général au titre de l'exercice 2020 (« Vote ex ante »)

(Résolution 12)

Conformément aux dispositions visées à l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, il vous est proposé dans le cadre de la 12^e résolution d'approuver la politique de rémunération du président-directeur général au titre de l'exercice 2020. Il est précisé que l'ensemble de ces éléments est détaillé dans le document d'enregistrement universel 2019 de la Société, chapitre 7, section 7.4 et résumé dans le tableau ci-après.

Outre les éléments fixes, variables et exceptionnels de la rémunération, **le président-directeur général bénéficierait comme en 2019, d'une voiture de fonction, d'un régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies et d'un régime collectif de prévoyance et de frais de santé. De plus, il bénéficierait d'une indemnité de départ dans le cadre de la 7^e résolution approuvée par l'assemblée générale du 19 avril 2018. Enfin, il pourrait bénéficier d'une attribution d'actions de performance dans le cas où la 23^e résolution serait approuvée par votre assemblée générale.** Il a renoncé à la perception de jetons de présence, et ne bénéficie pas de rémunération pluriannuelle en numéraire, d'indemnité de non-concurrence, ni d'un contrat de travail au sein du Groupe.

Conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le versement des éléments de rémunération variable est conditionné à l'approbation par une assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération du dirigeant mandataire social dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 du Code de commerce.

Politique de rémunération 2020	Montant	Commentaires
Rémunération fixe 2020	980 000 euros	Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 5 mars 2019 a décidé de reconduire la périodicité de la révision de la rémunération fixe et variable de trois ans à compter du 1 ^{er} janvier 2019 sauf événement nouveau significatif. En application de cette politique de rémunération triennale, la rémunération fixe brute annuelle de M. Antoine Frérot a été portée, à compter du 1 ^{er} janvier 2019, à 980 000 euros. Le conseil d'administration réuni le 10 mars 2020 a confirmé l'application de cette politique pour 2020.
Rémunération variable 2020		La proposition des objectifs quantitatifs de l'année 2020 s'inscrit dans le cadre du nouveau plan stratégique 2020-2023 et notamment la mise en place de la raison d'être et de l'ensemble de ses indicateurs à destination des parties prenantes (performance plurielle). Afin d'y intégrer les indicateurs de performance plurielle liés à la raison d'être, le conseil d'administration du 10 mars 2020, sur proposition du comité des rémunérations, a décidé de revoir comme suit les modalités de calcul de sa rémunération variable : <ul style="list-style-type: none"> • augmentation de la pondération pour la partie quantifiable auditable qui représentera désormais 80 % et baisse de la pondération de la partie qualitative qui ne représentera plus que 20 % ; • le quantifiable auditable de 80 % se répartira entre 50 % de quantifiable financier et 30 % de quantifiable non financier ; • part variable cible 2020 (en cas d'atteinte des objectifs fixés par le conseil d'administration) fixée à 100 % de la rémunération annuelle fixe (« Base Bonus cible ») ; • plafond de la part variable (en cas de dépassement des objectifs) représentant 160 % de la rémunération annuelle fixe pour l'exercice 2020, soit 1 568 000 euros ; <p>i) s'agissant des critères quantifiables : en accord avec les perspectives et objectifs publiés le 28 février 2020, les critères de la part quantifiable se répartissent comme suit, la part quantifiable étant égale à la somme des éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément :</p> <p>En ce qui concerne la partie quantifiable financière de 50 % :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 15 % sur l'indicateur Profitabilité (RNCPG) : Résultat Net Courant Part du Groupe ; • 10 % sur l'indicateur Capacité d'investissement (free cash-flow) : avant acquisitions/cessions financières et dividendes mais après frais financiers et impôts ; • 15 % sur l'indicateur Croissance Groupe (chiffre d'affaires) : chiffre d'affaires organique du Groupe hors acquisitions ou cessions de plus de 100 millions d'euros mais y compris acquisitions de services publics privatisés ; • 10 % sur l'indicateur Rentabilité (ROCE) : ROCE du Groupe après impôts et y compris rendement et capitaux employés des joint-ventures et entreprises et après IFRS 16. <p>Ces indicateurs financiers sont définis dans la section 3.10 du chapitre 3 du document d'enregistrement universel 2019. La détermination de la part variable quantifiable financière sera fonction de la réalisation des objectifs budgétaires 2020 qui s'inscrivent dans le cadre des perspectives annoncées au marché le 28 février 2020.</p>

Politique de rémunération 2020	Montant	Commentaires
Rémunération variable 2020		<p>En ce qui concerne la partie quantifiable non-financière de 30 % :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 % sur l'indicateur Santé et Sécurité : amélioration et évolution à la baisse du taux de fréquence des accidents du travail ; • 5 % sur l'indicateur Éthique et Conformité : pourcentage de réponses positives à la question de l'enquête d'engagement auprès du top 5 000 du Groupe « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » ; • 5 % sur l'indicateur Climat (investir dans la transition neutralité carbone pour atteindre zéro installation fonctionnant au charbon en Europe en 2030, sur les installations où le groupe a la maîtrise des investissements) : taux d'avancement des investissements planifiés pour réduire les émissions de Gaz à Effet de Serre ; • 5 % sur l'indicateur Traitement et valorisation des déchets dangereux : croissance du chiffre d'affaire consolidé du segment « Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux » ; • 5 % sur l'indicateur Engagement du personnel : taux d'engagement des salariés mesuré lors de l'enquête d'engagement réalisée par un organisme externe (clarté des objectifs, sens et utilité, ambiance au sein de la communauté de travail, fierté d'appartenance, propension à recommander Veolia) ; • 5 % sur l'indicateur Formation : nombre d'heures de formation moyen par salarié par an (actions de formation visant à une montée en compétences). <p>La détermination de la part variable quantifiable non-financière sera fonction de la réalisation des objectifs 2020 des indicateurs concernés tels que détaillés dans la section 7.4 du chapitre 7 du document d'enregistrement universel 2019 et rappelés dans la brochure de convocation et d'information à l'assemblée générale du 22 avril 2020.</p> <p>ii) s'agissant des critères qualitatifs : la fixation de la part qualitative (20 % du bonus cible) fera l'objet d'une appréciation globale du conseil d'administration sur proposition du comité des rémunérations fondée notamment sur les objectifs individuels suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la dimension stratégique ; • la performance managériale.
Projet d'attribution d'actions de performance à un groupe d'environ 450 cadres dirigeants, hauts potentiels et contributeurs clés du Groupe y compris le dirigeant mandataire social		<p>Dans le cadre de la 23^e résolution soumise à l'assemblée générale du 22 avril 2020, sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration, propose que lui soit consentie une autorisation valable pendant 26 mois, pour attribuer des actions de performance à un groupe d'environ 450 bénéficiaires incluant des cadres dirigeants, des hauts potentiels et des contributeurs clés du Groupe y compris le dirigeant-mandataire social. Ce plan qui a vocation à être mis en place courant 2020, et dont le terme est prévu en 2023 à l'issue de la publication des comptes de l'exercice 2022 succède à celui attribué en 2019.</p> <p>Les plafonds sollicités sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un plafond global de 0,5 % du capital social apprécié à la date de la présente assemblée, avec l'application d'un sous-plafond maximum de 0,04 % du capital social pour l'attribution d'actions de performance au dirigeant mandataire social. <p>L'attribution d'actions de performance serait soumise aux conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une condition de présence jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à son échéance prévue en 2023 ; et • une condition de performance liée à la réalisation des critères internes et externes suivants : <ul style="list-style-type: none"> • des critères de nature financière à hauteur de 50 % ; • des critères quantifiables non financiers à hauteur de 50 %. <p>Le nombre d'actions de performance définitivement attribuées dans le cadre de ce plan sera fonction de la réalisation :</p> <p>En ce qui concerne les critères de nature financière de 50 % :</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'un indicateur de Profitabilité (RNCPG) (critère de performance économique) à hauteur de 25 % des actions de performance attribuées qui sera apprécié à l'échéance du plan, par rapport à un objectif, de progression moyenne du résultat net courant par du Groupe (CAGR – <i>Compound Annual Growth Rate</i> ou taux de croissance annuel moyen) de 7 % par an à compter de 2019 sur la période de référence se rapportant aux exercices 2020, 2021 et 2022. • Si le RNCPG calculé au 31 décembre 2022 est inférieur ou égal à 847 millions d'euros, aucune action de performance ne serait acquise au titre de cet indicateur. • Si le RNCPG est supérieur ou égal à 931 millions d'euros, 100 % des actions de performance seraient acquises au titre de cet indicateur. • Entre ces deux bornes, il serait fait application d'une règle de proportionnalité ; • d'un indicateur de TSR relatif (critère de performance boursier) à hauteur de 25 % des actions de performance attribuées, qui aura pour objet de mesurer la performance relative du rendement total pour l'actionnaire (TSR ou <i>Total Shareholder Return</i>) de l'action Veolia Environnement (lequel s'entend dividendes inclus) par rapport à celle de l'indice du Stoxx 600 <i>Utilities</i> (Price) SX6P (Indice <i>Utilities</i> européen) (« Indice »). Cette performance sera constatée au 31 décembre de l'exercice 2022 et calculée sur l'ensemble des trois exercices 2020, 2021 et 2022 qui correspond à la période de référence (« Période de référence »). Cette condition de performance s'appliquera sur la Période de référence comme suit :

Politique de rémunération 2020

Montant	Commentaires
Projet d'attribution d'actions de performance à un groupe d'environ 450 cadres dirigeants, hauts potentiels et contributeurs clés du Groupe y compris le dirigeant mandataire social	<ul style="list-style-type: none"> • si le TSR de l'action Veolia Environnement sur trois ans : progresse moins de 10 % que l'Indice : • aucune action ne serait acquise au titre de cet indicateur, • progresse au même niveau que l'Indice : 50 % de l'enveloppe des actions de performance attribuée au titre de cet indicateur serait acquise, • progresse de 10 % ou plus par rapport à l'Indice : la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuée au titre de ce critère serait acquise, • progresse entre l'Indice et 10 % de plus que l'Indice : le nombre d'actions acquises au titre de ce critère est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ; <p>En ce qui concerne les critères quantifiables non financiers de 50 % : (<i>nota</i> : le point de référence 2019 ainsi que la cible 2023 de ces indicateurs figurent dans la section 1.2.4.6 <i>supra</i> du document d'enregistrement universel) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'un indicateur climat (à concurrence de 5 % des actions de performance attribuées) : à horizon de fin 2022, contribution annuelle aux émissions évitées de GES, en Tonne CO₂ équivalent, si l'indicateur est réalisé comme suit : <ul style="list-style-type: none"> • si l'indicateur est inférieur ou égal à 12 millions de tonnes, aucune action de performance n'est acquise, • si l'indicateur est supérieur ou égal à 14 millions de tonnes, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise • entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ; • d'un indicateur de Satisfaction client (à concurrence de 5 % des actions de performance attribuées) : mesure de la satisfaction client via la méthodologie du Net Promoter Score (NPS), si l'indicateur est réalisé comme suit : <p>Si plus de 50 % du chiffre d'affaires est couvert par l'approche NPS dans les 10 <i>Business Units</i> (« BU ») les plus importantes et fonction des scores atteints suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • si le score global NPS est inférieur à 20, aucune action de performance n'est acquise, • si le score global NPS est supérieur ou égal à 30, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise, • entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ; <p>Si moins de 50 % du CA est couvert dans les 10 BUs prioritaires, aucune action n'est acquise au titre de cet indicateur ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'un indicateur Mixité (à concurrence de 10 % des actions de performance attribuées) : proportion de femmes nommées parmi les cadres dirigeants dans la période et si cet indicateur est réalisé comme suit : <ul style="list-style-type: none"> • si l'indicateur est inférieur ou égal à 35 %, aucune action de performance n'est acquise, • si l'indicateur est égal à 42 %, 50 % de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise, • si l'indicateur est supérieur égal à 50 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise, • entre ces seuils, le nombre d'actions acquises proposé au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ; • d'un indicateur Accès aux services essentiels (à concurrence de 5 % des actions de performance attribuées) : augmentation du nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour l'accès et le maintien aux services d'assainissement dans le cadre de contrats Veolia, à périmètre constant, si l'indicateur est réalisé comme suit : <ul style="list-style-type: none"> • si l'indicateur est inférieur ou égal à la base 2019 (4,17 millions d'habitants), aucune action de performance n'est acquise, • si l'indicateur est en augmentation de 10 % par rapport à la base 2019, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise, • entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ; • d'un indicateur Innovation (à concurrence de 5 % des actions de performance attribuées) : à horizon de fin 2022 inclusion par le Groupe dans 10 contrats d'au moins 10 innovations différentes sur la base d'une liste prédéfinie publiée dans la section 7.4 du document d'enregistrement universel, si l'indicateur est réalisé comme suit : <ul style="list-style-type: none"> • si l'indicateur est inférieur à 5, aucune action de performance n'est acquise, • si l'indicateur est supérieur ou égal à 10, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise, • entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;

Politique de rémunération 2020	Montant	Commentaires
Projet d'attribution d'actions de performance à un groupe d'environ 450 cadres dirigeants, hauts potentiels et contributeurs clés du Groupe y compris le dirigeant-mandataire social		<ul style="list-style-type: none"> d'un indicateur Protection de la ressource en eau (à concurrence de 5 % des actions de performance attribuées) : amélioration du rendement des réseaux d'eau potable (volumes d'eau potable consommée/volumes d'eau potable produite) si l'indicateur est réalisé comme suit : <ul style="list-style-type: none"> si l'indicateur est inférieur ou égal à 72,5 %, aucune action de performance n'est acquise, si l'indicateur est supérieur ou égal à 74 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance proposées au titre de cet indicateur est acquise, entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises proposé au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ; d'un indicateur Économie Circulaire/Plastique (à concurrence de 5 % des actions de performance attribuées) : volumes de plastiques transformés, exprimés en tonnes de produits sortant des usines de transformation plastique, si l'indicateur est réalisé comme suit : <ul style="list-style-type: none"> si l'indicateur est inférieur ou égal à 450 kilotonnes, aucune action de performance n'est acquise, si l'indicateur est supérieur ou égal à 530 kilotonnes, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise, entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ; d'un indicateur Empreinte socio-économique des activités de Veolia dans les pays où le Groupe opère (à concurrence de 5 % des actions de performance attribuées) : mesure de la richesse créée et du nombre d'emplois soutenus par Veolia dans le monde selon la méthodologie local footprint et calcul effectué par la société Utopies. La réalisation de cet indicateur sera mesurée comme suit : <ul style="list-style-type: none"> si publication annuelle externe les 3 années (2020, 2021, 2022) des impacts globaux et par zone géographique dans au moins 45 pays, la totalité de l'enveloppe des actions de performance proposées au titre de cet indicateur est acquise, si publication annuelle externe 2 années sur 3 des impacts globaux et par zone géographique dans au moins 45 pays, 66 % de l'enveloppe des actions de performance proposées au titre de cet indicateur est acquise, si publication annuelle externe 1 année sur 3 des impacts globaux et par zone géographique dans au moins 45 pays, 33 % de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise, si aucune publication annuelle des impacts globaux et par zone géographique dans au moins 45 pays n'est faite, aucune action de performance attribuée au titre de cet indicateur n'est acquise. d'un indicateur Biodiversité (à concurrence de 5 % des actions de performance attribuées) : mesure du taux d'avancement des plans d'actions visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles et si l'indicateur est réalisé comme suit : <ul style="list-style-type: none"> si l'indicateur est inférieur ou égal à 30 %, aucune action de performance n'est acquise, si l'indicateur est supérieur ou égal à 60 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise, entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
Obligation de conservation des actions de performance attribuées et acquises		<p>Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration du 10 mars 2020 a d'ores et déjà décidé que dans le cadre de la mise en œuvre de ce plan d'actions de performance (sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale de ce jour de la 23^e résolution) de renouveler les obligations de conservation décidées par le conseil d'administration du 5 mars 2019 au titre du plan d'actions de performance du 30 avril 2019, comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> pour le dirigeant mandataire social, obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de 40 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle ; pour les membres du comité exécutif (« Comex ») de la Société, obligation de conservation jusqu'à la fin de leurs fonctions au sein du Comex de 25 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre, à terme, une détention globale d'actions correspondant à 100 % de leur rémunération fixe brute annuelle. <p>Conformément aux dispositions du code AFEP-MEDEF, le conseil arrêtera lors de la mise en place de ce plan d'actions de performance prévu courant 2020, le pourcentage de rémunération correspondant aux actions de performance qui seraient attribuées, notamment, au dirigeant mandataire social. Sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration a prévu que le dirigeant mandataire social bénéficierait d'une attribution d'actions de performance équivalente et plafonnée à 100 % de sa rémunération fixe 2020.</p>

Douzième résolution : Vote sur la politique de rémunération du président-directeur général au titre de l'exercice 2020.

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve en application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération au titre de l'exercice 2020 du président-directeur général telle que présentée dans ledit rapport figurant dans le chapitre 7, section 7.4 du document d'enregistrement universel 2019.

Indicateur innovation - Liste prédéfinie des innovations

Enjeu	Innovations
Santé et nouveaux polluants	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de l'air intérieur • Micropolluants dans l'eau : substances médicamenteuses, microplastiques, PFAS, pesticides, etc. • Solutions « off grid » d'accès à l'eau ou à l'assainissement • Hygiène des bâtiments
Adaptation au changement climatique	<ul style="list-style-type: none"> • Reuse de l'eau • Gestion de crises - Solutions mobiles (eau potable, eau usée, eau de process) • Prévention des inondations • Îlots de rafraîchissement urbains • Monitoring de la biodiversité urbaine
Nouvelles boucles matières	<ul style="list-style-type: none"> • Recyclage et valorisation de batteries de véhicules électriques • Recyclage et valorisation de panneaux solaires • Recyclage et valorisation de matériaux de construction • Recyclage et valorisation de matières non listées ci-dessus et autres que papier, D3E, solvants, recyclage mécanique de déchets plastiques • Capture et utilisation du carbone • Écoconception de produits ou de services avec des industriels partenaires • Incubation d'entrepreneurs à impact social
Chaîne alimentaire	<ul style="list-style-type: none"> • Valorisation de déchets organiques en fertilisants (autre que les solutions traditionnelles de compostage/ méthanisation/ épandage) ou en protéines animales • Aquaculture écologique • Agriculture urbaine
Nouveaux services à l'énergie	<ul style="list-style-type: none"> • Microgrids • Réseaux multi-énergies • Flexibilité électrique et gestion de la demande ; stockage de l'énergie ; Virtual Power Plant • Production d'énergie à partir des réseaux d'eau
Nouveaux services digitaux	<ul style="list-style-type: none"> • Solutions digitales de pilotage des usines et réseaux d'eau • Intelligence artificielle pour le tri ou la valorisation des déchets • Plateforme numérique interactive de collecte et valorisation des déchets • Marketplace numérique de valorisation de matières premières secondaires (ex : plastique) • Solutions digitales pour la maintenance optimisée ou l'efficacité énergétique des sites clients

7.5 Participations des mandataires sociaux et des dirigeants au capital

En application de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et de l'article 223-22 du règlement général de l'AMF, les membres du conseil d'administration et les dirigeants ou « hauts responsables » de la Société, ou les personnes qui leur sont étroitement liées, sont tenus de communiquer à l'AMF, dans un délai de trois jours ouvrables suivant leur réalisation, les acquisitions, cessions, souscriptions ou échanges de titres et instruments financiers de la Société.

Les administrateurs et les dirigeants sont par ailleurs soumis à la réglementation française relative au manquement et au délit d'initié, sanctionnant l'utilisation ou la communication d'informations privilégiées.

Enfin, les administrateurs et les dirigeants sont tenus de se conformer aux dispositions du code de conduite de la Société en

matière d'opérations sur ses titres (cf. chapitre 6, section 6.5.5.4 *supra* et chapitre 7, section 7.2.1.7 *supra*). Ce code a été mis à jour des dispositions du règlement (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché et des positions-recommandations de l'AMF résultant du guide de l'information permanente et de la gestion de l'information privilégiée et du guide de l'information périodique. Dans ce cadre, le comité de l'information privilégiée de la Société créé en novembre 2016 (cf. chapitre 6, section 6.5.2.2 *supra*) a qualifié les membres du comité exécutif de la Société d'initiés permanents. Ils ne peuvent réaliser des opérations d'achat ou de cession de titres de la Société, directement ou par personne interposée, qu'à certaines conditions (notamment consultation du comité de l'information privilégiée) et durant des périodes déterminées et limitées, et notamment après la publication des résultats annuels, semestriels ou trimestriels.

7.5.1 PARTICIPATION DES ADMINISTRATEURS ET OPÉRATIONS RÉALISÉES SUR LES TITRES VEOLIA ENVIRONNEMENT

À la connaissance de la Société, les administrateurs détenaient au 31 décembre 2019 un total de 33 431 318 actions Veolia Environnement représentant environ 5,9 % du capital de la Société à cette date.

Le tableau ci-dessous détaille les opérations sur les titres de Veolia Environnement réalisées au cours de l'exercice 2019 par les administrateurs de la Société. À la connaissance de la Société, aucune autre opération d'achat ni de vente de titres Veolia Environnement n'a été déclarée par les administrateurs ou toute personne ayant des liens personnels étroits avec ceux-ci au cours de l'exercice 2019 :

Nom du dirigeant	Instrument financier	Nature de l'opération	Date de l'opération	Lieu de l'opération	Prix unitaire (en euros)	Volume de titres	Montant total de l'opération (en euros)
Maryse Aulagnon, administratrice référente, liée à MAB-Finances ⁽¹⁾ (Finestate) (présidente-directrice générale)	Actions	Acquisition	19/11/2019	Euronext Paris	23,11	4 003	92 509,33
Maryse Aulagnon, administratrice référente, liée à MAB-Finances ⁽¹⁾ (Finestate) (présidente-directrice générale)	Actions	Acquisition	19/11/2019	Turquoise	23,11	57	1 317,27
Maryse Aulagnon, administratrice référente, liée à MAB-Finances ⁽¹⁾ (Finestate) (présidente-directrice générale)	Actions	Acquisition	19/11/2019	BATS	23,1050	2 440	56 376,20

(1) Acquisition, le 19 novembre 2019, de 6 500 actions par MAB-Finances (Finestate) dont Maryse Aulagnon est l'actionnaire majoritaire.

7.5.2 OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES DIRIGEANTS SUR LES TITRES VEOLIA ENVIRONNEMENT

À la connaissance de la Société, aucune opération d'achat ni de vente de titres Veolia Environnement n'a été déclarée par les membres du comité exécutif (cf. section 7.3 *supra*) de la Société ou toute personne ayant des liens personnels étroits avec ceux-ci au cours de l'exercice 2019.

7.6 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il

vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

1. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale

en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

2. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

2.1 **Maintien du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies au bénéfice du dirigeant mandataire social**

Conseil d'administration du 6 mars 2018

Personne concernée :

- M. Antoine Frérot, président-directeur général.

Conformément aux engagements pris lors du conseil du 14 mars 2013, le conseil d'administration du 11 mars 2014 avait décidé, sur proposition de son président-directeur général et après avis

favorable du comité d'entreprise et du comité des nominations et des rémunérations, de :

- procéder à la fermeture du régime de retraite à prestations définies des cadres de classification 8 et plus (dont le mandataire social non titulaire d'un contrat de travail) à effet du 30 juin 2014 avec gel des droits à leur niveau atteint à cette date et fermeture aux nouveaux entrants ;
- et de modifier à effet du 1^{er} juillet 2014 le régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies existant dont les principales caractéristiques sont les suivantes :
 - catégorie de bénéficiaires : les cadres au sens de l'article 4 de la CCN AGIRC, dont la rémunération est supérieure ou égale à 3 plafonds annuels de sécurité sociale. La rémunération comprend l'ensemble des éléments soumis à cotisations sociales (salaire fixe, salaire variable, primes, avantages en nature). Ce régime est en particulier ouvert aux dirigeants des catégories 8 et plus (dont le dirigeant mandataire social) ;

- financement du dispositif : les cotisations affectées au régime sont égales à un pourcentage de la rémunération des salariés concernés,
- le paiement de ces cotisations s'effectue selon la répartition suivante : 2,25 % part patronale sur les tranches A, B et C, 1,25 % part salariale sur les tranches A, B et C, 4,50 % part patronale au-delà de la tranche C, 2,50 % part salariale au-delà de la tranche C,
- montant de la retraite : le montant de la retraite supplémentaire n'est pas défini à l'avance. Il est calculé, pour chaque salarié, à la date de la liquidation de l'ensemble des retraites obligatoires et facultatives, en fonction de la provision constituée auprès de l'assureur et d'autres paramètres évalués à cette date,
- versements individuels facultatifs : possibilité de procéder à des versements individuels facultatifs dans la limite de l'enveloppe fiscale et sociale disponible.

Le conseil d'administration, lors de sa réunion du 6 mars 2018, a renouvelé cette autorisation.

Au titre de l'exercice 2019, le montant des cotisations patronales au bénéfice du président-directeur général s'est élevé à 92 992,46 euros.

2.2 Maintien des couvertures santé et prévoyance complémentaires au bénéfice du dirigeant mandataire social

Conseil d'administration du 6 mars 2018

Personne concernée :

- M. Antoine Frérot, président-directeur général.

Dans le cadre de la cessation du contrat de travail du président-directeur général intervenue le 1^{er} janvier 2010, le conseil d'administration du 17 décembre 2009, avait autorisé le président-directeur général à continuer à bénéficier, postérieurement à la date de cessation de son contrat de travail, du maintien des couvertures santé et prévoyance complémentaires destinées à l'ensemble du personnel de la Société. Le conseil d'administration, lors de sa réunion du 6 mars 2018, a renouvelé cette autorisation.

Au titre de l'exercice 2019, le coût du maintien de ce régime au bénéfice du président-directeur général s'est élevé à 12 652,86 euros.

2.3 Convention relative au désengagement dans Transdev

Conseil d'administration du 29 juillet 2016

Personnes concernées :

- La Caisse des dépôts et consignations, administrateur personne morale détenant 5,88 % de Veolia Environnement, représentée par M. Olivier Mareuse.

Lors de sa séance du 29 juillet 2016, le conseil d'administration a autorisé la conclusion entre Veolia Environnement (VE) et la Caisse des dépôts et consignations (CDC) d'un accord de négociation et de ses annexes, à savoir un contrat de cession d'actions, un pacte

d'actionnaires et un protocole transactionnel se rapportant au désengagement total de VE de l'activité transport de Transdev Group et de ses filiales. En application de ces contrats signés le 21 décembre 2016 et à cette date d'effet (« Date d'effet »), VE a (i) cédé à la CDC 20 % de la participation qu'elle détenait dans le capital de Transdev Group la réduisant ainsi à 30 % à l'issue de cette opération et (2) acquis pour une somme symbolique, l'intégralité des actions détenues par le groupe Transdev dans la société SNCM, en cours de liquidation.

Le 9 janvier 2019, votre Société a annoncé, par voie de communiqué de presse, avoir finalisé la cession au groupe allemand Rethmann de sa participation résiduelle de 30 % dans le capital de Transdev Group.

Aux termes de ces contrats, la garantie relative à un engagement d'indemnisation spécifique concernant trois recours relatifs à la SNCM (aides d'état, annulation de la Délégation de Service Public, abus de position dominante avec la CMN), qui avait été accordé à la CDC lors des accords du 4 mai 2010 et qui a été étendu à Rethmann à concurrence de la participation respective de ces 2 actionnaires dans le capital de Transdev Group, a continué à poursuivre ses effets sur l'exercice 2019 jusqu'au 31 décembre 2019.

2.4 Licence de marque

Conseil d'administration du 5 novembre 2014 et du 24 février 2016

Convention signée entre votre Société et sa filiale Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux (détenue à 99,99 %)

Personne concernée :

- M. Antoine Frérot, président directeur-général – Co-gérant de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux.

Votre Groupe a lancé un plan de transformation pour simplifier, structurer et intégrer son organisation par pays. Cette intégration se traduit notamment par l'utilisation d'une seule marque «Veolia» (et d'un seul logo) pour l'ensemble du Groupe pour assurer notamment une meilleure convergence, lisibilité et transversalité des offres aux clients.

Afin de tenir compte de cette nouvelle organisation et du déploiement de la marque unique « Veolia », votre conseil d'administration a autorisé la signature, avec les entités de « tête » désignées par pays ou zone en général et avec Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux en particulier (à charge pour elles de décliner localement ces contrats), d'une nouvelle licence d'utilisation des marques « Veolia » aux conditions principales suivantes :

- durée d'un an renouvelable tacitement pour une ou plusieurs périodes annuelles avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2014 ;
- redevance fixée à 0,3 % du chiffre d'affaires de chacun des licenciés (ou sous-licenciés).

Le conseil d'administration du 24 février 2016 a pris acte et autorisé en tant que de besoin le renouvellement tacite de cette convention pour la période courant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2015 ainsi que la modification de sa durée déterminée d'un an en durée indéterminée à compter du 1^{er} janvier 2016.

Au titre de l'exercice 2019, votre Société a enregistré des produits de redevances envers la société Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux pour 8 867 000 euros.

2.5 Convention relative au bail du siège administratif de Veolia Environnement à Aubervilliers

Conseil d'administration du 22 octobre 2012

Convention conclue avec Icade SA, filiale de la Caisse des dépôts et consignations, cette dernière étant à la fois administrateur personne morale de la société Icade et de Veolia Environnement.

Personne concernée :

- la Caisse des dépôts et consignations, administrateur personne morale détenant 5,88 % de Veolia Environnement, représentée par M. Olivier Mareuse.

Dans le cadre de l'installation du siège administratif de Veolia Environnement à Aubervilliers, il est rappelé qu'a été signé un bail ferme en l'état de futur achèvement (BEFA) d'une durée de 9 ans sous réserve de l'obtention du permis de construire. Le permis de construire ayant été obtenu et l'immeuble ayant été livré 18 juillet 2016, ce bail a pris effet à cette date.

Dans le cadre de ce bail conclu pour une durée de 9 années, Veolia peut donner congé à l'issue de la deuxième période triennale, sous condition d'indemnisation.

Au titre de l'exercice 2019, votre Société a enregistré des charges de loyers envers le bailleur pour un montant de 17 265 470 euros.

2.6 Conventions de rémunération des garanties délivrées par votre Société au bénéfice de ses filiales

Conseil d'administration du 17 mai 2011

Contrats signés entre votre Société et sa filiale Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux (détenue à 99,99 %),

Personne concernée :

- M. Antoine Frérot, président directeur-général – Co-gérant de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux.

Les parties ont convenu de la nécessité d'assurer une juste rémunération à votre Société en contrepartie du service rendu aux filiales de Veolia Eau – Compagnie Générale des Eaux par l'émission de cautions, avals et garanties de quelque nature que ce soit, consentis à tout tiers.

La rémunération due est fonction du pays dans lequel la garantie s'exécute, de la nature et de la durée de la garantie délivrée ainsi que du montant de l'engagement donné. Ces contrats ont été conclus pour une durée indéterminée.

Au titre de l'exercice 2019, votre Société a comptabilisé des produits au titre des engagements émis au bénéfice des filiales de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux pour 1 211 309 euros.

Les Commissaires aux comptes
Paris-La Défense, le 16 mars 2020

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Valérie Besson

Baudouin Griton

ERNST & YOUNG et Autres

Jean-Yves Jégourel

Quentin Séné




GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

8

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

8.1	PRINCIPALES DISPOSITIONS LÉGALES ET STATUTAIRES CONCERNANT VEOLIA ENVIRONNEMENT	466
8.1.1	Dénomination sociale, siège social, siège administratif et site web	466
8.1.2	Forme juridique et législation applicable	466
8.1.3	Date de constitution et durée	466
8.1.4	Registre du commerce et des sociétés et identifiant d'entité juridique	466
8.1.5	Objet social	466
8.1.6	Exercice social	467
8.1.7	Répartition statutaire des bénéfices	467
8.1.8	Assemblées générales	467
8.1.9	Droit de vote double	469
8.1.10	Identification des actionnaires	469
8.1.11	Franchissements de seuils	470
8.1.12	Conseil d'administration et direction générale	470
8.1.13	Modification des statuts, du capital et des droits attachés aux actions	471
8.2	PROCÉDURES JUDICIAIRES ET ARBITRAGES	471
8.3	CHANGEMENT DE CONTRÔLE ET CONTRATS IMPORTANTS 	473
8.4	PRINCIPAUX FLUX ENTRE VEOLIA ENVIRONNEMENT ET LES FILIALES PRINCIPALES	474
8.5	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	475
8.6	CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	475
8.7	INFORMATION FINANCIÈRES INCLUSES PAR RÉFÉRENCE	475
8.8	PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL 	476
8.8.1	Responsable du Document d'enregistrement universel et du rapport financier annuel	476
8.8.2	Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel et du rapport financier annuel	476
8.9	TABLES DE CONCORDANCE	477
8.9.1	Table de concordance du Document d'enregistrement universel	477
8.9.2	Table de concordance du rapport financier annuel	480
8.9.3	Table de concordance du rapport de gestion du conseil d'administration	480
8.10	ANNEXES	483
8.10.1	État d'avancement des engagements individuels pris par Veolia dans l'initiative Act4Nature	483

Les éléments du rapport financier annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme 

8.1 Principales dispositions légales et statutaires concernant Veolia Environnement

8.1.1 DÉNOMINATION SOCIALE, SIÈGE SOCIAL, SIÈGE ADMINISTRATIF ET SITE WEB

La dénomination sociale de la Société est Veolia Environnement depuis le 30 avril 2003. Sa dénomination abrégée est VE.

Le siège social de la Société est situé 21, rue La Boétie - 75008 Paris.

Le siège administratif de la Société est situé 30, rue Madeleine Vionnet - 93300 Aubervilliers. Le numéro de téléphone est le +33 (0) 1 85 57 70 00.

Le site web de la Société est www.veolia.com ⁽¹⁾

8.1.2 FORME JURIDIQUE ET LÉGISLATION APPLICABLE

Veolia Environnement est une société anonyme à conseil d'administration soumise au droit français et en particulier aux dispositions du Livre II du Code de commerce.

8.1.3 DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE

La Société a été constituée le 24 novembre 1995, pour une durée de 99 ans à compter de la date de son immatriculation au registre du commerce et des sociétés, soit jusqu'au 18 décembre 2094.

8.1.4 REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS ET IDENTIFIANT D'ENTITÉ JURIDIQUE

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 403 210 032. Le code APE de la Société est 7010 Z. Le numéro d'identifiant d'entité juridique (Legal Entity Identifier ou « LEI ») de Veolia Environnement est le : 969500LENY69X5100T31.

8.1.5 OBJET SOCIAL

Il résulte de l'article 3 des statuts de la Société que Veolia Environnement a pour objet, directement et indirectement, en France et dans tous pays :

- l'exercice, à destination d'une clientèle privée, professionnelle et publique, de toutes activités de services se rapportant à l'environnement, notamment à l'eau, l'assainissement, l'énergie, les transports, la propreté ;
- l'acquisition, la prise et l'exploitation de tous brevets, licences, marques et modèles se rapportant directement ou indirectement à l'exploitation sociale ;
- la prise de toutes participations, sous forme de souscription, achat, apport, échange ou par tous autres moyens, d'actions, obligations et tous autres titres d'entreprises, de groupements ou de sociétés déjà existants ou à créer, et la faculté de céder de telles participations ;
- généralement toutes opérations commerciales, industrielles, financières, mobilières, immobilières ou civiles se rattachant directement ou indirectement à l'objet ci-dessus et notamment l'émission de toutes garanties, garanties à première demande, cautions et autres sûretés, en particulier au bénéfice de tout groupement, entreprise ou société dans lequel elle détient une participation, dans le cadre de ses activités, ainsi que du financement ou du refinancement de ses activités.

(1) Les informations figurant sur le site web ne font pas partie du présent Document d'enregistrement universel.

8.1.6 EXERCICE SOCIAL

L'exercice social de la Société commence le 1^{er} janvier et se clôt le 31 décembre de chaque année.

8.1.7 RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES

Chaque action donne droit, dans les bénéfices, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice net de l'exercice, diminué des pertes antérieures et des différents prélèvements prévus par la loi et augmenté du report bénéficiaire.

L'assemblée générale peut décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la libre disposition en indiquant expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués.

Après approbation des comptes et constatation de l'existence de sommes distribuables (celles-ci incluant le bénéfice distribuable et éventuellement les sommes prélevées sur les réserves visées ci-dessus), l'assemblée générale décide, en tout ou partie, de les

distribuer aux actionnaires à titre de dividende, de les affecter à des postes de réserves ou de les reporter à nouveau.

L'assemblée générale a la faculté d'accorder aux actionnaires, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement en numéraire et le paiement en actions dans les conditions fixées par la loi. En outre, l'assemblée générale peut décider, pour tout ou partie du dividende, des acomptes sur dividende, des réserves ou primes mis en distribution ou, pour toute réduction de capital, que cette distribution ou cette réduction de capital sera réalisée en nature par remise d'actifs de la Société.

Le conseil d'administration a la faculté de distribuer des acomptes sur dividende avant l'approbation des comptes de l'exercice dans les conditions prévues par la loi.

8.1.8 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

8.1.8.1 Convocation aux assemblées

Les assemblées générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans l'avis de convocation.

Les décisions des actionnaires sont prises en assemblées générales ordinaires, extraordinaires, spéciales ou mixtes selon la nature des décisions qu'elles sont appelées à prendre.

8.1.8.2 Participation aux assemblées

Conditions

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit de participer aux assemblées dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, soit en y assistant personnellement, soit en s'y faisant représenter, soit en votant par correspondance, soit en donnant pouvoir au président de l'assemblée.

Conformément à l'article R. 225-85 du Code de commerce, seuls sont admis à participer aux assemblées les actionnaires qui justifient de leur qualité par l'inscription des titres à leur nom, ou au nom de l'intermédiaire inscrit régulièrement pour leur compte, au deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris (ci-après J-2), soit dans les comptes de titres nominatifs, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par leur intermédiaire habilité.

S'agissant des actionnaires au nominatif, cette inscription comptable à J-2 dans les comptes de titres nominatifs est suffisante pour leur permettre de participer aux assemblées générales.

S'agissant des actionnaires au porteur, ce sont les intermédiaires habilités qui tiennent les comptes de titres au porteur qui justifient directement de la qualité d'actionnaire de leurs clients auprès de l'établissement centralisateur de l'assemblée mandaté par Veolia Environnement, par la production d'une attestation de participation qu'ils annexent au formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration ou de demande de carte d'admission établie au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit.

Modalités

Les actionnaires désirant assister personnellement à l'assemblée générale doivent faire la demande d'une carte d'admission :

- s'il s'agit d'un actionnaire nominatif, directement auprès de l'établissement centralisateur de l'assemblée mandaté par Veolia Environnement (ci-après « l'établissement centralisateur ») ;
- s'il s'agit d'un actionnaire au porteur, auprès de son intermédiaire financier.

Si un actionnaire au porteur souhaitant participer physiquement à l'assemblée n'a pas reçu sa carte d'admission à J-2, il doit demander à son intermédiaire financier de lui délivrer une attestation de participation qui lui permettra de justifier de sa qualité d'actionnaire à J-2 pour être admis à l'assemblée.

Un avis de convocation comprenant un formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration ou de demande de carte d'admission est envoyé automatiquement à tous les actionnaires nominatifs. Les actionnaires au porteur doivent

s'adresser à l'intermédiaire financier auprès duquel leurs actions sont inscrites en compte afin d'obtenir le formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration ou de demande de carte d'admission.

Vote à distance

Les actionnaires ne pouvant assister personnellement à l'assemblée générale peuvent choisir parmi l'une des options suivantes :

- donner procuration à un autre actionnaire, à leur conjoint ou partenaire, ou à toute autre personne physique ou morale de leur choix ;
- donner pouvoir au président de l'assemblée ;
- voter par correspondance ;
- voter par voie électronique préalablement à l'assemblée générale.

La Société met à la disposition de ses actionnaires un site internet dédié au vote préalablement à l'assemblée (Votaccess). Ce site permet à chaque actionnaire d'accéder notamment à la documentation relative à l'assemblée générale, de transmettre électroniquement ses instructions de vote ou de demander une carte d'admission.

Les votes à distance ou par procuration ne peuvent être pris en compte que si les formulaires dûment remplis et signés (et accompagnés de l'attestation de participation pour les actions au porteur) parviennent auprès de l'établissement centralisateur trois jours au moins avant la date de l'assemblée.

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-79 du Code de commerce, la notification de la désignation et de la révocation d'un mandataire peut également être effectuée par voie électronique.

Seules les notifications de désignation ou de révocation de mandats dûment signées, complétées et réceptionnées deux jours au plus tard avant la date de l'assemblée peuvent être prises en compte.

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-85 du Code de commerce, tout actionnaire ayant déjà voté par correspondance, envoyé un pouvoir ou demandé une carte d'admission ne peut plus choisir un autre mode de participation à l'assemblée, mais peut néanmoins céder tout ou partie de ses actions. Cependant, si la cession intervient avant J-2, la Société invalide ou modifie en conséquence, selon le cas, le vote exprimé à distance, le pouvoir, la carte d'admission ou l'attestation de participation. À cette fin, l'intermédiaire habilité teneur de compte notifie la cession à la Société ou à son mandataire et lui transmet les informations nécessaires. Aucune cession ni aucune autre opération réalisée après J-2, quel que soit le moyen utilisé, n'est notifiée par l'intermédiaire habilité teneur de compte ou prise en considération par la Société, nonobstant toute convention contraire. Il est rappelé que pour toute procuration d'un actionnaire sans indication de mandataire, le président de l'assemblée générale émet un vote favorable à l'adoption de projets de résolution présentés ou agréés par le conseil d'administration, et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolution. Pour émettre tout autre vote, l'actionnaire doit faire le choix d'un mandataire qui accepte de voter dans le sens indiqué par le mandant.

Aux termes de l'article 22 paragraphe 4 des statuts de la Société, le conseil d'administration peut décider que les actionnaires peuvent participer à une assemblée générale par visioconférence ou par des moyens de télécommunication et télétransmission y compris internet, dans les conditions prévues par la réglementation

applicable au moment de son utilisation. Dans ce cas, ces actionnaires sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité de cette assemblée. Cette faculté n'a pas encore été utilisée par la Société à la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel.

8.1.8.3 Principaux pouvoirs et quorum des assemblées générales

Assemblée générale ordinaire

L'assemblée générale ordinaire est celle qui est appelée à prendre toutes décisions qui ne modifient pas les statuts. Elle est réunie au moins une fois par an, dans les six mois de la clôture de chaque exercice social, pour statuer sur les comptes de cet exercice. Elle ne délibère valablement, sur première convocation, que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté à distance possèdent au moins le cinquième des actions ayant droit de vote. Sur deuxième convocation, aucun quorum n'est requis. Les délibérations de l'assemblée générale ordinaire sont prises à la majorité des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté à distance.

Assemblée générale extraordinaire

L'assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions. Elle ne peut, toutefois, augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectué. Elle ne délibère valablement, sur première convocation, que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté à distance possèdent au moins le quart, et, sur deuxième convocation, le cinquième des actions ayant droit de vote. Les délibérations de l'assemblée générale extraordinaire sont prises à la majorité des deux tiers des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté à distance.

8.1.8.4 Droits des actionnaires

Inscription de points ou de projets à l'ordre du jour

Les demandes d'inscription de points ou de projets de résolutions à l'ordre du jour doivent parvenir au 30, rue Madeleine Vionnet - 93300 Aubervilliers (Veolia Environnement, Secrétariat général) par lettre recommandée avec demande d'avis de réception ou par télécommunication électronique à l'adresse suivante : AGveoliaenvironnement.ve@veolia.com, au plus tard le vingt-cinquième jour qui précède la date de l'assemblée, sans pouvoir être adressées plus de 20 jours après la date de l'avis de réunion publié au Bulletin des Annonces Légales et Obligatoires.

La demande d'inscription d'un point à l'ordre du jour doit être motivée. La demande d'inscription de projets de résolution doit être accompagnée du texte des projets de résolution, qui peuvent être assortis d'un bref exposé des motifs. De telles demandes émanant d'actionnaires doivent être accompagnées d'une attestation justifiant de leur qualité d'actionnaires soit dans les comptes de titres nominatifs soit dans les comptes de titres au porteur tenus par un intermédiaire financier, ainsi que de la fraction de capital exigée par la réglementation. L'examen du point ou du projet de résolution déposé dans les conditions réglementaires est subordonné à la transmission, par les auteurs de la demande, d'une nouvelle attestation justifiant de l'inscription des titres dans les mêmes comptes à J-2.

Questions écrites

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-84 du Code de commerce, tout actionnaire souhaitant poser des questions écrites doit les adresser au président du conseil d'administration, au 30, rue Madeleine Vionnet - 93300 Aubervilliers (Veolia Environnement, Secrétariat général) par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, au plus tard le quatrième jour ouvré précédant l'assemblée ; pour être prises en compte, ces questions doivent impérativement être accompagnées d'une attestation d'inscription en compte. Il est précisé que les réponses aux questions écrites peuvent être publiées directement sur le site internet de la Société à l'adresse suivante : <http://www.veolia.com/fr/groupe/espace-finance>, rubrique assemblée générale.

Consultation des documents mis à disposition

Les documents et renseignements relatifs aux assemblées générales sont tenus à la disposition des actionnaires dans les conditions légales et réglementaires en vigueur et en particulier, les informations visées à l'article R. 225-73-1 du Code de commerce sont publiées sur le site internet de la Société à l'adresse suivante :

<https://www.veolia.com/fr/groupe/espace-finance>, rubrique assemblée générale, au plus tard le vingt et unième jour précédant l'assemblée.

8.1.9 DROIT DE VOTE DOUBLE

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel à la quotité du capital qu'elles représentent et chaque action donne droit à une voix.

Toutefois, conformément aux dispositions de l'article L. 225-123, al. 3 du Code de commerce, un droit de vote double ⁽¹⁾ est attribué, à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles est justifiée une inscription nominative, au nom du même actionnaire, depuis deux ans, ainsi qu'aux actions nominatives nouvelles qui seraient attribuées gratuitement à un actionnaire, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, à raison d'actions bénéficiant de ce droit.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-124 du Code de commerce, le droit de vote double cesse pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert de propriété. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, de donations entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre de droit acquis et n'interrompt pas le délai d'acquisition de deux ans. Il en est de même en cas de transfert par suite d'une fusion ou d'une scission d'une société actionnaire.

Le droit de vote attaché aux actions grevées d'usufruit est exercé par l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et par le nu-propiétaire dans les assemblées générales extraordinaires.

8.1.10 IDENTIFICATION DES ACTIONNAIRES

Les actions entièrement libérées sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire, sous réserve des dispositions légales et réglementaires en vigueur et des statuts de la Société ; elles sont obligatoirement nominatives jusqu'à ce qu'elles soient intégralement libérées.

Les actions de la Société donnent lieu à une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Toutefois, lorsque le propriétaire des actions de la Société n'a pas son domicile sur le territoire français, au sens de l'article 102 du Code civil, tout intermédiaire peut-être inscrit pour le compte de ce propriétaire, conformément aux dispositions de l'article L. 228-1 du Code de commerce.

Par ailleurs, les statuts de la Société prévoient que celle-ci peut procéder à l'identification de tout détenteur de titres conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses assemblées, dans le cadre de la procédure prévue aux articles L. 228-2 et suivants du Code de commerce. En application de ces dispositions, la Société réalise des études de son actionnariat quatre fois par an en moyenne.

Le non-respect par les détenteurs de titres ou les intermédiaires de leurs obligations de communication de renseignements résultant des articles L. 228-2 et suivants du Code de commerce entraîne, dans les conditions prévues par la loi, la privation temporaire du droit de vote voire la suspension du droit au paiement du dividende attaché aux actions.

(1) L'assemblée générale mixte des actionnaires de Veolia Environnement du 22 avril 2015 a rejeté la résolution A (non agréée par le conseil d'administration), qui visait à exclure l'acquisition automatique des droits de vote double prévue par la loi Florange pour les actions inscrites au nominatif depuis au moins deux ans.

8.1.11 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS

Outre les seuils prévus par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, les statuts de la Société disposent que toute personne physique ou morale agissant seule ou de concert qui vient à détenir ou qui cesse de détenir directement ou indirectement une fraction du capital, de droits de vote ou de titres donnant accès à terme au capital de la Société égale ou supérieure à 1 % ou un multiple de cette fraction, est tenue de notifier à la Société, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, dans un délai de 15 jours à compter du franchissement de l'un de ces seuils, son identité ainsi que celle des personnes agissant de concert avec elle,

et le nombre total d'actions, de droits de vote et de titres donnant accès à terme au capital qu'elle possède seule, directement ou indirectement, ou encore de concert.

L'inobservation des dispositions qui précèdent, est sanctionnée par la privation des droits de vote pour les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée et ce pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendra jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification prévue ci-dessus, si l'application de cette sanction est demandée par un ou plusieurs actionnaires détenant 1 % au moins du capital de la Société.

8.1.12 CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DIRECTION GÉNÉRALE

Composition du conseil – président et vice-président(s) du conseil : aux termes de l'article 11 des statuts, le conseil d'administration est composé de trois membres au moins et de 18 membres au plus, élus par l'assemblée générale des actionnaires sauf dérogation prévue par les dispositions légales. Le conseil d'administration élit en son sein un président (*cf.* section 7.2.1.5 *supra* concernant le président) et, le cas échéant, un ou deux vice-président(s) (*cf.* section 7.2.1.6 *supra* concernant le vice-président), qui sont obligatoirement des personnes physiques et dont la durée des fonctions ne peut être supérieure à celle du mandat d'administrateur du ou des intéressé(s).

Représentation des salariés : conformément à la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013, le conseil d'administration de Veolia Environnement comprend deux membres représentant les salariés, désignés en application de l'article 11.2 des statuts de la Société.

Détention d'actions : l'article 11.1 des statuts prévoit que chaque membre du conseil d'administration doit être propriétaire, d'au moins 750 actions de la Société sous la forme nominative pendant toute la durée de son mandat. Cette disposition ne s'applique pas aux actionnaires salariés et aux administrateurs représentant les salariés, nommés ou désignés en application de la législation (*cf.* section 7.1.1.1 *supra*).

Durée des fonctions – limite d'âge des administrateurs et du président : les membres du conseil d'administration sont nommés individuellement par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires pour une durée de quatre ans, prenant fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat (*cf.* section 7.2.1.2 *supra*). Ils sont rééligibles, étant précisé que :

- à l'issue de chaque assemblée générale annuelle, le nombre des administrateurs ayant atteint l'âge de 70 ans ne peut dépasser le tiers du nombre total des administrateurs en fonction ;
- l'article 12 des statuts prévoit que les fonctions du président prennent fin au plus tard à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle le président atteint l'âge de 70 ans.

Pouvoirs : les pouvoirs du conseil d'administration (*cf.* article 15 des statuts) sont précisés dans les sections 7.2.1.4 et 7.3.2 *supra*.

Direction générale : aux termes de l'article 19 des statuts, la direction générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité soit par le président du conseil d'administration, soit par une autre personne physique, administrateur ou non, nommée par le conseil d'administration et portant le titre de directeur général. Les décisions du conseil d'administration relatives aux choix entre les deux modalités d'exercice de la direction générale sont prises conformément aux statuts. Les actionnaires et les tiers sont informés de ce choix dans les conditions légales (*cf.* section 7.3.1 *supra*).

Le directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve :

- des pouvoirs que les dispositions législatives et réglementaires en vigueur attribuent expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration ; et
- des pouvoirs réservés et des approbations préalables confiées au conseil d'administration conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration (*cf.* section 7.3.2 *supra*).

La durée des fonctions et la rémunération du directeur général sont fixées par le conseil d'administration. Conformément aux dispositions de l'article 19 des statuts, les fonctions de directeur général prennent fin au plus tard à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle le directeur général atteint l'âge de 70 ans.

Direction générale déléguée : aux termes de l'article 20 des statuts et sur proposition du directeur général, le conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le directeur général, avec le titre de directeur général délégué. Le nombre maximum de directeurs généraux délégués est fixé à cinq.

En accord avec le directeur général, le conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés à chacun des directeurs généraux délégués qui, à l'égard des tiers, disposent toutefois des mêmes pouvoirs que le directeur général. La limite d'âge pour l'exercice des fonctions de directeur général délégué est fixée à 70 ans.

8.1.13 MODIFICATION DES STATUTS, DU CAPITAL ET DES DROITS ATTACHÉS AUX ACTIONS

Toute modification des statuts, du capital ou des droits de vote attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

Le texte des statuts de la Société est disponible et consultable sur le site internet de la Société (cf. section 8.5 *infra*).

8.2 Procédures judiciaires et arbitrages

Les litiges les plus significatifs auxquels sont parties la Société ou ses filiales sont décrits ci-après. Par ailleurs, les contrôles et contentieux fiscaux sont présentés au chapitre 4, section 4.1, note 11.3 des états financiers consolidés.

La présentation des principales procédures judiciaires, administratives ou d'arbitrage figurant au chapitre 4, section 4.1, note 12 des états financiers consolidés est incorporée par référence au sein de ce chapitre 8, section 8.2. Les principales mises à jour concernant les litiges figurant à la note 12 et reflétant les évolutions significatives qui ont pu intervenir jusqu'à la date de dépôt de ce document sont décrites dans ce chapitre 8, section 8.2.

Il n'existe pas d'autres procédures judiciaires, administratives ou d'arbitrage dont la Société a connaissance, en suspens ou dont elle

serait menacée, susceptibles d'avoir eu ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

Le montant consolidé des provisions constituées pour l'ensemble des contentieux du Groupe (cf. chapitre 4, section 4.1, note 10 des états financiers consolidés), y compris les provisions sur litiges de nature fiscale et sociale, est la somme d'un grand nombre de litiges de montants individuels non significatifs. Ces provisions incluent l'ensemble des pertes jugées probables afférentes aux litiges de toutes natures que le Groupe rencontre dans la conduite de ses activités. La provision pour litiges (hors litiges fiscaux et sociaux) la plus significative dans les comptes au 31 décembre 2019 est de l'ordre de 19,1 millions d'euros.

AMÉRIQUE DU NORD

États-Unis - Flint

Cf. chapitre 4, section 4.1, note 12 des états financiers consolidés *supra*.

États-Unis - WASCO et Aqua Alliance

Certaines des filiales indirectes actuelles et anciennes de Veolia Eau aux États-Unis⁽¹⁾ sont défenderesses dans des procédures judiciaires aux États-Unis, dans lesquelles les demandeurs cherchent à obtenir réparation pour des préjudices corporels et autres dommages qui résulteraient d'une exposition à l'amiante, la silice et à d'autres substances potentiellement dangereuses. En ce qui concerne les procédures impliquant les anciennes filiales de Veolia Eau, certaines filiales actuelles de cette dernière demeurent responsables de leurs conséquences et en conservent parfois la gestion. En outre, les acquéreurs des anciennes filiales bénéficient, dans certaines instances, de garanties de Veolia Eau ou de la Société portant sur les conséquences éventuelles de ces procédures. Les demandeurs allèguent habituellement que les préjudices subis ont pour origine l'utilisation de produits fabriqués ou vendus par les filiales de Veolia Eau, ses anciennes filiales ou leurs prédécesseurs. Figurent généralement aux côtés des filiales de Veolia Eau ou de ses

anciennes filiales de nombreux autres défendeurs, auxquels il est reproché d'avoir contribué aux préjudices allégués. Des provisions ont été constituées au titre de la responsabilité éventuelle des filiales actuelles dans ces affaires en fonction, en particulier, du lien entre les préjudices allégués et les produits fabriqués ou vendus par ces filiales ou leurs prédécesseurs, de l'étendue des dommages prétendument subis par les demandeurs, du rôle des autres défendeurs et des règlements passés dans des affaires similaires. Les provisions sont constituées au moment où les responsabilités deviennent probables et peuvent être raisonnablement évaluées, et ne comprennent pas de provisions pour responsabilité éventuelle au titre de demandes qui n'auraient pas été engagées.

À la date de dépôt du présent document de référence, un certain nombre de procédures judiciaires ont été résolues, soit par transaction, soit par le rejet de la demande. Aucune des demandes n'a donné lieu au prononcé d'une condamnation.

Au cours de la période de dix ans s'achevant le 31 décembre 2019, la moyenne annuelle des frais engagés par le Groupe au titre de ces demandes, incluant les montants versés à des demandeurs et les frais d'avocats et dépens, s'élève à 587 540 dollars américains nets des remboursements par les compagnies d'assurance.

(1) Des filiales du groupe Aqua Alliance, ou de WASCO (anciennement dénommée Water Applications & Systems Corporation et United States Filter Corporation), société de tête de l'ancien groupe US Filter dont la majeure partie des activités a été cédée à différents acquéreurs en 2003 et 2004.

EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE

Roumanie

Cf. chapitre 4, section 4.1, note 12 des états financiers consolidés *supra*.

Lituanie

Cf. chapitre 4, section 4.1, note 12 des états financiers consolidés *supra*.

AFRIQUE MOYEN ORIENT

Égypte

En septembre 2000, Veolia Propreté a conclu avec le Gouvernorat d'Alexandrie (« Gouvernorat ») un contrat ayant pour objet la collecte et le traitement des déchets, ainsi que le nettoyage urbain de la ville d'Alexandrie pour une période de 15 ans (« Contrat »).

En octobre 2011, Onyx Alexandria, filiale de Veolia Propreté et constituée afin d'exécuter le Contrat, a résilié ce dernier pour manquement grave du Gouvernorat à ses obligations de paiement, et plus généralement pour les fautes commises par la République arabe d'Égypte (« Égypte »), lesquelles ont causé la perte totale de l'investissement réalisé par Veolia Propreté.

En juin 2012, Veolia Propreté a initié une procédure d'arbitrage à l'encontre de l'Égypte sur le fondement du traité bilatéral d'investissement franco-égyptien (« TBI ») et sous l'égide du CIRDI (Centre International pour le Règlement des différends relatifs aux investissements).

Le 9 novembre 2016, le Gouvernorat a initié une procédure d'arbitrage à l'encontre de Veolia Propreté et Onyx Alexandria sous l'égide du *Cairo Regional Centre for International Commercial*

Arbitration (« CRCICA ») et a demandé à être indemnisé pour les dommages résultant de la supposée résiliation abusive alléguée du Contrat et du non-respect par Onyx Alexandria de ses obligations contractuelles à hauteur d'un montant de 186,2 millions de livres égyptiennes (correspondant à environ 9,4 millions d'euros). Veolia Propreté et Onyx Alexandria contestent intégralement le bien-fondé de l'ensemble des demandes du Gouvernorat.

Par sentence du 25 mai 2018, le tribunal arbitral CIRDI a estimé que les violations du Contrat par le Gouvernorat ne comportaient pas d'actes suffisamment graves de l'État pouvant être assimilés à des violations du TBI et par conséquent, a rejeté l'ensemble des demandes d'indemnisation de Veolia Propreté. Le tribunal arbitral a notamment jugé que les réclamations contractuelles auraient dû être soumises à l'arbitrage du CRCICA en vertu de la clause compromissoire contenue dans le Contrat. Dans le cadre de cet arbitrage, Onyx Alexandria a présenté des demandes reconventionnelles d'environ 1 milliard de livres égyptiennes (correspondant à environ 57 millions d'euros) et le Gouvernorat a amendé ses demandes initiales sollicitant une indemnisation d'environ 28 millions d'euros. La procédure est toujours en cours.

ASIE

Hong Kong Sludge

Le 27 septembre 2010, VW-VES (HK) Limited (VW-VES), filiale indirecte de la Société, a remporté un appel d'offres lancé par le Département de Protection Environnementale du gouvernement de Hong Kong (gouvernement de HK) pour la conception, la construction et l'exploitation d'une installation d'incinération de boues à Hong-Kong. VW-VES a sous-traité la partie de conception, dessin et construction du projet à une joint-venture (JV) dont Veolia Water South China Limited, filiale indirecte de la Société, détient une participation majoritaire.

Pendant la réalisation du projet, différents problèmes, que VW-VES considère comme ne lui étant pas imputables, ont engendré du retard et des coûts supplémentaires importants supportés par VW-VES et la JV. Par conséquent, VW-VES a adressé au gouvernement de HK plusieurs réclamations pour un montant global de plus de 196 millions d'euros (1,8 Md HK\$). De son côté, le gouvernement de HK estime être en droit d'exiger des pénalités de retard d'un montant d'environ 38 millions d'euros (350 M HK\$).

En août 2016, après une tentative de médiation infructueuse, VW-VES a engagé contre le gouvernement de HK une procédure d'arbitrage. Cette procédure est toujours en cours.

AUTRES SEGMENTS

VWT contre K+S Potash

Cf. chapitre 4, section 4.1, note 12 des états financiers consolidés *supra*.

8.3 **Changement de contrôle et contrats importants**

Les prérogatives des collectivités publiques, dans de nombreux pays dont la France, leur permettent de résilier des contrats conclus avec des sociétés du Groupe (cf. chapitre 5, section 5.2.2.4 *supra*) et une prise de contrôle de Veolia Environnement pourrait également avoir des incidences sur la pérennité de contrats conclus par des sociétés du Groupe, dans lesquels figurerait une clause de changement de contrôle.

Dans le cadre de l'opération de décroisement réalisée le 25 juillet 2014, Veolia Environnement a accordé à EDF une option d'achat portant sur l'intégralité des titres de Dalkia International, rebaptisée Veolia Énergie International, exerçable en cas de prise de contrôle de cette société par un concurrent d'EDF. Réciproquement, EDF a accordé une option d'achat à Veolia Environnement sur Dalkia, exerçable dans l'hypothèse où celle-ci ferait l'objet d'une prise de contrôle par un concurrent de Veolia Environnement. Ces options d'achat, d'une durée de cinq ans, ont expiré le 25 juillet 2019.

8.4 Principaux flux entre Veolia Environnement et les filiales principales des unités opérationnelles (*Business Units*) de l'organisation géographique

Les principaux flux entre Veolia Environnement et les filiales principales des unités opérationnelles (ci-après désignées *Business Units*) de l'organisation géographique sont décrits dans l'annexe aux comptes sociaux de Veolia Environnement figurant au chapitre 4, section 4.2 *supra*.

Veolia Environnement assure en premier lieu le financement des *Business Units* par voie de prêts et de comptes courants (position nette de 8,9 milliards d'euros au 31 décembre 2019) et en fonds propres, et a perçu en conséquence 516,6 millions d'euros d'intérêts et 379,6 millions d'euros de dividendes en 2019. La Société a mis en place un système de centralisation de la trésorerie sur ses grands pays d'implantation et met en œuvre des couvertures, pour l'essentiel au niveau du Groupe, dans le cadre de règles de gestion définies (cf. chapitre 4, section 4.1, note 8 des états financiers consolidés *supra*).

Au titre des principaux flux entre Veolia Environnement et les *Business Units* concernant l'exploitation, Veolia Environnement a refacturé aux *Business Units* un montant total de 474,6 millions

d'euros correspondant principalement à des prestations de services, des redevances de marques ainsi que de la mise à disposition de personnel. En outre, dans le cadre d'engagements contractuels liés à la gestion financière des dépenses de renouvellement des installations mises à disposition par les autorités délégantes, la Société a perçu des filiales de l'unité opérationnelle Eau France un montant de 79 millions d'euros d'indemnités libératoires de renouvellement et versé aux filiales de l'unité opérationnelle Eau France un montant de 96,3 millions d'euros au cours de l'exercice 2019.

Dans le cadre des activités opérationnelles, Veolia Environnement a accordé des garanties opérationnelles et de financement pour un montant de 2 139,7 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Le tableau ci-dessous détaille les éléments de certains postes de bilan (actifs non courants, endettement financier, trésorerie), des flux de trésorerie liés à l'activité et le montant des dividendes versés en 2019 et revenant à la Société au 31 décembre 2019, ventilés entre Veolia Environnement et ses *Business Units*.

Impact sur les comptes consolidés (en millions d'euros)	France	Europe hors France	Reste du monde	Activités mondiales	Autres	Veolia Environnement	Total consolidé
Actifs non courants	3 679,9	10 572,6	7 559,1	2 172,2	-159,5	268,4	24 092,7
Endettements financiers hors Groupe ⁽¹⁾	146,9	1 337,1	957,1	449,9	-189,7	13 988,7	16 690,0
Trésorerie au bilan ⁽²⁾	648,9	-4 026,2	-1 349,0	-1 072,0	-2 049,7	13 389,1	5 541,1
Flux de trésorerie liés à l'activité	635,4	1 227,0	701,1	423,4	11,2	120,3	3 118,4
Impact sur les comptes sociaux de VE SA (en millions d'euros)							
Dividendes versés durant l'exercice et revenant à Veolia Environnement	160,6	0,0	0,0	7,2	211,8		

(1) Correspond aux dettes financières non courantes + dettes financières courantes +/- réévaluation des instruments de trésorerie.

(2) Correspond à la trésorerie et équivalents de trésorerie - la trésorerie passive.

8.5 Documents accessibles au public

Les communiqués de la Société, les documents de référence annuels et documents d'enregistrement universel (comprenant notamment les informations financières historiques sur la Société et du Groupe) déposés auprès de l'AMF ainsi que leurs actualisations, sont accessibles sur le site internet de la Société à l'adresse suivante : www.veolia.com/fr/groupe/finance/information-reglementee, et une copie peut en être obtenue au siège administratif de la Société au 30, rue Madeleine Vionnet - 93300 Aubervilliers.

Toutes les informations publiées et rendues publiques par la Société au cours des 12 derniers mois en France, dans d'autres États membres conformément à la réglementation boursière et en matière de valeurs mobilières sont disponibles sur le site internet

de la Société à l'adresse indiquée ci-dessus et sur le site de l'AMF à l'adresse suivante : www.amf-france.org.

L'ensemble de l'information réglementée diffusée par la Société en application des dispositions des articles 221-1 et suivants du règlement général de l'AMF est disponible à l'adresse suivante : www.veolia.com/fr/groupe/finance/information-reglementee. Les statuts de la Société sont disponibles sur le site internet de cette dernière. Enfin, les procès-verbaux d'assemblées générales, les rapports des commissaires aux comptes et tous autres documents sociaux peuvent être consultés au 30, rue Madeleine Vionnet - 93300 Aubervilliers.

8.6 Contrôleurs légaux des comptes

KPMG SA

Commissaire aux comptes membre de la Compagnie régionale de Versailles

Société représentée par Mme Valérie Besson et M. Baudouin Griton.
2, avenue Gambetta Tour Eqho – 92066 Paris La Défense Cedex.

Société désignée par l'assemblée générale mixte du 10 mai 2007 dont le mandat a été renouvelé par l'assemblée générale mixte du 18 avril 2019 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Ernst & Young et autres

Commissaire aux comptes membre de la Compagnie régionale de Versailles

Société représentée par MM. Jean-Yves Jégourel et Quentin Séné.
1-2, place des Saisons – Paris – La Défense 1 – 92400 Courbevoie.

Société désignée le 23 décembre 1999 dont le mandat a été renouvelé par l'assemblée générale mixte du 20 avril 2017 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

8.7 Information financières incluses par référence

En application du règlement (UE) n° 2017/1129 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document d'enregistrement universel :

- l'examen de la situation financière et des résultats, les comptes consolidés et les comptes annuels de l'exercice 2018, ainsi que les rapports des commissaires aux comptes correspondants, figurant au chapitre 3, au chapitre 4, sections 4.1 et 4.2 respectivement du document de référence de Veolia Environnement de

l'exercice 2018, déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 13 mars 2019 sous le numéro D. 19-0140 ;

- l'examen de la situation financière et des résultats, les comptes consolidés et les comptes annuels de l'exercice 2017, ainsi que les rapports des commissaires aux comptes correspondants, figurant au chapitre 3, au chapitre 4, sections 4.1 et 4.2 respectivement du document de référence de Veolia Environnement de l'exercice 2017, déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 13 mars 2018 sous le numéro D. 18-0125.

8.8 Personnes responsables du Document d'enregistrement universel et du rapport financier annuel RFA

8.8.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

M. Antoine Frérot, président-directeur général de Veolia Environnement.

8.8.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion contenu dans ce document présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Fait à Aubervilliers,

le 16 mars 2020

Le président-directeur général

Antoine Frérot

8.9 Tables de concordance

8.9.1 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

La présente table de concordance reprend les rubriques prévues par les annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission du 14 mars 2019 et renvoie aux pages du présent document d'enregistrement universel où sont mentionnées les informations relatives à chacune des rubriques.

Rubriques des annexes 1 et 2 du règlement délégué du 14 mars 2019	Chapitres ou sections	Pages
1 – Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente		
1.1 Indication des personnes responsables	8.8	476
1.2 Déclaration des personnes responsables	8.8	476
1.3 Déclaration ou rapport d'expert	N/A	N/A
1.4 Attestation d'un tiers	N/A	N/A
1.5 Déclaration sans approbation préalable	N/A	N/A
2 – Contrôleurs légaux des comptes	8.6	475
3 – Facteurs de risques	5 et 5.2	266 et 275
4 – Informations concernant l'émetteur		
4.1 Raison sociale et nom commercial	8.1.1	466
4.2 Lieu et numéro d'enregistrement et identifiant d'entité juridique (LEI)	8.1.4	466
4.3 Date de constitution et durée de vie	8.1.3	466
4.4 Siège social, forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse, numéro de téléphone de son siège et site Internet	8.1.1 et 8.1.2	466
5 – Aperçu des activités		
5.1 Principales activités	1.3.1 et 1.3.2	23 et 28
5.2 Principaux marchés	1.3.3, 1.3.4 et 1.5	29, 31 et 40
5.3 Événements importants dans le développement des activités	3.1	78
5.4 Stratégie et objectifs	1.2, 3.7, 3.9 et 6.1	15, 100, 101 et 302
5.5 Degré de dépendance à l'égard des brevets, licences, contrats et industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	1.5.3.1	53
5.6 Position concurrentielle	1.3.4.2	35
5.7 Investissements		
5.7.1 Principaux investissements réalisés	3.1.2, 3.3.2 et 4.1.6 note 3.2	79, 96 et 124
5.7.2 Principaux investissements en cours	3.3	95
5.7.3 Informations sur les co-entreprises et les entreprises associées	3.3.3 et 4.1.6 note 5.2.4	97 et 136
5.7.4 Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	1.6 et 6.2	54 et 305
6 – Structure organisationnelle		
6.1 Description sommaire du Groupe	1.5.1	40
6.2 Liste des filiales importantes	4.1.6 note 15	210

Rubriques des annexes 1 et 2 du règlement délégué du 14 mars 2019	Chapitres ou sections	Pages
7 – Examen de la situation financière et du résultat		
7.1 Situation financière	3.2 à 3.4 et 4.1.6 note 4.1.1 à 4.1.5	82 et 108 à 115
7.2 Résultat d'exploitation	3.2.2, 4.1.2 et 4.1.6 note 5.2	83, 110 et 135
8 – Trésorerie et capitaux		
8.1 Information sur les capitaux	4.1.5 et 4.1.6 note 9	114 et 195
8.2 Source et montant des flux de trésorerie	3.2.2, 3.3, 4.1.4 et 4.1.6 note 8	91, 95, 112 et 168
8.3 Besoins de financement et structure de financement	2.1.7, 3.3 et 4.1.6 notes 5.3 et 8.1	72, 140 et 168
8.4 Restrictions à l'utilisation des capitaux	4.1.6 note 8.1.3	176
8.5 Sources de financement attendues		N/A
9 – Environnement réglementaire	1.6	54
10 – Informations sur les tendances		
10.1.a Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice	1.3.2 et 3.7	28 et 100
10.1.b Description de tout changement significatif de performance financière du Groupe	N/A	N/A
10.2 Tendances, incertitude, contrainte, engagement ou événement dont l'émetteur a connaissance susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur	1.2, 3.7 et 3.9	15, 100 et 101
11 – Prévisions ou estimations du bénéfice		
11.1. Prévision ou estimation du bénéfice	3.9	101
11.2 Principales hypothèses sous-tendant les prévisions ou estimations de bénéfices	3.9	101
11.3 Déclaration relative aux bases d'établissement et d'élaboration des prévisions et estimations du bénéfice	3.9	101
12 – Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale		
12.1 Informations concernant les membres du conseil d'administration et la direction générale	7.1.1, 7.1.2 et 7.3	398, 411 et 428
12.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la direction générale	7.1.3	411
13 – Rémunération et avantages		
13.1 Rémunérations et avantages en nature	7.4.1, 7.4.3 et 7.4.4	430, 444 et 451
13.2 Montant des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement aux mandataires sociaux de pensions, de retraites ou d'autres avantages	4.1.6 note 6.4 et 7.4.2	158 et 442
14 – Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
14.1 Date d'expiration des mandats actuels	7.1.1 et 7.1.2	398 et 411
14.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de la direction à l'émetteur ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat, ou une déclaration appropriée attestant de l'absence de tels avantages	4.1.6 note 13, 7.1.3 et 7.6	209, 411 et 461
14.3 Informations sur le comité d'audit et le comité des rémunérations	7.2.2.1 et 7.2.2.3	422 et 426
14.4 Déclaration relative à la conformité aux régimes de gouvernement d'entreprise applicables	7.2.1.1	412
14.5 Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	N/A	N/A
15 – Salariés		
15.1 Nombre des salariés et répartition des effectifs	Profil/Chiffres clés et 6.4.2	5 et 356
15.2 Participations dans le capital et stock-options des mandataires sociaux	7.1.1.2, 7.4.1.1.2, 7.4.3 et 7.4.4	399, 444 et 451
15.3 Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital	3.1.4 et 6.4.4.4	81 et 367

Rubriques des annexes 1 et 2 du règlement délégué du 14 mars 2019	Chapitres ou sections	Pages
16 – Principaux actionnaires		
16.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	2.2	73
16.2 Existence de droits de vote différents	2.2 et 8.1.9	73 et 469
16.3 Contrôle de l'émetteur	2.2	73
16.4 Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle	8.3	473
17 – Transactions avec des parties liées	4.1.6 note 13	209
18 – Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
18.1 Informations financières historiques	Profil/Chiffres clés, 3.2.2, 4.1 et 4.2	7, 83, 108 et 221
18.2 Informations financières intermédiaires et autres	N/A	N/A
18.3 Audit des informations financières annuelles historiques	4.1.7 et 4.2.6	217, 258
18.4 Informations financières <i>pro forma</i>	3.10.2 et 4.1	103 et 108
18.5 Politique en matière de dividendes	2.3 et 8.1.7	75 et 467
18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	4.1.6 note 12 et 8.2	206 et 471
18.7 Changement significatif de la situation financière	3.1.2 et 4.1.6 note 3.2	79 et 82
19 – Informations complémentaires		
19.1 Capital social		
19.1.1 Montant du capital souscrit et capital autorisé non émis	2.1.1 et 2.1.4	64 et 68
19.1.2 Actions non représentatives du capital	N/A	N/A
19.1.3 Actions détenues par l'émetteur ou ses filiales	2.1.3	65
19.1.4 Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	2.1.5, 2.1.7 et 4.1.6 note 8.1.1.1	71, 72 et 169
19.1.5 Droits d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital autorisé, mais non émis, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	2.1.4	68
19.1.6 Options sur le capital de membres du Groupe	N/A	N/A
19.1.7 Historique du capital social	2.1.6	71
19.2 Acte constitutif et statuts		
19.2.1 Objet social et registre du Commerce	8.1.4 et 8.1.5	466
19.2.2 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	8.1.7 et 8.1.9	467 et 469
19.2.3 Dispositions pouvant retarder, différer ou d'empêcher un changement de contrôle	N/A	N/A
20 – Contrats importants	8.3	473
21 – Documents disponibles	8.5	475

8.9.2 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Afin de faciliter la lecture du présent document de référence, la table de concordance ci-après permet d'identifier les informations qui constituent le rapport financier annuel devant être publié par les sociétés cotées conformément aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

Éléments requis	Chapitres/ sections document d'enregistrement universel	Pages
1 – Comptes consolidés	4.1	108
2 – Comptes sociaux	4.2	221
3 – Rapport de gestion	cf. table de concordance ci-dessous	
4 – Déclaration de la personne physique qui assume la responsabilité du rapport financier annuel	8.8	476
5 – Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et les comptes sociaux	4.1.7 et 4.2.6	217 et 258
6 – Honoraires des contrôleurs légaux des comptes	3.6	100

8.9.3 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le présent document d'enregistrement universel comprend tous les éléments du rapport de gestion du conseil d'administration de la Société tels que requis notamment par les articles L. 225-100 et suivants, L. 232-1, II et R. 225-102 et suivant du Code de commerce ainsi que celles relatives au rapport sur le gouvernement d'entreprise (informations visées par l'article L. 225-37 et suivants du Code de commerce, figurant dans la section spécifique du rapport de gestion dédiée au gouvernement d'entreprise). La table de concordance ci-après permet d'identifier ces éléments.

	Chapitres/sections du Document d'enregistrement universel	Pages
1 – Activité		
Situation et activité de la Société et, le cas échéant, des filiales et des sociétés qu'elle contrôle au cours de l'exercice écoulé, et de l'ensemble constitué par les entreprises comprises dans le périmètre de consolidation	1.2, 1.3, 1.5.2 et 3.1	15, 23, 42 et 78
Résultats de l'activité de la Société, de ses filiales et des sociétés qu'elle contrôle	3.2.2 et 4.1	83 et 108
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et, notamment, de sa situation d'endettement au regard du volume des affaires	1.2, 1.3, 1.5.2 et 3.2.2	15, 25, 42 et 83
Indicateurs clefs de performance financière et non financière	Profil/Chiffres clés, 3.2, 4.1 et 6	5, 82, 108 et 277
Description des principaux risques et incertitudes	5 et 5.2	266 et 275
Risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures prises par la Société pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité	5.2.2.1 et 6.2.3	284 et 320
Risques de prix, de crédit, de liquidité, de trésorerie, risque de variation du cours, risques encourus en cas de variation des taux d'intérêts, taux de change au cours de baisse : indication des motivations qui ont conduit à intervenir sur tel marché	5.2.2.3, 4.1.6 note 8.3 et 4.2.5 note 7.3	292, 179 et 247
Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	5.1.5	273
Succursales	4.2.7	261
Activités en matière de recherche et développement	1.4	37
Évolution prévisible de la situation de la Société, du Groupe et les perspectives d'avenir	1.2 et 3.9	15 et 101
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date d'établissement du rapport, et la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle les comptes consolidés sont établis	3.7	100
2 – Informations comptables et financières		
Modifications apportées dans la présentation des comptes annuels ou dans les méthodes d'évaluation retenues	3.10, 4.1.6 note 1 et 4.2.5 note 2	102, 117 et 231

	Chapitres/sections du Document d'enregistrement universel	Pages
Montant des charges non fiscalement déductibles	4.2.7	261
Montant global des dépenses somptuaires et celui de l'impôt correspondant (article 223 <i>quarter</i> du CGI)	4.2.7	261
Réintégration dans le bénéfice imposable de certains frais généraux par chiffres globaux et par catégorie de dépenses	4.2.7	261
Résultat de l'exercice et proposition d'affectation du résultat	4.2.3	227
Rappel du montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	2.3.1	75
Tableau des résultats au cours des cinq exercices	4.2.7	261
3 – Information concernant les filiales et participations		
État des prises de participations dans les sociétés ayant leur siège social sur le territoire de la République française et représentant plus de 1/20, 1/10, 1/5, 1/3, 1/2, 2/3 du capital social ou des droits de vote de ces sociétés	4.2.5 note 7.11	254
État des prises de contrôle dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire de la République française	3.1.2, 3.3.2, 4.1.6 note 3.2 et 4.2.5 note 7.11	79, 96, 124 et 246
4 – Informations concernant le capital social, les participations croisées et l'autocontrôle		
Le nom des sociétés contrôlées participant à un autocontrôle de la Société et part du capital social que celles-ci détiennent	2.2.1	73
Identité des personnes physiques ou morales possédant plus du 20 ^e , du 10 ^e , du 3/20 ^e , du 5 ^e , du quart, du tiers, de la moitié, des 2/3, des 18/20 ^e ou des 19/20 ^e du capital social ou des droits de vote aux assemblées générales et modification intervenues au cours de l'exercice	2.2	73
Informations sur la réalisation des opérations d'achat d'actions préalablement autorisées par l'assemblée générale dans le cadre d'un programme de rachat en application de l'article L. 225-211 du Code de commerce	2.1.3, 3.1.4 et 4.1.6 notes 6.2 et 9	65, 81, 1 50 et 195
5 – Participation des salariés au capital de la Société au dernier jour de l'exercice		
État de la participation des salariés au capital social de la Société au dernier jour de l'exercice	2.2.1 et 6.4.4.4	73 et 367
Mention de la proportion du capital social que représentent les actions détenues par le personnel de la Société et par le personnel des sociétés qui lui sont liées	2.2.1 et 6.4.4.4	73 et 367
Informations sur les opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	7.5.2	460
Attribution et conservation par les mandataires sociaux des actions gratuites et/ou stock-options qui leur ont été attribuées	7.4.3.1	444
6 – Déclaration de performance extra-financière		
7 – Autres informations		
Pratiques anticoncurrentielles	N/A	N/A
Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et clients	4.2.7	261
Plan de vigilance et compte rendu	6.6	385
Informations sur les installations classées à risques : politique de prévention du risque d'accident technologique menée par la Société ; capacité de la Société à couvrir sa responsabilité civile vis-à-vis des biens et des personnes du fait de l'exploitation desdites installations ; moyens mis en place par la Société pour assurer la gestion de l'indemnisation des victimes en cas d'accident technologique engageant la responsabilité de la Société.	5.1.6 et 5.2.2.2	274 et 289
8 – Commissariat aux comptes		
Mandats des commissaires aux comptes	8.6	475
9 – Gouvernement d'entreprise		
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice	7.1.1.3	400
Composition du conseil, conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil	7.1.1 et 7.2	398 et 412
Politique de diversité appliquée aux membres du conseil, représentation équilibrée homme/ femme au sein du comité, résultats en matière de mixité	6.4.5.3, 7.1.1.1 et 7.2.1.2,	372, 398 et 413
Choix sur les modalités d'exercice de la direction générale	7.3.1	428
Limitation apportées aux pouvoirs du directeur général	7.3.2	428
Référence à un code de gouvernement d'entreprise	7.2.1.1	412
Politique de rémunération des mandataires sociaux	7.4.1, 7.4.2 et 7.4.3	430, 442 et 444
Rémunérations et avantages de toute nature versés durant l'exercice ou attribués au titre de l'exercice à chaque mandataire social	7.4.1.1.2	433

	Chapitres/sections du Document d'enregistrement universel	Pages
Proportion relative de la rémunération fixe et variable	7.4.1.1.1	430
Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	N/A	N/A
Engagements de toute nature pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci	7.4.2	442
Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce	N/A	N/A
Ratios entre le niveau de rémunération de chaque dirigeant mandataire social et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société / Évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne des salariés de la Société et des ratios susvisés au cours des cinq exercices les plus récents /Explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris dont elle contribue aux performances à long terme de la société et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués	7.4.1.1.2	433
Manière dont le vote de la dernière Assemblée Générale Ordinaire prévu au II de l'article L. 225-100 du Code de commerce a été pris en compte L. 225-37-3 I-9° du Code de commerce	N/A	N/A
Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation L. 225-37-3 I-10° du Code de commerce	N/A	N/A
Application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 du Code de commerce L. 225-37-3 I-11° du Code de commerce	N/A	N/A
Stocks-options et attribution gratuite d'actions	7.4.3.1, 7.4.3.2 et 7.4.3.3	444, 449 et 450
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique : • structure du capital de la Société ;	2.1.1, 2.2.1 et 2.2.2	64, 73 et 74
• restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce ;	8.1.10	469
• participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce ;	2.2.1 et 2.2.2	73 et 74
• liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci ;	2.2.1 et 2.2.2	73 et 74
• mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier ;	7.4.3	444
• accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote,	N/A	
• règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la Société,	7.1.1, 8.1.8.3, 8.1.12 et 8.1.13	398, 468 470 et 471
• pouvoirs du conseil d'administration, en particulier en ce qui concerne l'émission ou le rachat d'actions ;	2.1.3 et 2.1.4	65 et 68
• accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts ;	8.3	473
• accords prévoyant des indemnités pour les membres du conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés.	7.4.2.3	422
Description de la procédure d'évaluation des conventions courantes et conclues à des conditions normales et mise en œuvre	7.2.1.8	422
Conventions conclues entre un mandataire ou un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote et une société contrôlée au sens de l'article L. 233.3 du Code de commerce (hors conventions courantes conclues à des conditions normales)	4.1.6 note 13	209
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordée par l'assemblée générale des actionnaires au conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital et faisant apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice écoulé	2.1.4	68
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'assemblée générale	8.1.8.2	467
10 – Documents à joindre en annexe au rapport de gestion et/ou à communiquer aux actionnaires		
Le rapport spécial sur les actions de performance attribuées en 2019 (cf. article L. 225-197-4 du Code de commerce) constitué par les sections suivantes :	7.4.3.1 et 7.4.3.2	444 et 449

8.10 Annexes

8.10.1 ÉTAT D'AVANCEMENT DES ENGAGEMENTS INDIVIDUELS PRIS PAR VEOLIA DANS L'INITIATIVE ACT4NATURE

Axe 1 : Mieux prendre en compte les enjeux biodiversité localement et concevoir des solutions innovantes basées sur la nature.

1. Déployer l'engagement SNB 2015-2018 et poursuivre la mise en œuvre d'engagements biodiversité au-delà de 2018.

Action	Avancement	Commentaire
Redéfinir dès 2019 avec le renouvellement de l'engagement du groupe dans la nouvelle Stratégie Nationale pour la Biodiversité (SNB) du Ministère de la Transition écologique et solidaire.	Le Ministère de la Transition Écologique et Solidaire (MTES) a revu et lancé son nouveau dispositif Act4Nature France (anciennement SNB) en décembre 2019.	Veolia s'inscrit dans le nouveau dispositif du MTES.

2. Améliorer continuellement la connaissance de nos enjeux biodiversité.

Action	Avancement
Affiner la méthodologie d'identification des sites à enjeu biodiversité avec des critères sur les impacts et dépendances majeurs de ses procédés et métiers.	La méthodologie permettant d'identifier les sites les plus à enjeu en terme de biodiversité (sites sensibles) a été revue et validée en 2019 avec plusieurs parties prenantes, dont l'UICN France.

3. Poursuivre et renforcer le déploiement des plans de préservation des 7 principaux pays à enjeu biodiversité (neuf Business Units).

Action	Avancement
Le Groupe renforcera sur la période 2019-2022 l'accompagnement et le suivi de ces 7 pays à enjeu dans la mise en œuvre de leurs engagements (indicateurs de déploiement, support, etc.).	Dans le cadre de la mise en place du tableau de bord de la raison d'être de Veolia et la refonte de son plan d'objectifs environnement pour la période 2020-2023, le Groupe a modifié cette action pour la prise d'objectifs applicable dès 2020 au périmètre mondial.

4. Continuer à développer des indicateurs d'impact avec des organismes de recherche pour mesurer l'état de la biodiversité.

Action	Avancement
Poursuivre les travaux engagés depuis 2016 par Veolia et le MNHN autour d'indicateurs sur la biodiversité et la santé des écosystèmes.	En 2019, finalisation de la méthodologie pour les chauve souris et démarrage de la conception des logiciels pour la reconnaissance des oiseaux.

5. Mettre en place un calcul d'empreinte biodiversité (ou système équivalent).

Action	Avancement
<ul style="list-style-type: none"> Participer au club B4B de la CDC Biodiversité. Réaliser une revue des outils d'empreinte existants ou en cours de développement. 	Veolia participe aux travaux de la CDC biodiversité sur la mise en place d'un indicateur biodiversité (<i>Global Biodiversity Score</i>) Veolia développe son propre outil d'empreinte adapté à ses activités (depuis 2019).

6. Préserver la nature en favorisant l'économie circulaire

Action	Avancement
<ul style="list-style-type: none"> Réaliser 3,8 milliards de chiffres d'affaires lié à l'économie circulaire d'ici 2020. Multiplier par 5 son chiffre d'affaires actuel dans le recyclage des plastiques d'ici 2025 (1 milliard d'euros). 	L'action est en cours et conforme à l'engagement pris cf. 6.2.2.3.1 Economie circulaire.

Axe 2 : Sensibiliser et impliquer le plus grand nombre en interne comme en externe et promouvoir les actions mises en place collectivement avec les acteurs locaux.

7. Sensibiliser les collaborateurs à la biodiversité

Action	Avancement
--------	------------

Proposer un support de sensibilisation, développé par l'une des zones d'activités de Veolia, à toutes les *Business Units* de Veolia. L'action a été réalisée en 2018. Le déploiement de formation/sensibilisation est en cours sur le périmètre du Groupe.

8. Mieux valoriser la biodiversité en interne et en externe, comme composante de nos activités.

Action

Avancement

Renforcer ses actions de communication pour mieux valoriser ses initiatives et participer à promouvoir encore plus largement le sujet en participant aux travaux et publications de nos partenaires (UICN, Orée, CDC Biodiversité, AFB, etc.).

Action prévue en 2020.

9. Promouvoir et encourager des projets biodiversité en interne et avec nos clients.

Action

Avancement

Réaliser des études de cas illustrant les bonnes pratiques mises en œuvre par les *Business Units* seront réalisées dès 2019 pour les proposer en interne et auprès de nos clients.

Un portefeuille d'offres en faveur de la biodiversité a été développé.

10. Soutenir des initiatives et développer des partenariats locaux.

Action

Avancement

Renforcer la mise en place de partenariats avec des associations de protection de la nature, notamment dans les sites de ses neuf *Business Units* à fort enjeu biodiversité ainsi que sur les autres sites prioritaires.

Le Groupe continue à inciter ses entités opérationnelles à nouer des partenariats avec les associations nationales et/ou locales, notamment suite à la réalisation des diagnostics biodiversité sur ses sites à enjeu biodiversité.

Axe 3 : Déployer des actions d'aménagement et de gestion écologiques sur nos sites et pour nos clients.

11. Inciter nos clients à mettre en place des infrastructures vertes.

Action

Avancement

Le Groupe proposera aux villes où il opère de mettre en place des infrastructures vertes, en fonction de leurs enjeux et priorités (zones de rejets végétalisés, végétalisation pour réduire les îlots de chaleur, etc.).

L'action n'a finalement pas été mise en place.

12. Accompagner nos sites, sous-traitants et clients dans la mise en œuvre des outils écologiques.

Action

Avancement

Déployer les différents outils, dont un calculateur de gestion écologique « EcoLogiCal », un guide de gestion écologique et une charte d'entretien des espaces verts. Le Groupe déploiera plus largement l'utilisation de ces outils sur les sites qu'il gère d'ici 2021.

La mise en œuvre de certains outils sont rendus obligatoires dans le nouveau plan d'objectifs environnement 2020-2023 (charte espaces verts).

13. Organiser un retour d'expériences de l'impact des aménagements et des stratégies de compensation.

Action

Avancement

Dès 2019, Veolia évaluera à l'échelle du groupe les impacts sur la biodiversité de ses aménagements, notamment pour les projets faisant l'objet d'une obligation de compensation (ou équivalent).

Un système de remontée d'information a été mis en place dans le cadre du *reporting* environnemental annuel (campagne de reporting 2019).

CALENDRIER DE COMMUNICATION FINANCIÈRE 2020

vendredi 28 février

Publication des comptes annuels 2019 et
présentation du programme stratégique 2020-2023

mercredi 22 avril

Assemblée générale des actionnaires

mercredi 6 mai

Publication de l'information financière trimestrielle
à fin mars 2020

jeudi 30 juillet

Publication des comptes semestriels

jeudi 5 novembre

Publication de l'information financière trimestrielle
à fin septembre 2020



Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier certifié PEFC issu de ressources contrôlées et gérées durablement.

Conception-réalisation couverture : **HAVAS PARIS**/Photo © Getty Images

Conception & réalisation  **LABRADOR** +33 (0)1 53 06 30 80
INFORMATION DESIGN

Ressourcer le monde

Veolia Environnement

Société anonyme au capital de 2 836 332 695 euros
403 210 032 RCS Paris

Siège administratif :

30, rue Madeleine Vionnet - 93300 Aubervilliers - France

Tél. : +33 (0)1 85 57 70 00

Siège social :

21, rue La Boétie - 75008 Paris - France

www.veolia.com