



Cahier de la performance RSE 2013

22,3 Mds €
de chiffre d'affaires
consolidé.

922 M€
de résultat
opérationnel
récurrent.

202 800
collaborateurs
dans le monde
(au 31 décembre 2013).

Veolia, référent mondial de la gestion optimisée des ressources

Présent sur les 5 continents, Veolia conçoit et déploie des solutions pour la gestion de l'eau, des déchets et des services énergétiques. Le Groupe accompagne les industriels, les villes et leurs habitants dans l'usage optimisé des ressources afin d'en augmenter l'efficacité économique, environnementale et sociale. Veolia contribue ainsi à la préservation des écosystèmes et à la lutte contre le changement climatique. Chaque jour, nos activités et nos 202 800 collaborateurs apportent des solutions pour développer l'accès aux ressources, les préserver et les renouveler.

Ce document consolide l'ensemble des informations clés de notre Groupe en matière de performance RSE (responsabilité sociétale des entreprises). Il réaffirme les engagements de Veolia, acteur engagé au service du développement économique et social des territoires sur lesquels il intervient pour le compte de ses clients collectivités et industriels.

L'accès aux services essentiels et la répartition équitable des ressources sont les enjeux structurants de nos sociétés, soumises à des mutations profondes. L'accès à l'eau, à la propreté et à l'énergie, est au cœur de nos métiers et de nos savoir-faire. Ces services sont intimement liés à la vie des territoires que nous servons quotidiennement.

La mesure de notre performance sociale, environnementale, sociétale ainsi que notre politique d'achats durables s'inscrivent dans une logique d'amélioration continue et d'enrichissement permanent de nos modèles économiques et de nos offres de services à nos clients. Elle est permise grâce à un vaste travail de définition d'indicateurs clés et de reporting mis en œuvre à l'échelle du Groupe (plus de 330 indicateurs consolidés et plusieurs milliers de contributeurs à l'échelle de Veolia).

Ainsi, au-delà des exigences du cadre réglementaire, notre reporting est fondé sur des indicateurs intégrés dans nos contrats et ancrés dans l'économie territoriale.

Ce reporting reflète la dynamique de progrès durable continu dans laquelle nous nous inscrivons partout dans le monde, au service de nos clients et de l'ensemble de nos parties prenantes.

Piloter notre responsabilité d'entreprise

Nos engagements en faveur du développement durable	7
Une organisation adaptée	9
Une performance reconnue	15

Piloter la performance sociétale

Contribuer au développement de l'accès aux services	18
Dialoguer avec nos parties prenantes	27
Contribuer au développement des territoires	43
Solidarité et urgence humanitaire	46

Piloter la performance environnementale

Management de la performance environnementale	52
Lutter contre le changement climatique	56
Réduire les pollutions et protéger la santé	63
Préserver les écosystèmes et la biodiversité	77
Préserver les ressources naturelles	88

Piloter la performance sociale

Suivi de nos enjeux majeurs	105
Transformation et évolution du Groupe	106
Les collaborateurs	109
Gestion des compétences et politique d'emploi	111
Prévention santé et sécurité	114
Dialogue social	118
Diversité, égalité des chances et lutte contre les discriminations	120

Piloter des achats responsables

Politique achats durables	124
Former et sensibiliser les acheteurs aux achats responsables	125
Développer des relations responsables	126
Engager nos fournisseurs et évaluer leur performance RSE	128

Annexes

Tableau de bord environnemental	131
Tableau de bord social	135

Piloter notre responsabilité d'entreprise

Deuxième année de mise en œuvre de notre plan de transformation, 2013 a été une année-charnière pour le Groupe. Le nouveau Veolia dispose désormais d'une organisation intégrée, et non plus par division, homogène par pays.

Avec un système de pilotage plus précis, Veolia est plus performant face aux défis de l'accroissement des pollutions difficiles ou encore de l'urbanisation galopante auxquels il répond pour le compte de ses clients. Depuis 2011, Veolia adapte ses métiers pour passer d'une logique de consommation des ressources à une logique d'usage et de valorisation selon les principes de l'économie circulaire. Veolia conçoit et déploie des solutions pour développer l'accès aux ressources, les préserver et les renouveler.

Afin de piloter au mieux notre responsabilité d'entreprise, notre action s'est plus particulièrement tournée vers :

- *le renforcement des systèmes de management relatifs aux champs de la responsabilité sociétale de l'entreprise ;*
- *le développement d'offres commerciales intégrant les trois volets du développement durable, gage de notre capacité à accompagner nos clients dans leur stratégie globale ;*
- *l'élaboration de modèles contractuels et de partenariats innovants dans le domaine de l'économie sociale, permettant l'accès des populations défavorisées aux services essentiels, notamment dans les pays émergents.*

Veolia a mis en place une gouvernance adaptée et mesure sa performance à l'aide d'indicateurs pertinents.

1. NOS ENGAGEMENTS EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Quel que soit le contexte géographique, quelle que soit la situation économique et financière, le métier de Veolia doit s'exercer en respectant les réglementations nationales et les recommandations des organisations internationales, notamment pour ce qui concerne les principes fondamentaux, la prise en compte des diversités culturelles et la préservation de l'environnement.

Guide éthique

Afin de guider l'ensemble de ses collaborateurs, Veolia a mis en place, depuis 2003, un guide éthique⁽¹⁾ qui définit les valeurs fondamentales que leur comportement doit refléter en toutes circonstances. Ce guide, actualisé en 2013, expose les valeurs et règles de conduite que la Société s'attache à faire respecter auprès de ses collaborateurs et à promouvoir auprès de ses autres parties prenantes, telles que le respect des lois et réglementations, la responsabilité sociale, la solidarité et l'équité sociale, l'innovation, le sens du client et la maîtrise des risques, la qualité de l'information et de la gouvernance d'entreprise ainsi que l'engagement en faveur du développement durable.

Pour plus de précisions, consultez le Guide éthique sur le site Internet du Groupe.

Charte développement durable

En lien avec le guide éthique, l'entreprise s'est engagée, depuis 2006, dans une charte⁽¹⁾ qui affirme douze principes.

- 1. Protéger l'environnement**, contribuer à préserver les ressources naturelles et la biodiversité, lutter contre le changement climatique.
- 2. Promouvoir, par l'innovation**, la recherche et le développement, des solutions environnementales, économiques et sociales répondant aux besoins des générations futures.
- 3. Sensibiliser les populations concernées** par ses activités aux enjeux environnementaux et à l'adaptation des comportements qui doit en découler.
- 4. Adapter son offre de services** aux besoins et attentes des clients par le dialogue, la qualité de son conseil et de son expertise.
- 5. Assurer la sécurité et la santé** de ses collaborateurs et contribuer à améliorer la santé publique.
- 6. Garantir des conditions de travail** dans lesquelles les droits humains fondamentaux et les normes de travail internationales sont respectés.

7. Promouvoir la diversité et lutter contre les discriminations pour assurer l'égalité des chances.

8. Favoriser le développement des compétences et la promotion sociale de ses collaborateurs tout au long de leur vie professionnelle.

9. Définir progressivement ses propres standards environnementaux et sociaux s'imposant à l'ensemble de ses exploitations partout dans le monde.

10. Fonder sa gouvernance d'entreprise sur une communication transparente, l'anticipation des risques et la définition de règles de vigilance et de bonne conduite.

11. Contribuer au développement économique et social local, et à la réalisation des objectifs internationaux en matière d'accès aux services essentiels.

12. Encourager ses partenaires, sous-traitants et fournisseurs, à adhérer à ses valeurs et à apporter leur contribution à ses engagements en matière de développement durable.

¹⁾ Documents disponibles sur www.veolia.com.

Nos engagements au travers du Pacte mondial

Veolia a rejoint le Pacte mondial des Nations unies, le 12 juin 2003, après une décision officielle de ses organes de gouvernance suivie d'une déclaration d'adhésion signée par son directeur général exécutif. Depuis cette date, un correspondant permanent assure le suivi des relations et des contacts étroits existent avec l'équipe de direction du Global Compact, à New York. Cette adhésion, par laquelle le Groupe s'est engagé à soutenir et promouvoir les principes du Pacte mondial dans sa sphère d'influence, est un élément important de la politique de responsabilité sociale du Groupe.

Nos engagements en faveur des droits humains

Veolia s'engage depuis des années pour le respect des droits humains, dans ses activités mais aussi dans les territoires où l'entreprise intervient.

Ces principes d'action s'inscrivent dans le cadre de textes de référence internationaux, notamment la Déclaration universelle des droits de l'homme et pactes additionnels, les principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales, ainsi que dans le cadre des législations locales des pays où le Groupe est implanté.

Promouvoir la reconnaissance du droit fondamental à un environnement de travail sûr et salubre

■ Le 1^{er} juillet 2013, Veolia, en la personne de son PDG, a signé la Déclaration de Séoul à l'Organisation internationale du travail (OIT) à Genève, reconnaissant le droit fondamental humain à un environnement de travail sûr et salubre. Veolia s'engage ainsi à promouvoir notamment la démarche d'amélioration continue en matière de prévention, santé et sécurité promulguée par la Déclaration de Séoul, la formation des acteurs et le dialogue social sur le sujet.

Principes du Pacte mondial

■ Droits de l'homme

1. Promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans la sphère d'influence de l'entreprise.
2. Veiller à ce que les propres compagnies de l'entreprise ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme.

■ Droit du travail

3. Respecter la liberté d'association et reconnaître le droit de négociation collective.
4. Éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire.
5. Abolir le travail des enfants.

6. Éliminer la discrimination en matière d'emploi et de profession.

■ Environnement

7. Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement.
8. Entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement.
9. Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

■ Lutte contre la corruption

10. Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

La reconnaissance du droit à l'eau

- Après avoir salué, en 2010, la reconnaissance officielle de l'accès à l'eau comme un droit de l'homme, Veolia, en tant qu'acteur modeste à l'échelle de ce défi, continue d'œuvrer avec ses partenaires, les autorités publiques, pour faire respecter ce droit à travers des programmes d'accès techniquement ambitieux et socialement innovants.

Veolia continue par ailleurs à répondre à l'invitation des institutions impliquées dans la mise en œuvre de ce droit et met au service de cette cause, pour la faire progresser, son excellence technique reconnue, à laquelle s'adosse le dialogue de toutes les parties prenantes pour faire émerger des solutions partagées.

Lors du 6^e Forum mondial de l'eau de Marseille 2012 et de Rio +20, Veolia a réaffirmé au côté de la fédération internationale des opérateurs privés de services d'eau (AquaFed) ses engagements concernant, d'une part, la bonne gouvernance de l'eau aux niveaux local et international et, d'autre part, la contribution à la mise en œuvre du droit à l'eau et à l'assainissement. En 2013, Veolia a réaffirmé ces engagements dans le cadre d'interventions publiques notamment lors du festival du film et forum international sur les droits humains de Genève.

2. UNE ORGANISATION ADAPTÉE

Pour ancrer le développement durable dans l'exercice quotidien de ses métiers, Veolia l'intègre dans ses systèmes de management, à travers la définition d'engagements et le déploiement de politiques, d'objectifs et de procédures.

Différents organes et outils permettent à Veolia d'assurer un pilotage dynamique de sa responsabilité d'entreprise, à tous les stades de maturité des différents enjeux. Directement rattachée au secrétariat général, la direction du développement durable initie

et coordonne cette démarche et favorise l'adaptation des modèles contractuels et des offres commerciales, afin de faire du développement durable un enjeu prioritaire et un levier de création de valeur. La politique de développement durable

implique un nombre important de parties prenantes internes (directions fonctionnelles, unités opérationnelles, organes indépendants) et nécessite une approche structurée pour gérer l'ensemble des enjeux, de la conformité à la prospective.

CONFORMITÉ

■ Direction juridique

Établit les procédures et guidelines juridiques et veille, au travers de leur diffusion et de leur application à la conformité juridique des activités du Groupe.

■ Direction du contrôle interne

Formalise et déploie les processus de contrôle interne (déclinés dans les unités opérationnelles).

■ Direction de l'audit interne

Évalue de manière indépendante et objective les processus de management des risques, y compris environnementaux, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et contribue à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique.

■ Reporting fraude

Réalisé à l'intention des directeurs de l'audit et du contrôle interne, ainsi que du comité des comptes et de l'audit, dans le cadre de la gestion des fraudes au sein du Groupe.

PILOTAGE

■ Système de management environnemental

Piloté par la direction technique et performance, qui déploie la politique en matière d'environnement et de santé environnementale.

■ Reporting social

Piloté par la direction générale des ressources humaines, qui définit et déploie la politique sociale.

■ Reporting achats durables

Piloté par la direction des achats et la direction du développement durable.

■ Reporting clients

Piloté par la direction innovation et marchés.

■ Notation extra-financière

Pilotée par la direction du développement durable.

■ Campus Veolia

Déploie la formation des collaborateurs pour répondre aux besoins du Groupe.

■ Fondation Veolia

Met en œuvre le mécénat financier et de compétence.

www.fondation.veolia.com

ANTICIPATION

■ Comité stratégique recherche, innovation, développement durable (rattaché au conseil d'administration)

Évalue la stratégie et les politiques de recherche et développement et de développement durable du Groupe.

■ Comité d'éthique

Examine en toute indépendance toutes questions et alertes relatives aux valeurs et principes éthiques du Groupe.

■ Direction des risques et assurances

Coordonne l'analyse des risques susceptibles d'affecter les activités du Groupe et met en œuvre des plans d'action.

■ Recherche et innovation (VERI)

Pilote et coordonne les programmes de recherche sur des enjeux prioritaires du Groupe.

■ Direction des affaires publiques

Conçoit, coordonne et représente les positions du Groupe vis-à-vis des autorités françaises et des institutions européennes.

PROSPECTIVE

■ Recherche et innovation

Partenariat avec des universités et programmes pour dynamiser l'innovation dans les écotechnologies.

■ Institut Veolia

Think-tank de prospective environnementale, il s'intéresse à l'analyse des transformations en cours, à l'interface entre société et environnement.

www.institut.veolia.org

■ Comité des Critical friends

Aide Veolia à progresser dans sa vision et sa réflexion en matière de développement durable.

2.1 Une approche coordonnée d'anticipation des risques

Veolia construit des relations de confiance durable avec ses clients, qui reposent en particulier sur la 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 à un enjeu fondamental pour son développement, à un engagement fort de responsabilité sociétale de l'entreprise et de ses parties prenantes. En effet, 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 est au cœur de l'expertise de Veolia, intégrant les facteurs environnementaux, sociaux et économiques dans la réflexion stratégique de développement du Groupe.

La gestion globale des risques

De manière à déployer une politique de gestion des risques globale et homogène, en adéquation avec la stratégie de Veolia, la direction des risques et des assurances Groupe ont été réunies fin 2012. Le directeur des risques et assurances est rattaché au secrétaire général, membre permanent du comité exécutif. Cette nouvelle organisation intègre le principe de la simplification de l'organisation de Veolia permettant l'animation de la filière et le support direct à l'ensemble des pays où le Groupe est présent. La direction des risques, point d'entrée et coordinatrice de la gestion des risques, cartographie les risques majeurs auxquels le Groupe fait face. Elle s'assure de la mise en place des plans d'actions et de leur efficacité.

La méthodologie d'analyse des risques repose sur un socle méthodologique commun, permettant l'identification et la hiérarchisation des risques de façon homogène, en ligne avec les standards et les meilleures pratiques de gestion globale des risques. L'univers des risques Groupe permet ainsi de classer les risques de toute nature (stratégiques, opérationnels, RH, financiers, systèmes d'information, etc.) de façon homogène dans le cadre de la réalisation de la cartographie des risques, incluant ainsi les facteurs environnementaux (ex. inondation/sécheresse, dommages à l'environnement), sociaux (ex. RH) et économiques/financiers (ex. risques de marché).

Risques sanitaires et environnementaux : Veolia acteur responsable face à un risque émergent

■ La maîtrise des risques sanitaires et environnementaux est un des fondamentaux de l'expertise du Groupe. Au-delà de la stricte conformité réglementaire, Veolia développe une approche proactive et pluridisciplinaire d'anticipation des risques émergents tant sur les aspects sanitaires qu'environnementaux. Cette approche repose en partie sur des procédures strictes de prévention objectivées par l'identification et l'évaluation des risques, la compréhension des impacts sur les activités du Groupe et des recommandations.

Une vigilance active autour d'un engagement global permet une démarche anticipative (veille réglementaire continue, revue des activités, travaux de recherche scientifique et participation à des programmes internationaux et partenariaux de R&D, etc.), et notamment sur les thématiques suivantes : les nanomatériaux, les paramètres biologiques émergents, la toxicité des mélanges, les conséquences environnementales du changement climatique.

Au niveau siège comme au niveau business units, au-delà de l'impact financier analysé au travers de l'évaluation des risques et opportunités de la stratégie (atteinte des objectifs) et des projets (rentabilité et pertinence), sont examinés l'ensemble des risques et opportunités au regard des objectifs et

engagements du Groupe en matière de RSE et de développement durable.

En 2013, la cartographie des risques, réalisée au niveau des pays et de l'ensemble du Groupe, a été présentée au comité exécutif réuni en comité des risques, ainsi qu'au comité des comptes et de l'audit afin de valider et suivre l'efficacité des plans d'actions ; ce qui contribue notamment à l'adaptation du Groupe, à son exposition aux facteurs environnementaux, sociaux, sociétaux et économiques. La gestion globale des risques repose sur une coordination étroite entre la direction des risques et assurances, la direction de l'audit interne, la direction juridique et la direction du développement durable, qui veillent à la mise en œuvre d'actions de mitigation des risques.

Par ailleurs, la cellule risque pays de la direction des risques et assurances analyse, sur

les géographies d'implantation existantes et futures du Groupe, les facteurs exogènes tels que les situations géopolitique, économique, sociale et financière ; mais également le niveau de développement, les conditions de travail et environnementales afin d'intégrer au mieux les attentes des parties prenantes, en ligne avec la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Assurer la continuité de service

La gestion des risques contribue à assurer la qualité et la continuité des services pour les clients et usagers de Veolia. Différents dispositifs de gestion des alertes et plans de continuité des activités ont été déployés au sein du Groupe de manière à assurer le maintien ou le rétablissement du service en cas d'événements exceptionnels. Ils ont prouvé leur efficacité dans différentes situations, notamment lors d'exercices de simulation.

Des informations plus détaillées sur les dispositions de gestion des risques du Groupe sont disponibles au chapitre 4 du document de référence, sur www.veolia.com/fr/medias/publications/.

2.2 Éthique

Guide éthique

Veolia a formalisé ses valeurs à l'attention de tous ses collaborateurs depuis 2003 dans un guide dénommé *Programme éthique, conviction et responsabilité* qui a fait l'objet de plusieurs actualisations en 2004, 2008, 2011 et 2013. Renommé *Guide éthique*⁽¹⁾ en 2013, il est diffusé dans l'ensemble du Groupe et traduit dans plus de dix langues à ce jour. Il s'agit d'un projet d'entreprise dont l'objet est de guider au quotidien le comportement des collaborateurs de la Société. Depuis 2010, la direction générale de Veolia a confié la mise en application et le contrôle de la politique éthique du Groupe au secrétariat général qui préside notamment un comité de pilotage de l'action éthique et de la conformité. Un réseau de correspondants éthique participe localement à la mise en œuvre de la politique éthique du Groupe.

Sensibiliser et former les collaborateurs

Veolia appuie sa démarche sur des actions de formation destinées à enraciner la culture éthique de ses collaborateurs.

Le programme de sensibilisation *Éthique et vie des affaires* a été déployé auprès de plus de quatre cents cadres dirigeants en France et à l'international, en 2004 et 2005.

Entre 2008 et 2012 plus de trois mille sept cents cadres ont bénéficié du *programme de formation au respect du droit de la concurrence*, composé de séminaires et supports, en France et à l'international. En 2013, il a été poursuivi par une formation en ligne comprenant quatre modules à destination de plus de six mille collaborateurs du Groupe dans le monde.

Le programme de formation et de prévention du risque pénal et de sensibilisation au risque de corruption en cours de déploiement depuis 2010 a déjà touché environ deux mille sept cents personnes, notamment en France (huit cent cinquante cadres), en Europe, au Brésil, aux Émirats arabes unis, en Grande-Bretagne, aux USA, en Chine, au Japon et en Corée du sud.

En 2012, près de cinq cents managers dans le monde ont bénéficié d'une formation sur le renforcement du contrôle et la prévention de la fraude. À cette occasion, tous les participants se sont vu remettre notamment le *Guide éthique* et le livret sur le risque pénal.

Enfin, *le Guide éthique*, en 2013, a fait l'objet d'une nouvelle action de communication dans l'ensemble des pays d'activité du

Groupe. Afin de réaffirmer l'engagement de l'entreprise à son plus haut niveau, la diffusion de ce guide et le rappel des valeurs et règles majeures qu'il contient, a été faite en janvier 2014 par le PDG auprès des directeurs de chaque pays et les membres du comité de direction. La diffusion a ensuite été relayée par le directeur des ressources humaines Groupe et le directeur de la communication Groupe auprès de leurs directions dans chaque pays et fait l'objet d'actions de communication et de formation en local.

Encadrer les pratiques

Le Groupe déploie un certain nombre de dispositifs internes destinés à réduire les risques de manquement à l'éthique :

- **un guide de conformité au droit de la concurrence**⁽¹⁾ (édité en 2008, actualisé en 2010 et disponible en français, anglais, allemand, espagnol, italien, chinois et japonais) est diffusé aux cadres du Groupe ;
- **un guide de gestion du risque en droit pénal des affaires**⁽¹⁾ (édité en 2010, actualisé en 2011 et disponible en français, anglais, allemand, espagnol et italien) est également diffusé aux cadres ;
- **la charte des achats**⁽¹⁾ et **le code de conduite achats** qui contiennent des chapitres consacrés aux pratiques éthiques à respecter et à promouvoir par toute personne impliquée dans le processus d'achat.

1) Document disponible sur www.veolia.com.

(Pour plus d'informations, consulter le chapitre *Piloter des achats responsables*);

- **une procédure Groupe qui encadre les opérations d'intermédiation et de prestations de services commerciaux.** Elle prévoit une validation centralisée au secrétariat général et l'utilisation d'un contrat type. Ce dernier comporte une clause éthique et anticorruption détaillée. L'application de cette procédure fait l'objet d'audits internes;
- **une procédure de reporting juridique Groupe;**
- **une procédure encadrant les actions de parrainage et de mécénat⁽¹⁾;**
- **une procédure de déclaration des cas de fraudes commises par des salariés du Groupe;**
- **une procédure interne de prévention et de gestion des situations de conflits d'intérêts;**
- **un guide interne de conduite à destination des collaborateurs du Groupe** exerçant des activités de représentation d'intérêts.
- **une procédure interne de respect du droit de la concurrence;**
- **une procédure interne de gestion du risque pénal et de prévention de la corruption.**

Ces différents documents sont disponibles sur le site intranet du Groupe et des formations complètent ce dispositif.

Le contrôle interne et l'audit interne

Par ailleurs, des dispositifs de contrôle du respect des principes éthiques du Groupe sont déployés au sein des directions fonctionnelles concernées et par la direction du contrôle interne du Groupe.

Un reporting fraude a été mis en place en 2005 par la direction du contrôle interne. Chaque semestre, le directeur général et le directeur financier de toutes les sociétés consolidées du Groupe sont tenus de déclarer si des fraudes sont survenues. Chaque fraude fait l'objet d'une analyse de la part du management de Veolia pour identifier les éventuelles faiblesses des contrôles internes et les actions correctives à mettre en place dans l'entité concernée et le cas échéant dans d'autres filiales du Groupe. Le comité des comptes et de l'audit est informé une fois par an, et davantage en cas de besoin, des fraudes ainsi identifiées. L'information est également partagée avec les principales directions en charge de la maîtrise des risques et du contrôle interne. Les enseignements tirés de cette information sont intégrés dans la définition des plans et des missions d'audit.

La direction de l'audit interne est rattachée directement à la direction générale du Groupe et rapporte au comité des comptes et de l'audit régulièrement. Elle travaille en étroite collaboration avec la direction des risques et assurances et la direction du contrôle interne.

Le programme annuel de l'audit interne, validé par le comité des comptes et de l'audit, s'appuie sur la cartographie des risques majeurs du Groupe et comprend, au-delà des missions de contrôle interne purement financier, des revues régulières de la gouvernance des entités et notamment le contrôle du déploiement et de la connaissance du *Guide éthique*, des procédures Groupe et l'application de la politique et des procédures en matière de gestion des ressources humaines. Depuis décembre 2012, l'audit interne a intégré l'équipe d'audit environnemental permettant ainsi de couvrir, à chaque fois que pertinent, l'ensemble des domaines de risques des entités auditées.

L'audit interne entreprend des revues *a posteriori* des développements du Groupe (acquisitions, nouveaux contrats), qui comprennent une revue financière ainsi qu'une revue du processus et des modalités contractuelles. L'audit interne intervient aussi systématiquement sur les risques de fraude afin de préconiser les renforcements nécessaires.

En complément de celles sur les entités juridiques, des missions transversales sont menées : sur l'encadrement de l'utilisation des intermédiaires commerciaux (à intervalles réguliers), sur la mise en œuvre de la prévention de la corruption (2009), sur le système de management environnemental (2010), sur le reporting social (2011), sur le dispositif de *whistleblowing*⁽²⁾ aux États-Unis (2011).

1) Document disponible sur www.veolia.com. 2) Droit d'alerte.

Le comité d'éthique

En mars 2004, un comité d'éthique a été mis en place par le comité exécutif pour examiner toutes les questions ou problématiques éthiques. Il comprend de trois à cinq membres choisis par le comité exécutif de la Société. Ses membres sont soumis à une obligation stricte d'indépendance et de confidentialité et ils ne sont pas autorisés à faire part à l'extérieur de leur position personnelle. Pour garantir leur liberté de jugement, ils ne peuvent recevoir d'instruction de la direction générale de la Société et ils ne sont pas révoqués pendant la durée de leur mandat (de quatre ans, renouvelable).

Le comité d'éthique a pour mission de présenter toute recommandation concernant les valeurs fondamentales de Veolia. Il vérifie que le *Guide éthique* est accessible à tous.

Ce comité peut être saisi par tout collaborateur ou se saisir lui-même de toute question

relative à l'éthique. Il peut procéder à des visites à but éthique dans les exploitations du Groupe. Le but de cette démarche est notamment d'apprécier, au travers d'entretiens individuels avec un échantillon aussi représentatif que possible de l'exploitation visitée, le degré de maturité éthique des salariés, leur connaissance des valeurs du Groupe, les problèmes éthiques qu'ils peuvent rencontrer, la formation qu'ils reçoivent de leur hiérarchie ou dispensent à leurs collaborateurs sur le sujet.

Le comité d'éthique est par ailleurs l'organe d'ultime recours pour recevoir les alertes (*whistleblowing*) qui ne pourraient s'exprimer auprès des hiérarchies opérationnelles ou auprès des systèmes d'alertes spécifiques existants, à propos de manquements aux règles, notamment celles relatées dans le *Guide éthique* du Groupe. Pour exercer cette mission, le comité est investi de toute l'autorité nécessaire ; il peut ainsi entendre tout collaborateur du Groupe, les commissaires

aux comptes et tout tiers. Il peut également s'appuyer sur la direction de l'audit interne ou sur toutes les directions de Veolia ou recourir aux services d'experts extérieurs.

Le Comité a renforcé, à compter de 2009, un programme de communication interne destiné à mieux faire connaître cette possibilité d'alerte. Afin d'accroître sa visibilité au sein du Groupe, et notamment auprès des populations non-cadres, le comité éthique a fait réaliser, en 2010, une bande dessinée, déclinée en quatre langues et disponible sur les sites intranet et Internet de la Société, qui décrit sa mission de façon ludique.

En 2013, le Comité a rendu compte de ses travaux, pour l'exercice écoulé, comme il le fait annuellement, au comité des comptes et de l'audit du conseil d'administration et au comité exécutif.

3. UNE PERFORMANCE RECONNUE

En tant qu'entreprise du CAC 40, Veolia fait l'objet d'une notation extra-financière sur la base d'informations publiques et déclaratives. La notation extra-financière permet de mesurer la performance développement durable des entreprises à travers leur sélection dans des indices boursiers spécifiques. Les principaux domaines d'évaluation concernent la gouvernance, la gestion des ressources humaines, la performance environnementale, l'éthique, les droits de l'homme ou encore les relations clients/fournisseurs et le dialogue avec la société civile.

FTSE4Good

Depuis 2004, Veolia figure chaque année dans l'indice FTSE4Good. La régularité de cette sélection, dans le cadre du renforcement régulier des critères d'inclusion, illustre la reconnaissance de la performance et de l'engagement du Groupe sur le long terme en matière de développement durable. Les entreprises sélectionnées répondent à un certain nombre de critères et de standards internationaux reconnus en matière de responsabilité d'entreprise et de développement durable.

Bronze Class Sustainability Award 2014 de RobecoSAM

RobecoSAM apprécie chaque année la performance des entreprises en matière de développement durable. La sélection de Veolia dans la catégorie *Bronze Class Sustainability Award* du classement *Sustainability Yearbook 2014* récompense la très bonne performance du Groupe, signifiant ainsi qu'il figure parmi le top 15 % de son secteur.

Euronext VIGEO Europe 120

Veolia est référencé dans l'indice Euronext VIGEO Europe 120 depuis la création de ce dernier en 2012. La gamme des indices

Vigeo rassemble les entreprises cotées en bourse qui recueillent les meilleures opinions de l'agence sur leur performance en responsabilité sociale. Actualisée tous les 6 mois, elle renseigne les investisseurs sur les entreprises, sous revue Vigeo, qui ont obtenu les meilleures performances en responsabilité sociale.

Ethibel Sustainability Indices (ESI)

Veolia est sélectionné dans l'indice ESI Europe qui distingue les deux cents entreprises européennes les mieux notées. Les indices *Ethibel Sustainability* fournissent une perspective globale des performances financières des principales entreprises mondiales en termes de développement durable. Ils sont composés d'entreprises issues du registre Excellence de l'organisation indépendante Forum Ethibel.

Sélection Prime de l'agence de notation Oekom research

Veolia est sélectionné dans la catégorie *Prime* accordée par l'agence allemande Oekom research aux compagnies leaders de leur secteur industriel en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Carbon Disclosure Project

En 2013, le Groupe obtient une note de 94/100, en progression de deux points par rapport à l'année précédente et se classe ainsi dans l'indice CDLI France (*Climate disclosure leadership index*) qui distingue les vingt-cinq meilleures entreprises. Cet indice reconnaît la transparence des informations transmises par les entreprises sur le carbone (qualité et clarté des réponses) reflétant une bonne compréhension des enjeux liés au changement climatique. Par ailleurs, le Groupe maintient son niveau B en termes de performance. Alors que la moyenne des entreprises se situe à 75C, ces résultats témoignent de l'intégration de longue date du changement climatique dans les priorités du Groupe. Le *Carbon Disclosure Project* (CDP) a pour objectif d'éclairer les décisions d'investissements en prenant en compte les conséquences du changement climatique pour les entreprises. L'association rassemble plus de sept cent soixante investisseurs institutionnels représentant quatre-vingt-douze milliards de dollars d'actifs dans le monde.

Piloter la performance sociétale

Sur les territoires où nous opérons, la cohésion et l'équité sociale sont à la fois des conditions et des facteurs de succès pour nos métiers et les missions de service public qui nous sont déléguées.

Au moment où l'économie mondialisée conduit au déplacement de pans entiers de l'activité économique d'un territoire à l'autre, les services publics locaux échappent naturellement à cette tendance. La gestion de l'eau, de l'énergie ou de la propreté n'est pas délocalisable. En proposant des services publics efficaces, Veolia apporte aux collectivités des atouts pour la cohésion sociale. Par ailleurs, l'attractivité d'un territoire repose aussi sur la qualité des services de base et l'ensemble des éléments qui facilitent la vie des entreprises et de leurs salariés.

En tant qu'acteur de la cohésion sociale et territoriale, nous entretenons des liens étroits avec les collectivités qui nous font vivre. Dans cette perspective, notre stratégie sociétale se déploie en trois temps : analyser les problématiques sociétales de chaque territoire sur lequel nous opérons ; engager le dialogue avec nos parties prenantes ; enfin, apporter des solutions innovantes aux attentes de nos clients, publics ou privés.

Les engagements du Groupe pour un développement durable des territoires sur lesquels il opère se définissent ainsi :

- poursuivre le développement et le maintien de l'accès aux services pour les populations ;
- développer des relations transparentes et constructives avec nos parties prenantes ;
- soutenir le développement économique des territoires en favorisant une approche partenariale ;
- agir pour la solidarité internationale et l'urgence humanitaire.

En 2013, afin de répondre à une plus grande exigence de la part des autorités publiques sur les plans réglementaires, français et européen, et à une demande croissante de nos clients, nous avons renforcé notre reporting sociétal, amélioré nos processus de dialogue parties prenantes, rendue plus transparente la communication externe sur nos actions concrètes et élargi le champ du dialogue et de la coconstruction à de nouveaux acteurs.

1. CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DE L'ACCÈS AUX SERVICES

1.1 Notre engagement

93,5 millions d'habitants desservis en eau potable

près de 62 millions d'habitants desservis en assainissement

51 millions d'habitants desservis en collecte des déchets

plus de 12 millions d'habitants desservis en services de chauffage

À travers sa charte développement durable, Veolia s'engage à « *contribuer au développement économique et social local et à la réalisation des objectifs internationaux en matière d'accès aux services essentiels* »⁽¹⁾.

C'est donc logiquement que Veolia s'engage à être, aux côtés et pour le compte de ses autorités délégantes, un acteur important dans l'atteinte des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), dont l'un d'eux vise à « *réduire de moitié, d'ici à 2015, la proportion de la population qui n'a pas accès de façon durable à un approvisionnement en eau de boisson salubre et à des services d'assainissement de base* »⁽²⁾

Lors du dernier forum de l'eau (Marseille 2012), Veolia a renouvelé son engagement, par le biais de Aquafed⁽³⁾ à travailler de manière constructive avec les gouvernements et les autorités publiques, afin de contribuer à la fourniture de services d'eau et d'assainissement de bonne qualité ainsi qu'à résoudre localement et au niveau mondial les défis de l'eau.

Cet engagement s'est matérialisé dans la réponse à des appels d'offres sur des territoires et dans des pays où l'accès aux services constitue un enjeu majeur du développement humain et une demande formelle des autorités. Dans le cadre du débat en cours sur les nouveaux objectifs du développement durable dont le principe a été décidé lors du Sommet de la terre de Rio en 2012, Veolia a soutenu la contribution du Major group business & industries des Nations Unies le 24 mai 2013, en faveur de l'inscription dans l'agenda post 2015 d'un objectif spécifique pour l'eau et l'assainissement.

Après plusieurs années d'intervention, Veolia a su se montrer un partenaire fiable, efficace et créatif pour les autorités locales désireuses de mettre au point des politiques ambitieuses pour atteindre efficacement les OMD. Le Groupe accompagne ainsi de nombreuses villes de pays émergents au travers de contrats comportant des objectifs explicites ou des incitations en matière d'extension de la desserte et de maintien de l'accès aux services.

Dans les pays développés, l'accès à l'eau ou le maintien de cet accès est également une problématique concernant les personnes en situation de précarité ou sans domicile fixe et Veolia s'engage sur cette question.

En France, dès 2004, Veolia et les entreprises de l'eau se sont engagés dans une politique de solidarité Eau dans le cadre de contrats de service avec les collectivités territoriales. Cette politique de solidarité a été institutionnalisée (loi Cambon, en 2011 et Brottes, en 2013) et tend à instaurer de nouvelles tarifications sociales qui feront l'objet d'expérimentations dans les années à venir. Dans ce contexte, Veolia, via la fédération professionnelle des entreprises de l'eau (FP2E), est force de proposition pour la mise en place de structures tarifaires sociales, appliquées au regard de critères sociaux.

Par ailleurs, à travers la fédération professionnelle des entreprises de l'eau, Veolia a fait des propositions afin de permettre l'accès effectif à l'eau, aux douches et aux toilettes publiques des 140 000 personnes sans domicile fixe ou vivant dans un habitat précaire ou un campement dépourvu de point d'eau en France. Cette initiative s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre concrète du droit à l'eau comme droit humain, reconnu par l'Assemblée générale des Nations Unies en 2010.

Si des engagements internationaux clairs ont d'ores et déjà été pris dans le domaine de l'accès à l'eau, ce n'est pas forcément encore le cas pour ceux de la propreté et de l'énergie. Sur ces sujets, Veolia reste toutefois attentif

1) Charte développement durable, Veolia, engagement n°11. - 2) Déclaration du Millénaire du 8 septembre 2000 (ONU) ; cf <http://www.un.org/fr/millenniumgoals/>

3) Aquafed : fédération internationale des opérateurs privés de services d'eau.

à l'intégration des meilleures pratiques et expérimente des modèles intégrant des problématiques telles que la lutte contre la précarité énergétique et l'anticipation de la mise en place d'une tarification incitative sur les déchets.

La Charte de développement durable de Veolia formule l'engagement d'« *adapter son offre de services aux besoins et attentes des clients par le dialogue, la qualité de son conseil et de son expertise* ». Cet engagement, complémentaire et intimement lié au précédent, constitue une préoccupation constante du Groupe (cf. § 2 *Dialoguer avec nos parties prenantes*).

1.2 Notre partenariat avec les autorités : des modèles contractuels et financiers robustes au service d'objectifs sociétaux

À travers les contrats noués avec les collectivités locales, le Groupe dessert 93,5 millions d'habitants en eau potable, près de 62 millions d'habitants en assainissement, 51 millions d'habitants en service de collecte de déchets et, à travers ses services de chauffage, plus de 12 millions d'habitants dans le monde.

Lorsqu'il incarne une volonté politique, l'enjeu de l'accès aux services est formellement contractualisé, soit directement dans les contrats de gestion déléguée, soit dans des avenants ou conventions spécifiques. Dans ce cas, des objectifs précis sont fixés au délégataire. Lorsque des business plans robustes ne sont pas clairement identifiés dans les contrats, Veolia devient force de proposition pour suggérer aux autorités les moyens de les atteindre.

L'exemple du travail mené au Maroc illustre l'engagement et la démarche du Groupe en matière d'accès aux services. Les contrats de gestion déléguée, signés en 2002 par

Veolia à Rabat, Tanger et Tétouan, visaient, à échéance, une desserte de 100 % des ménages. Cet objectif impactait les projections de l'économie des services. En 2005, lorsque l'État a souhaité faire de l'accès aux services une priorité à travers l'initiative nationale pour le développement humain (INDH), Veolia et ses autorités déléguées ont relevé que la charge financière qui incomberait contractuellement aux ménages bénéficiaires serait trop lourde. Ils ont alors signé un accord spécifique pour la mise en œuvre d'un programme de branchements sociaux INDH. Cet accord a permis de définir une tarification adaptée aux ménages les plus défavorisés, en dégageant de nouveaux objectifs et, finalement, un nouveau business plan. De nouvelles ressources destinées à garantir un accès à l'eau et à l'assainissement à un prix abordable ont été dégagées en tirant parti du dynamisme industriel et immobilier de ces territoires et de subventions croisées issues de l'exploitation des services d'eau, d'assainissement et d'électricité. Cela a permis de définir un programme d'investissement de près de 200 millions d'euros pour connecter 80 000 familles. Sur Tanger, 9 % des familles éligibles ont souscrit à un branchement social INDH une année après l'équipement de leur quartier, le taux de recouvrement associé étant quant à lui de 97%. Cela démontre l'adéquation du prix aux ressources des habitants et l'importance de cette ingénierie contractuelle.

1.3 Notre expertise : ACCES

Dans les pays en développement et émergents, le Groupe a donné accès à l'eau potable à plus de 4,5 millions de personnes. Il a raccordé plus de 2 millions de personnes aux services d'assainissement et près de 2,5 millions d'habitants à l'électricité, notamment à travers ses programmes de branchements sociaux en Afrique et en Amérique latine⁽¹⁾. Par exemple, en Colombie, dans la ville de Montería, en contrat avec le Groupe⁽²⁾ depuis 2000, la couverture du service en eau potable est passée de 58 % à 99,8 % en 10 ans et celle du service en assainissement de 27 % à 56 %.

Veolia contribue ainsi à l'effort collectif pour la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement.

Pour atteindre ces résultats, le Groupe a développé une ingénierie sociale applicable à tous ses métiers, intégrant des innovations techniques, financières, juridiques ainsi qu'un marketing et une communication adaptés, baptisée ACCES.

Celle-ci se décline en huit points, les cinq premiers visant à adapter les services qui lui sont confiés au segment des clients défavorisés et les trois derniers relevant davantage de sa responsabilité sociale d'entreprise :

ACCES

1. Desservir plus de personnes avec la même ressource et les mêmes infrastructures : optimiser le fonctionnement des infrastructures existantes, réduire les pertes en réseau (expériences menées à travers le monde, et par exemple en Inde, au Maroc et en République tchèque).

2. Mettre en œuvre des politiques tarifaires acceptables socialement : assister les autorités en charge de fixer les tarifs pour les adapter aux capacités à payer des plus démunis tout en garantissant la durabilité économique du service (Maroc, Gabon, Niger, Équateur, Italie, Pologne, Bulgarie, Grande-Bretagne et France).

3. Multiplier les branchements individuels « sociaux » : développer une ingénierie sociale de nature à créer le dialogue avec les populations défavorisées, comprendre leurs demandes, proposer une aide pour limiter les coûts de raccordement au réseau et surmonter les obstacles techniques et administratifs.

4. Proposer de nouveaux modes de desserte collectifs régulés et sécurisés pour les populations ne pouvant disposer à court terme de branchements individuels.

5. Développer des services clientèle de proximité, adaptés aux spécificités locales : mettre à disposition de tous les clients des outils de proximité et des actions clientèle sur mesure ajustées aux caractéristiques de leurs quartiers ou villages (Maroc, Roumanie et Grande-Bretagne).

6. Expliquer l'utilisation adéquate de l'eau aux habitants afin d'optimiser les bénéfices de l'accès aux services : sensibiliser la population à l'hygiène et à la santé par la diffusion de messages clairs sur les bons usages des services (expériences menées au Niger et en Thaïlande).

7. Recherche et innovation sociale : mise au point de nouveaux modèles permettant de fournir une eau de qualité dans des conditions adaptées à la demande des résidents et économiquement viables, en dépit des contraintes locales (Bangladesh).

8. Évaluer l'impact des actions entreprises sur le développement humain et le fonctionnement des communautés au travers de programmes impliquant des partenaires scientifiques (Maroc, Bangladesh et Inde).

Ces points seront détaillés dans les pages suivantes.

1) Données au 01/01/2013. 2) Au travers de Proactivia, filiale de Veolia en Amérique latine.

ACCES 1**Desservir plus de personnes avec la même ressource et les mêmes infrastructures**

Notre première mission est d'exploiter au mieux les infrastructures existantes : usines de production d'eau et de dépollution, réseaux d'eau et d'assainissement, réservoirs, etc. Les pertes en eau dues aux fuites sur les réseaux de distribution font notamment l'objet de plans précis d'amélioration des rendements. Dans les pays soumis à un stress hydrique, cette démarche aide à desservir un plus grand nombre de personnes avec les mêmes ouvrages, en réduisant la quantité d'eau prélevée dans le milieu naturel par habitant.

■ En Inde, dans l'état du Karnataka, le gouvernement et la Banque mondiale ont attribué à Veolia, en 2005, un projet destiné à prouver qu'il était possible de fournir une alimentation continue à une zone-pilote constituée de quatre communes, sans augmenter les prélèvements sur la ressource. En optimisant considérablement les infrastructures existantes, il a été possible, en quatre ans, de doubler la population raccordée tout en diminuant les prélèvements sur la ressource de plus de 16%. En 2013, Veolia a engagé une collaboration avec la ville de Bijapur, dans le nord pour la

réhabilitation de son réseau de distribution d'eau, ce qui doit permettre d'augmenter son rendement (ce dernier atteignant alors, au mieux, 60%)

■ Au Maroc, à Tétouan, entre le début du contrat en 2002 et l'année 2009, où le seuil symbolique des 80% de rendement a été atteint, Veolia a été jusqu'à prélever 18% d'eau en moins sur la ressource tout en desservant 18% d'eau en plus. 59% de clients supplémentaires ont ainsi pu être desservis, tout en diminuant le stress sur la ressource.

ACCES 2**Mettre en œuvre des politiques tarifaires acceptables socialement****La tarification**

La tarification des services publics relève toujours de l'autorité publique. Veolia ne fixe jamais lui-même les tarifs appliqués. L'application du principe « l'eau paie l'eau », en vigueur dans les pays de l'OCDE, est irréaliste dans bon nombre de pays émergents. Les investissements à réaliser y sont trop lourds pour être supportés uniquement par les abonnés du service. Dans ces pays, la notion de recouvrement acceptable des coûts sur l'abonné doit se substituer au principe de recouvrement intégral des coûts.

Pour chaque contrat, Veolia peut être force de proposition et se positionne en faveur de politiques ciblées destinées à améliorer l'accès aux services pour les populations et/ou les quartiers les plus démunis, en cohérence avec la définition du droit à l'eau, qui indique que les services de distribution d'eau potable et d'assainissement doivent être abordables, c'est-à-dire correspondre à la capacité mais également à la volonté de payer des plus démunis.

Dans différents pays, Veolia prend des engagements contractuels, en termes de structuration tarifaire, qui s'inscrivent dans la politique de réduction des disparités sociales établie par les États et collectivités.

■ En France, dans le cadre de son programme *Eau pour tous*, Veolia Eau a lancé 27 initiatives touchant plus de 200 communes et près de 5 millions de personnes (valeurs au 01/01/2013).

Ce programme s'articule autour de trois axes :

- des solutions d'urgence pour maintenir l'accès au service (échéanciers de paiement, abandon de créances, 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.

■ En Île-de-France, Veolia a lancé en 2011 le programme *Eau solidaire*. Il s'adresse aux personnes qui, temporairement ou durablement, éprouvent des difficultés à régler leur facture d'eau, en particulier lorsqu'elle dépasse 3 % de leurs ressources financières. 1% des recettes des ventes d'eau collectées sur le périmètre du Sedif (soit plus de 2 millions d'euros par an) sont destinés à alimenter un fonds articulant urgence, assistance et prévention destiné aux usagers les plus démunis. Il s'agit d'un programme inédit en France par son envergure et qui constitue une aide substantielle tournée vers les plus pauvres pour leur faire bénéficier d'un coût de service inférieur.

■ La communauté d'agglomération de Perpignan a également fait de la solidarité une priorité dans le renouvellement du contrat pour l'exploitation de son service public de l'eau. À Perpignan, Bompas, Canohès et Le Soler, la collectivité a opté pour la création d'une tarification progressive dans laquelle les 60 premiers mètres cubes consommés sont facturés au tiers des mètres cubes suivants en plus de la mise en œuvre du programme *Eau pour tous*.

■ Au Maroc, à la demande des autorités, le Groupe a mis en œuvre une structure tarifaire permettant de proposer pour les premières tranches de consommation d'eau et d'électricité des tarifs inférieurs

aux prix d'achat par le Groupe aux producteurs nationaux. Pour l'eau, ce sont 40 litres par personne et par jour (deux fois la quantité correspondant aux besoins essentiels, selon les Nations Unies) qui sont fournis au tarif social.

■ En Chine, depuis 2007, la ville de Changzhou applique une politique sociale de ce type en communiquant tous les six mois à Veolia une liste de personnes aux bas revenus devant bénéficier de subventions. Le rôle de Veolia est d'assurer que ces personnes sont bien connectées au service public. Le nombre de bénéficiaires varie de semestre en semestre mais en moyenne 8 000 à 10 000 dossiers sont concernés chaque mois. En 2013, environ 10 000 foyers ont bénéficié de subventions. Le montant annuel des subventions évolue en fonction des ajustements effectifs des prix de l'eau.

■ À Guayaquil (Équateur) les populations les plus défavorisées bénéficient de plusieurs mécanismes pour avoir accès à l'eau. Des quartiers font l'objet de raccordements massifs aux services d'eau et d'assainissement, facilités par un mécanisme de contribution plus élevée des gros consommateurs (secteur industriel et commercial, entre autres) au profit des populations à faibles revenus. Par ailleurs, a été mise en place la tarification sociale, destinée aux plus faibles

revenus. Elle est fixée à 0,10 US\$/m³ (contre 0,55 US\$/m³) et s'applique jusqu'à 30 m³ d'eau consommée (ce plafonnement contribue à rationaliser la consommation d'eau). Depuis 2010, 12 000 usagers ont bénéficié de la tarification sociale. L'entreprise a également mis en place, en 2010, un programme de remise massive de dettes du service d'eau potable à environ 5 000 usagers en situation d'extrême pauvreté, ainsi que des accords flexibles de paiement destinés aux personnes en difficulté. Les conditions d'accès sont fixées par le gouvernement local. Aujourd'hui 37 540 abonnés bénéficient d'un accord flexible.

Le prépaiement

Dans les pays émergents, certains ménages n'ont pas l'habitude ou les moyens de planifier leurs dépenses à moyen terme (semaine, mois). Celles-ci sont généralement effectuées au fil des recettes (à court terme) et le paiement d'une facture en fin de mois pour un service consommé tout au long de la période arrive parfois comme un couperet. Souvent, ce phénomène est aggravé par le fait que les ménages ne suivent pas leur consommation, ce qui leur donne l'impression d'une facturation trop élevée, injustifiée, voire abusive. Tout cela contribue à cristalliser le mécontentement des clients, voire même de la population envers le service public ou l'opérateur de gestion déléguée.

Au Gabon, afin de répondre à cette problématique, le prépaiement a été introduit dans les activités de distribution d'électricité de la filiale du Groupe, qui est à la fois productrice et distributrice d'eau et d'électricité.

Le prépaiement constitue un moyen, pour les consommateurs, de moduler leurs dépenses en fonction de leurs recettes à court terme. Fin 2011, il représentait, au Gabon, près de 70 % du parc de compteurs. Depuis 2011, Veolia le propose également dans le nord du Maroc.

ACCES 3

Multiplier les branchements individuels sociaux

Réduire le prix du service pour l'utilisateur ne suffit pas si la plupart des ménages n'ont pas accès aux réseaux publics d'eau.

Le coût à payer pour se raccorder aux services publics est, hélas, souvent dissuasif pour de nombreuses familles.

Dans les pays émergents, afin de rendre possible l'accès aux branchements individuels, Veolia a développé des démarches de branchements sociaux mettant en œuvre des mécanismes financiers originaux conçus avec les autorités délégantes tels que des crédits sur mesure, l'utilisation de recettes locales, et l'expérimentation de financements avec des partenaires de la coopération nationale et internationale. De plus, de nouveaux services

spécifiquement orientés vers les clients à faibles revenus et une ingénierie sociale ont été mis au point dans toutes ces activités pour développer et assurer le suivi des opérations de branchements sociaux.

ACCES 4

Proposer de nouveaux modes de desserte collectifs, régulés et sécurisés

Lorsqu'un accès individuel au service d'eau potable n'est pas possible (quartiers urbains précaires, illégaux ou non viabilisables à court terme), les points de desserte collectifs constituent une solution alternative que Veolia met en œuvre sur décision des autorités (Inde, Gabon, Niger, Équateur, Maroc, Colombie...).

En milieu urbain, afin de prévenir certains problèmes induits tels que la consommation abusive d'une eau gratuite par des consommateurs non ciblés (entrepreneurs, etc.), les longues files d'attente, la revente d'eau à prix prohibitifs, etc., Veolia propose aux communes de maîtriser les quantités distribuées par ce biais sans pour autant nuire au caractère abordable de la desserte en eau pour les plus défavorisés.

En effet, un système de borne-fontaine à prépaiement a été développé par Veolia : l'accès

en est restreint aux seuls possesseurs d'une clé à puce électronique contenant toutes les informations de consommation les concernant. Grâce à cette installation, les autorités sont à même d'accorder un forfait prépayé à une population nécessitant un accès à l'eau aidé. Les plus démunis conservent ainsi un accès à l'eau potable à un tarif abordable, voire gratuitement.

Des informations plus détaillées sont disponibles sur le sujet, dans un article publié dans la revue de l'Institut Veolia, FACTS, sur le site <http://factsreports.revues.org/743>

ACCES 5

Développer des services clientèle de proximité adaptés aux spécificités locales

La spécificité de chacun des contextes dans lesquels travaille Veolia conduit le Groupe à être sans cesse plus inventif afin d'adapter ses services aux besoins des populations et des territoires, dans un souci de proximité et de performance opérationnelle.

■ En Amérique latine, répondant à la demande dûment contractualisée des politiques, Proactiva a créé des services de gestion communautaire en charge, notamment, de la mise en œuvre des systèmes d'accès à l'eau et à l'assainissement à destination

des populations des quartiers défavorisés (parfois près de la moitié de la population). Le choix du mode d'accès est fixé selon la nature des quartiers : camions-citernes et bornes-fontaines pour les quartiers informels périurbains, branchements individuels dans les quartiers en cours de viabilisation. Tout est parfaitement intelligible pour les populations concernées et les équipes des services de gestion communautaire et sociale sont en contact permanent avec les habitants. Le résultat est que la quasi-totalité de la population résidant sur les territoires gérés par Proactiva (plusieurs centaines de milliers de personnes) profite d'un accès minimal à une eau potable de qualité pour un prix socialement acceptable.

■ Avant la mise en œuvre par Veolia du contrat de la zone pilote de Nagpur, en juin 2007 en Inde, les habitants disposaient d'un service d'eau à distribution intermittente (quelques heures par semaine) et leur facture était forfaitaire, indépendante de leur consommation réelle. Comme tout changement social majeur, l'arrivée d'un opérateur privé de gestion déléguée et la mise en œuvre d'un projet 24 x 7 (objectif : eau disponible 24h/24 et 7j/7) et d'une tarification proportionnelle à la consommation ont suscité des questionnements doublés de craintes sur la facturation du service, la capacité à payer, l'intention exacte de l'opérateur... S'appuyant sur l'enthousiasme des premiers bénéficiaires

d'un raccordement au réseau public, dont certains se sont portés volontaires pour promouvoir le nouveau service, Veolia a constitué un réseau d'ambassadeurs de l'eau. Ces *water friends* ont été chargés d'expliquer le projet aux futurs usagers, de leur transmettre toutes les informations utiles (responsabilités respectives du secteur privé et du secteur public, avantages au quotidien, voies d'information mises à leur disposition...) et de répondre avec leurs propres mots aux éventuelles inquiétudes. Ce réseau de *water friends* fut l'une des principales composantes du succès du projet de Demo zone de Nagpur.

Les secteurs d'habitat informel nouvellement raccordés aux services publics d'eau potable sont souvent éloignés des agences commerciales. Les habitants de ces quartiers, en général non bancarisés, doivent parfois faire de longs trajets ou des allers-retours successifs entre plusieurs administrations pour faire des demandes de raccordement, d'informations, payer leurs factures. Pour cette raison, certaines familles renoncent parfois à se connecter au réseau. Pour résoudre ce problème, Veolia a développé le concept d'agence mobile. Il s'agit de bus, disposant de tout l'équipement d'une agence commerciale classique associé à un système de communication donnant accès, en temps réel, aux outils de gestion clientèle. Ces agences circulent dans les quartiers pour aller au-devant des clients. Ceux-ci sont

informés à l'avance des itinéraires définis avec les autorités en fonction des dates et lieux d'événements ou de rassemblements locaux (marchés, etc.). Elles peuvent également proposer un guichet unique partagé avec les administrations de manière à faciliter les démarches administratives pour les clients. Mises en œuvre initialement au Maroc, elles ont également trouvé une application dans les milieux ruraux en France.

ACCES 6

Promouvoir les bons usages du service afin d'optimiser ses bénéfices

Au Niger, où la moitié des consommateurs s'alimentent à partir de bornes-fontaines, des pratiques non hygiéniques de transport, de stockage et de manipulation nuisent à la potabilité de l'eau effectivement consommée, créant des problèmes en matière d'hygiène et de santé pour les populations. Certains agents de la SEEN (société d'exploitation des eaux du Niger), la filiale locale du Groupe, ont exprimé le souhait d'améliorer l'information des consommateurs sur ce sujet. L'enjeu est important dans ce pays où les maladies d'origine hydrique constituent la première cause de morbidité et de mortalité. Aussi, dès 2007, Veolia a élaboré un programme *Eau et santé*, destiné à sensibiliser les populations sur le lien entre eau potable, hygiène et santé.

Ce programme a d'abord été mis en œuvre en interne puis décliné auprès de divers publics externes tels que les gestionnaires privés des bornes-fontaines qui, formés par l'ONG Rail Niger, deviennent des ambassadeurs-formateurs sur ce thème.

ACCES 7

Recherche et innovation sociétale : mise au point de nouveaux modèles

Une expérience de social business

Sensible aux difficultés rencontrées par les opérateurs ruraux des pays émergents, Veolia a décidé d'expérimenter, en partenariat avec des acteurs disposant d'une connaissance fine des problématiques rurales, de nouveaux modèles de service visant à fournir une eau de qualité, dans des conditions adaptées à la demande des habitants et économiquement durables, malgré les contraintes locales. En phase de réalisation de ces modèles, Veolia met à contribution les capacités du Groupe pour renforcer celles des opérateurs ruraux et transférer son savoir-faire.

Le partenariat avec Grameen healthcare service (filiale de Grameen bank) est la première opération de social business pour Veolia. Initiée en 2008, elle a pour objectif de desservir en eau potable, conformément aux critères de l'Organisation mondiale de la

santé (OMS), des populations rurales pauvres résidant au Bangladesh dans des zones où les nappes phréatiques sont naturellement chargées en arsenic. Cinq ans après sa création, la filiale commune Grameen Veolia water poursuit son développement dans les villages ruraux de Goalhari et Padua via un réseau de bornes-fontaines et de connexions privées.

Ce partenariat est l'occasion d'appliquer à l'approvisionnement en eau potable les principes du social business établis par son fondateur, Mohammad Yunus, prix Nobel de la paix en 2006. Il s'agit d'adapter les mécanismes de l'économie de marché aux populations les plus pauvres pour apporter des solutions durables, plutôt que de les exclure par l'assistanat ou des subventions non pérennes. Conformément aux principes du social business, les bénéfices réalisés par la vente d'eau potable sont intégralement réutilisés pour développer le projet et l'entreprise.

Après un démarrage enthousiasmant, le projet a connu un palier dans son développement en 2010. Grameen Veolia water a alors eu recours aux compétences d'une équipe d'anthropologues bangladais (Drishte research center) pour étudier les blocages rencontrés. Après six mois d'étude et la mise en place de plans d'action adaptés, la consommation est aujourd'hui en constante augmentation. Pour autant, le taux de croissance n'est pas assez élevé pour atteindre rapidement l'équilibre

économique attendu. Grameen Veolia Water a donc décidé d'utiliser la capacité de production de son usine de Goalhari pour produire des bonbonnes d'eau à destination d'une clientèle urbaine. Ce produit, générateur de ressources, permet de financer le développement du projet en zone rurale selon le principe de solidarité zone urbaine/zone rurale.

Fin 2013, l'entreprise vend plus de 500 bonbonnes d'eau potable par jour en zone urbaine et alimente un réseau d'eau potable constitué de 75 points d'accès en zone rurale.

Voir aussi les liens de ce projet avec le monde académique au § 2.3 / *Dialogue avec les représentants de la société civile et du monde académique*.

Aide fondée sur les résultats

Dans d'autres domaines, nous expérimentons de nouveaux modèles d'aide pour promouvoir l'accès aux services pour les plus démunis. Ainsi, entre janvier 2007 et décembre 2011, à Tanager, Veolia s'est associé à la Banque mondiale et au GPOBA (Global partnership for output-based aid) pour tester, pour la première fois sur des projets d'accès à l'eau et à l'assainissement, l'approche d'aide fondée sur les résultats. Son principe est de conditionner le décaissement progressif d'une subvention à l'atteinte d'objectifs mesurables et vérifiables sur le terrain, audités de manière indépendante.

Le préfinancement des investissements étant réalisé par l'opérateur, public ou privé, le décaissement agit comme une incitation à atteindre, rapidement et conformément au cahier des charges, les objectifs énoncés dans le programme. Cette approche, alternative à celle de l'aide publique classique, permet notamment d'impliquer le secteur privé dans le financement de projets d'accès aux services. Une année avant la fin du projet, Amendis Tanger (filiale de Veolia) avait réalisé suffisamment de branchements pour pouvoir décaisser l'ensemble de la subvention qui lui avait été allouée dans les quartiers ciblés par la Banque mondiale, démontrant l'adéquation de l'approche à une politique proactive et efficace d'extension de la desserte.

Des informations plus détaillées sont disponibles sur le site du *Global partnership for output-based aid*, <http://www.gpoba.org/>

Médiation sociale

D'autres sujets tels que la médiation sociale sont également au cœur des actions engagées par le Groupe.

■ En Île-de France, Veolia mène, depuis 2012, avec l'appui de sa direction du développement durable un partenariat avec l'association VoisinMalin qui recrute, emploie et forme des habitants des quartiers sensibles pour échanger et faire comprendre

1) Point information médiation multi services.

le fonctionnement des services publics aux habitants de ces quartiers (voir §cf. 2 *Dialoguer avec nos parties prenantes*).

■ En France, Veolia est également membre fondateur de l'union nationale des PIMMS¹ (UNPIMMS), l'association de PIMMS qui fédère et anime le réseau des PIMMS locaux, en partenariat avec l'État, les collectivités et les acteurs locaux sur les territoires. Le concept PIMMS consiste à faciliter l'accès aux services publics des populations d'un territoire et de prévenir les difficultés. Les agents médiateurs des PIMMS accompagnent, expliquent (démarches de la vie quotidienne, modalités de facturation, accès aux services Internet...) et conseillent (gestion d'un budget familial, maîtrise de la consommation d'énergie..) les usagers. En juin 2011, Veolia et UNPIMMS ont signé une convention de partenariat de 3 ans.

ACCES 8

Évaluer l'impact des actions entreprises sur la qualité de vie

À partir de 2007, Veolia a participé, avec le J-PAL (Abdul Latif Jameel - Poverty action lab) du MIT (Massachusetts institute of technology), laboratoire d'économie dirigé par Esther Duflo, à un programme de recherche visant à évaluer l'impact

des opérations de branchements sociaux individuels à l'eau et à l'assainissement de Tanger sur le développement humain. Veolia a soutenu financièrement ce projet de recherche et développement et y a participé de manière opérationnelle.

Les résultats de cette évaluation attestent des effets précis et positifs en matière d'intégration sociale, de temps libéré et de satisfaction générale. Ils ont été présentés en janvier 2011 à Paris et ils ont fait l'objet d'une publication *Happiness on Tap : Piped Water Adoption in Urban Morocco* (Devoto, Duflo et al, 2011).

Une évaluation du projet Grameen Veolia water a été menée en 2013 en collaboration avec l'Essec (voir § 2.3/ *Dialogue avec les représentants de la société civile et du monde académique*). Parmi les résultats de l'étude, il a, par exemple, été démontré qu'il n'y avait pas de segmentation de la société civile en matière de consommation d'eau sur le secteur étudié (le niveau de vie n'influe pas sur la consommation d'eau). Des articles sont à venir.

2. DIALOGUER AVEC NOS PARTIES PRENANTES

2.1 Notre engagement, notre démarche

Au cours de ces dernières années, l'écosystème dans lequel vit une entreprise de services à l'environnement et d'accès à des biens essentiels s'est profondément modifié. La manière dont notre entreprise s'inscrit dans son environnement, traite ses salariés et dialogue avec ses parties prenantes, détermine sa recevabilité à produire, à vendre et sa « licence à opérer ».

Si le dialogue avec nos clients, autorités publiques et clients industriels demeure privilégié, ne serait-ce que pour améliorer le service et répondre à leurs nouvelles attentes, il n'est plus unique.

La satisfaction du consommateur final ou de l'utilisateur (nos clients indirects) est essentielle car sans l'adhésion de la population au niveau du service et au prix demandé, rien de légitime, ni de durable ne peut se bâtir.

Autrefois binaire, puis triangulaire, notre relation est devenue multipolaire, avec l'irruption des acteurs de la société civile, ONG, entrepreneurs sociaux, associations de consommateurs, acteurs de solidarité, universitaires. L'arrivée de ces nouveaux acteurs repousse le périmètre traditionnel de nos métiers et nous amène à remodeler la gouvernance de l'entreprise. C'est avec l'ensemble de ses parties prenantes que le Groupe s'engage à nouer un dialogue.

Nos parties prenantes : complexités multipliées



Dans le cadre de la transformation de Veolia, son PDG, Antoine Frérot, a décidé de doter l'entreprise d'un comité de *critical friends* afin de s'appuyer sur l'expertise et le conseil de personnalités indépendantes. Ce comité réunit dix personnalités, moitié françaises et moitié internationales, des mondes associatif, institutionnel et académique, décidées à apporter au nouveau Veolia leur expertise, leur vision et leurs critiques constructives. Ce comité est présidé par Jean-Michel Severino, ancien directeur général de l'agence française de développement et vice-président de la Banque mondiale, aujourd'hui à la tête d'une entreprise de gestion de fonds et de soutien technique pour les PME d'Afrique.

Ce comité s'est réuni deux fois au cours de l'année 2013 en présence du PDG et de membres du comité exécutif. La qualité des échanges et propositions nous a amenés à clarifier certaines actions. Afin de mieux intégrer ce dialogue positif à la stratégie de l'entreprise, il a été décidé que le président de ce comité rendrait compte chaque année de ses propositions et positions devant les instances de gouvernance de Veolia.

Afin de promouvoir une politique active de dialogue avec les parties prenantes sur l'ensemble des territoires où nous intervenons, Veolia a établi au cours de l'année 2013 deux documents de référence.

■ D'une part, une cartographie de nos parties prenantes (institutions politiques, institutions financières, associations professionnelles, associations de collectivités locales, ONG de développement et de solidarité, fondations, universités). Pour chacune d'entre elles, ont été définis les objectifs, les partenariats souhaités et les points d'entrée au sein de l'entreprise. Un comité des parties prenantes est chargé de faire vivre ce document.

■ Par ailleurs, un guide méthodologique de dialogue avec les parties prenantes a été réalisé à destination des responsables opérationnels (pays et entités opérationnelles) afin de leur permettre de mettre en œuvre cette politique et notamment d'articuler les spécificités locales et les lignes directrices établies par les équipes du siège. Son déploiement s'accompagne d'une remontée, d'un partage et de la diffusion des bonnes pratiques et des écueils rencontrés.

Le dialogue avec les parties prenantes non contractuelles procède désormais d'une volonté managériale affirmée et d'outils permettant son déploiement et l'approfondissement de son contenu. Il s'agit aujourd'hui, non seulement de se parler, de se comprendre, mais aussi de coconstruire des projets entre acteurs, notamment d'entrepreneuriat social (social business par exemple) ou dans le cadre d'une transition vers la ville durable, via des plates-formes multiacteurs.

2.2 Dialogue avec nos parties prenantes locales, dans le cadre de nos contrats

Les parties prenantes du Groupe ont de multiples visages : les autorités locales et les élus, qui sont nos principaux donneurs d'ordre et nos clients institutionnels, sont également les représentants élus des citoyens des périmètres délégués. Ces derniers, pour la plupart sont d'ailleurs consommateurs des services délivrés et aussi, pour beaucoup, riverains des installations exploitées... Les clients industriels ou institutionnels sont aussi acteurs économiques des territoires où Veolia intervient. Entre ces parties prenantes, les rapports sont complexes et le Groupe met en œuvre des actions spécifiques pour garantir un dialogue optimal et transparent avec chacune.

Dans le cadre de nos contrats avec les collectivités locales, les sociétés du Groupe nourrissent un dialogue constant avec toutes leurs parties prenantes. La gestion de services essentiels requiert l'adhésion des consommateurs et des différentes parties prenantes tant sur le service offert que sur le prix demandé. La concertation est ainsi une condition d'efficacité et de légitimité.

Les autorités publiques locales

Notre modèle économique de partenariat public-privé pour l'accomplissement de missions de service public favorise notre dialogue permanent avec les autorités et les administrations locales. Ainsi, au cœur de la gouvernance de nos contrats, des instances de dialogue sont définies précisément et la fréquence, comme le format de nos interactions, sont formellement contractualisés.

Le dialogue avec les élus et les fonctionnaires territoriaux est permanent non seulement pour veiller au strict respect du contrat mais aussi pour adapter ce dernier en continu, en fonction des besoins de la collectivité. Les exigences ou réclamations des autorités suivent un circuit qu'elles définissent elles-mêmes, localement, au sein des contrats qui nous lient, et les réponses à leurs attentes constituent des indicateurs de performance. Les obligations du délégataire en matière de transparence et de transmission d'informations (reportings trimestriels, indicateurs de performance...) sont également définies contractuellement.

En parallèle, sur certains sujets, Veolia apporte une expertise spécifique aux autorités locales ou nationales, en les accompagnant dans la définition de stratégie pour leurs services à l'environnement.

■ Veolia au travers de sa filiale Proactiva est partenaire de la ville de Montería, en Colombie et l'accompagne depuis plusieurs années dans sa démarche de lutte contre le changement climatique. En 2010, la municipalité a choisi d'innover en devenant la première ville colombienne à calculer son empreinte carbone, sur la base du savoir-faire de son partenaire privé, Proactiva. Disposant ainsi d'une cartographie carbone de son territoire, la ville a poursuivi la démarche engagée avec le Groupe par la définition d'un objectif de réduction des gaz à effet de serre et l'élaboration d'un plan directeur, le plan climat *Montería ciudad verde 2019*, qui consolide une quinzaine d'actions planifiées et que le maire de la ville a présenté à la presse et aux associations le 10 août 2011. Cette démarche a contribué à renforcer l'image d'expert de l'entreprise dans le pays. La République de Colombie a notamment invité Proactiva à participer au groupe de travail national créé récemment sur la question climatique. En 2013, la ville de Montería a été désignée ville durable de référence pour son programme *Montería ciudad verde 2019*. En mars 2014, à Vancouver, dans le concours *Earth hour city challenge*, organisé par WWF pour inciter des villes à développer des démarches de durabilité, la ville de Montería a intégré le groupe des 5 villes finalistes, parmi 163 villes participantes, et a également gagné le prix de la ville la plus durable de Colombie.

■ Veolia a noué un dialogue avec les associations d'élus au niveau national (en France, *Association des maires de France*, *Association des maires des grandes villes de France*) ainsi qu'au niveau international (*Cités et gouvernements locaux unis*, ICLEI) afin de participer aux réflexions sur la transition écologique des villes et la gestion des raretés. Dans ce cadre, Veolia promeut la sobriété (lutte contre les gaspillages), l'efficacité (éviter les consommations inutiles), la consommation efficace des ressources et la recherche de ressources alternatives (réutilisation d'eau usée, économie circulaire) afin de répondre à l'enjeu urbain de proposer plus de bien-être et plus de services avec moins de prélèvements de ressources naturelles.

Les clients industriels

Veolia accompagne ses clients industriels pour le développement de leurs activités dans le respect de la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise.

Cette coopération concerne essentiellement :

- la cohérence des engagements de Veolia avec la politique RSE menée par nos clients industriels ;
- la mise à disposition de notre savoir-faire et de nos outils (outils d'empreinte environnementale par exemple) pour une

gestion optimale de la ressource naturelle, le respect de la biodiversité et la promotion d'une économie circulaire.

■ Le projet mené sur l'usine ArcelorMittal Vega au Brésil est un exemple de partenariat réussi entre Veolia et son client industriel ArcelorMittal Brasil. Dans un contexte environnemental contraint (zone naturelle protégée à biodiversité élevée), Veolia a accompagné son client, se voyant confier le volet des utilités : conception, construction et exploitation d'une centrale multi utilités (air comprimé, eau chaude...), gestion globale du cycle de l'eau, gestion des déchets, production et distribution de gaz industriels, distribution d'électricité et de gaz naturel. Veolia a su répondre aux attentes de son client, en déployant des techniques innovantes (notamment : faible consommation d'eau – taux de réutilisation de plus de 98,5% - et recyclage de 95% des déchets solides).

■ Dans le secteur de la pharmacie, Veolia accompagne Novartis depuis 2001 et gère le site de Bâle (Suisse), où Novartis concentre son siège social et plusieurs unités de production. Veolia assure et optimise l'approvisionnement et la gestion de l'eau (eau potable, ultra-pure, industrielle, et déminéralisée) et des fluides énergétiques (électricité, vapeur, eau surchauffée, air comprimé, eau de refroidissement) des sites bâlois, ainsi que la

collecte et le traitement des déchets, notamment la valorisation des déchets spéciaux.

Les équipes Recherche et Innovation de Veolia ont contribué à définir et transférer en exploitation des procédés novateurs en matière d'efficacité énergétique et de traitement des déchets spéciaux (solvants notamment). La mise à disposition de notre savoir-faire et de nos outils a abouti à un nouveau partenariat, dans lequel Veolia reproduira dans quinze usines du Groupe en France, Espagne, Italie et Irlande l'expertise déployée à Bâle dans le domaine des eaux potable, industrielle (déminéralisée) et usée, dans le traitement des pollutions toxiques et dans la recherche de solutions d'économie circulaire pour l'énergie et les solvants. Ce nouveau contrat, plurimétier, plurigéographie, conclu avec un grand industriel correspond parfaitement à la nouvelle stratégie de Veolia.

■ En avril 2013, Veolia et Total ont inauguré Osilub, usine de régénération des huiles usagées en lubrifiants haut de gamme. Le procédé de régénération, élaboré par Veolia, en collaboration avec le Centre régional d'innovation et de transfert de technologie de Toulouse et le concours de l'Ademe, permet de produire une huile de base régénérée, le Vacuum Gas Oil (VGO), qui subit un traitement de *finishing* dans la raffinerie Total implantée à proximité.

Cet exemple de synergies industrielles s'inscrit aussi dans un processus d'économie circulaire (économie de ressources).

Les consommateurs / usagers, les communautés locales impactées

Veolia développe des initiatives au niveau local pour nourrir le dialogue avec ses clients, les communautés et les habitants d'un territoire au sujet de ses activités : réunions de quartier, rencontres avec les élus et associations locales, visites de sites et journées portes ouvertes pour l'information du grand public...

Ce dialogue et la recherche de solutions adaptées ne peuvent se faire que grâce à une bonne connaissance préalable des différentes parties prenantes en présence et à la compréhension des enjeux de chacun de nos territoires d'implantation.

■ Fin 2011, OCW (Orange city water, joint-venture Veolia water India / VIL) a signé avec les autorités indiennes un contrat de gestion déléguée destiné à améliorer les conditions de desserte en eau potable de la ville de Nagpur. L'objectif est notamment d'assurer un service en continu à l'ensemble de la population de la ville, y compris le tiers vivant dans les bidonvilles (environ 1 million d'habitants), à des conditions de pression et de qualité correspondant aux standards internationaux.

■ En 2011, en accord avec Veolia water India, et dans le cadre de son activité *innovation sociétale*, la direction du développement durable de Veolia a lancé un programme de recherche-action. Celui-ci, attribué à l'Essec Irene qui s'est associé au centre de sciences humaines (CSH) de Dehli, était destiné à anticiper les enjeux associés au raccordement des bidonvilles au service d'eau potable et à apporter des solutions à OCW dans l'organisation et la gestion de ces opérations. Il visait à :

■ analyser et comprendre l'organisation du service de l'eau dans les bidonvilles avant l'entrée en vigueur du contrat (gouvernance, moyens, acteurs, pratiques, liens avec l'économie informelle) et les impacts possibles de l'entrée en jeu d'un nouvel opérateur ;

■ analyser et cartographier les parties prenantes du secteur de l'eau en Inde, et à Nagpur en particulier.

Le programme de recherche a mis en perspective les objectifs du contrat au regard des attentes des populations. Il met également en exergue les externalités produites par l'arrivée d'un opérateur privé et permet d'anticiper les solutions à déployer. L'Essec Irene / CSH a proposé une dizaine de recommandations générales qui recourent en grande partie les observations faites par les équipes de Veolia.

L'accompagnement social des populations en difficulté devient progressivement une activité à part entière pour Veolia.

■ En Colombie et en Équateur, Proactiva a organisé des services dédiés à la relation avec les consommateurs et les parties prenantes, en particulier dans les quartiers défavorisés. Ces services de gestion communautaire font partie de la direction commerciale des filiales locales, où des moyens humains et matériels adaptés leur sont alloués. Ils travaillent de manière transverse avec tous les services et ont un rôle pivot, qui consiste principalement à informer et à écouter les habitants à l'occasion de tout nouveau projet (opération de branchement, lancement de chantier, nouveau modèle de facture, développement de l'assainissement, etc.), à identifier des problématiques et à alimenter les services commerciaux afin d'adapter leurs prestations. Ils remplissent cette mission en relation avec des représentants identifiés au sein de chaque quartier et avec les élus et les autres partenaires publics et associatifs. Ce type d'organisation est considéré comme stratégique pour Veolia, car il contribue à la réussite de son ancrage local.

Le programme *Alrededor de Iberoamérica* est une campagne éducative menée depuis plusieurs années (8^e édition en 2015) dans les écoles des municipalités où le Groupe exerce ses activités en Amérique latine. En partena-

riat avec l'OEI (*Organización de estados iberoamericanos*), cette campagne de sensibilisation sur les objectifs du millénaire, l'environnement et le développement durable (dessins, jeux de sociétés, supports pour les enseignants, ...) touche près de 30 000 enfants dans les écoles publiques de huit pays.

■ En Île-de-France l'activité Eau de Veolia et Dalkia mènent, depuis 2012, avec l'appui de la direction du développement durable, un partenariat avec l'association VoisinMalin. Cette association offre aux entreprises, institutions et collectivités publiques, les services des «voisins», habitants-ressources qu'elle emploie et forme, pour faciliter le lien avec leurs usagers : porte à porte pédagogique, traduction orale ou accompagnement des habitants dans leurs démarches, etc. Un réseau de voisins compétents développe ainsi une interface nouvelle avec les habitants marginalisés par des difficultés au plan économique, linguistique ou culturel, créant de la valeur à la fois pour les services locaux et les habitants du quartier. Vedif et Dalkia s'appuient sur VoisinMalin pour améliorer le service auprès de leur client public et satisfaire toujours davantage les usagers finaux. VoisinMalin travaille plus particulièrement dans le cadre de ce partenariat sur la maîtrise des consommations, la prévention des impayés et la mise en lien avec les services sociaux.

■ L'entreprise est également partenaire de l'union nationale des points information médiation multiservices (UNPIMMS), l'association de PIMMS qui fédère et anime le réseau des PIMMS locaux, en partenariat avec l'État (voir § 1.3 / ACCES 7 – *Mediation sociale*).

■ À Tanger, a été créé un comité *Initiative nationale pour le développement humain* au moment du lancement du programme de branchements sociaux. Ce comité, créé par Veolia et son autorité déléguante, réunit tous les quinze jours l'ensemble des partenaires, parmi lesquels l'administration préfectorale ainsi que les agences d'aménagement et les agences urbaines. Il est chargé d'arbitrer les cas limites (frontière des conditions d'éligibilité), de partager les blocages et dysfonctionnements éventuels et de les régler séance tenante. Son existence est l'une des clés du bon avancement de ce projet complexe, d'une ampleur peu commune et aux enjeux cruciaux pour la ville.

Au-delà des publics en difficulté, les activités et les responsabilités du Groupe sont parfois mal comprises par les clients et les habitants de nos périmètres délégués. Cela génère l'incompréhension d'acteurs de la société civile, d'associations d'usagers concernant la gestion du service et est parfois à l'origine de questionnements.

■ À Marseille a ainsi été créé en 1998, le *Club consommateurs* qui implique

le management au plus haut niveau. Le PDG des Eaux de Marseille assiste à chaque réunion et, en fonction des sujets abordés, les directeurs en charge du dossier interviennent pour répondre aux questions des comités d'intérêt de quartier (CIQ). Ce club a pour vocation de favoriser la remontée spontanée des attentes, exigences, blocages et sujets de contestation. L'objectif est de délivrer des informations aux représentants de la société civile qui jouent le rôle de relais, mais dans une optique d'échange. Ainsi, les participants au *Club consommateurs* sont associés à l'élaboration de l'ordre du jour des réunions et ont aussi la possibilité d'aborder librement les sujets de leur choix.

Enfin, Veolia mène régulièrement, dans le cadre de son activité courante, des enquêtes de satisfaction client. Elles ont pour finalité d'estimer les progrès du service, les bénéfices qu'en retirent les usagers, mais également de mieux comprendre leurs motifs d'insatisfaction et leurs attentes. Localement, dans de nombreuses exploitations, nous prenons des engagements envers nos clients et lorsque nos services sont assez matures pour avoir déployé des systèmes de management qualité, ces engagements font l'objet d'un suivi rigoureux dans le cadre de notre démarche d'amélioration continue.

Le secteur informel

Le rôle du secteur informel peut être multiple sur les activités que nous gérons. Parfois compétiteur (par exemple, dans l'activité du recyclage), parfois complémentaire, il représente, dans certains cas, un enjeu crucial pour l'économie de nos contrats. Aussi sa prise en compte est-elle indispensable.

■ C'est ainsi qu'un programme d'inclusion sociale des chiffonniers a été développé sur le *CET Présidente* à Cali, en Colombie, en partenariat avec les entités locales. À la suite de la mise en place d'un plan d'action destiné à formaliser l'activité, 100 chiffonniers ont constitué deux coopératives de recycleurs. Ils ont reçu une formation adaptée et obtenu l'accès aux services médicaux. L'entreprise a pris en charge 100 % du financement du projet (formation, création des coopératives, entre autres). D'autres acteurs locaux se sont engagés en matière de santé, d'alimentation et d'éducation. Après une phase de consolidation (2008-2012) les coopératives fonctionnent aujourd'hui de façon autonome et l'entreprise prépare la sous-traitance de certains services (ex : maintien de parcs et jardins).

■ Autre exemple, aux Philippines, dans le secteur informel du recyclage des déchets d'équipements électriques et électroniques de la région métropolitaine de Manille : la

fondation Veolia soutient le programme (sur 4 ans) lancé, en 2012, par l'ONG Médecins du monde (MDM) qui vise à améliorer les conditions de travail et la santé des travailleurs de ce secteur. Il s'agit d'un mécénat financier et de compétences, par la mise à disposition de volontaires issus d'une société du Groupe spécialisée dans la valorisation de D3E qui permet de former ces recycleurs aux dangers des produits toxiques et de trouver, avec eux, des solutions pour minimiser les risques sanitaires et modifier les pratiques de recyclage.

2.3 Dialogue avec les représentants de la société civile et du monde académique

L'Institut Veolia : instrument de prospective

L'Institut Veolia, un think tank singulier qui apporte des éclairages prospectifs et favorise les modes d'interactions innovants de l'entreprise avec la société civile.

L'Institut Veolia est une association de loi 1901 créée par Veolia pour construire une vision prospective sur des défis émergents au carrefour des thématiques environnementales et sociétales. Depuis 2001, il développe ses activités à travers un dialogue permanent avec les milieux scientifiques, intellectuels et les acteurs du développement, comme les ONG, qui font référence sur les sujets étudiés. Il entend ainsi contribuer à la réflexion à long terme sur des enjeux universels et agir comme une plate-forme d'échanges indépendante. Pour toutes ses activités, l'Institut Veolia s'appuie sur un réseau pluridisciplinaire et international de partenaires, dont les membres de son comité de prospective qui s'est élargi, en 2013, avec l'entrée d'Esther Duflo, économiste, professeur au MIT et membre du Conseil pour le développement du Président Obama. Avec ce comité de

prospective, il bénéficie d'un regard externe de premier plan pour guider ses travaux tout en conservant un ancrage dans la réalité quotidienne des activités de l'entreprise. Cette double capacité constitue à la fois l'originalité et la force de l'Institut Veolia.

Les grandes orientations prospectives développées, en 2013, ont été :

Le programme d'études sur l'adaptation des villes aux catastrophes naturelles ou climatiques, au sein du projet européen *Ramses - Science for cities in transition* avec notamment l'organisation du premier *Dialogue parties prenantes* à Bruxelles en octobre 2013. Une occasion pour les partenaires de partager les premières expertises développées dans le projet de recherche (sur les indicateurs, la planification, les coûts de développement et l'émergence d'une vision partagée de la transition urbaine vers la résilience) avec des parties prenantes clés engagées dans l'adaptation des villes au changement climatique. Animée par l'ICLEI, cette première rencontre a réuni des représentants de villes (Anvers, Rotterdam, Bratislava, Dresde), de la Commission européenne, de l'Agence européenne de l'environnement et des experts universitaires. À noter qu'à travers l'Institut, le groupe Veolia est le seul représentant des entreprises à agir aux côtés de partenaires académiques et institutionnels.

■ La gestion et la restauration des écosystèmes, thème sur lequel l'Institut prépare sa 7^e conférence de prospective environnementale prévue les 29 et 30 mai 2014, à Washington DC, sur les liens entre écosystèmes, économie et société et la restauration des écosystèmes à grande échelle. La conférence portera sur l'analyse de projets de restauration à travers les améliorations écologiques obtenues mais aussi les opportunités économiques et de développement qui s'y rattachent. Il s'agit d'une initiative d'ampleur internationale donnant lieu à une collaboration innovante entre l'Institut Veolia, l'Agence française de développement, institution financière au cœur du dispositif français de l'aide publique en faveur du développement, l'Union internationale pour la conservation de la nature, le plus grand réseau environnemental au monde et la National academy of sciences, qui représente l'excellence scientifique américaine. Les conférences de l'Institut ont pour objectif de nourrir les débats publics, catalyser les réflexions novatrices, mobiliser les expertises les plus en pointe et faciliter le dialogue entre les acteurs. L'Institut remplira ainsi pleinement son rôle d'éclairer sur les sujets de prospective environnement et société.

Pour atteindre son objectif de capitalisation et de partage des expériences et des savoirs, l'Institut développe depuis 2007 deux projets originaux de journaux scientifiques

électroniques S.A.P.I.EN.S et FACTS Reports, le premier dédié aux thèmes interdisciplinaires du champ environnemental et le second aux actions de terrain en faveur du développement, menées par les ONG notamment. Aucune entreprise, à notre connaissance, ne dispose d'outils de publication prospective comme S.A.P.I.EN.S et FACTS Reports. Ceux-ci permettent dans le même temps de :

- collecter des connaissances objectives et se confronter à des idées novatrices ;
- identifier de nouveaux défis et besoins émergents ;
- créer et entretenir des réseaux d'experts ;
- repérer les meilleures connaissances dans une approche pluridisciplinaire et des pratiques innovantes auprès d'ONG, et les mettre en partage.

En plus des soumissions spontanées d'articles, le déploiement des revues passe par des partenariats thématiques ou géographiques à l'impact immédiat tant en termes de diversification du lectorat que de couverture géographique. Pour l'année 2013 encore, on a observé une très bonne progression des consultations des sites des deux revues qui totalisent pour chacun près de 500 000 pages vues. Une évolution significative rendue possible grâce à ces collaborations fortes et visibles, comme avec l'UICN pour S.A.P.I.EN.S ou Livelihoods pour FACTS, qui permettent de fédérer une

communauté spécifique sur un sujet donné, d'apporter contenu et visibilité et *in fine* d'accroître l'impact auprès d'un lectorat toujours plus important et international. Ces partenariats éditoriaux innovants traduisent l'engagement de Veolia pour la promotion de l'intérêt général en mobilisant d'une part les milieux scientifiques concernés et, d'autre part, des acteurs de terrain et réseaux d'ONG de référence.

En 2012, l'Institut Veolia a obtenu l'accréditation officielle de l'Assemblée générale de l'Onu et intégré le réseau société civile du département des Affaires sociales. Il est aussi reconnu par la commission européenne comme organisme de recherche, une condition *sine qua non* pour participer au 7^e programme cadre (FP7). Ces avancées ont favorisé la reconnaissance de l'Institut Veolia comme plate-forme de partage de connaissances et de mise en réseau sur des thématiques prioritaires.

Grâce à l'engagement de Veolia et avec ses revues, ses études et ses conférences, l'Institut Veolia mobilise et valorise des connaissances scientifiques fiables et des compétences de terrain validées pour les diffuser largement auprès de tous les acteurs, publics et privés, impliqués dans les réflexions sur le développement durable.

Pour plus d'informations sur l'Institut Veolia : www.institut.veolia.org.

Le social business et le monde académique

Le partenariat avec Grameen healthcare service (filiale de Grameen bank) est la première opération de social business pour Veolia. Leur filiale commune, Grameen Veolia water, a pour objectif de desservir en eau potable des populations rurales pauvres résidant au Bangladesh dans des zones où les nappes phréatiques sont naturellement chargées en arsenic (pour plus d'information, voir § 1.3 / ACCES 7)

Ce projet, et le modèle économique innovant qu'il met en œuvre (le social business), retiennent l'attention de prestigieuses universités comme l'Essec via l'Institut pour l'innovation et l'entrepreneuriat social (IIES) et Stanford. Ainsi, dans le cadre du programme GMIX (global management immersion expérience), deux étudiantes du programme de MBA (master of business administration) de l'université Stanford, ont été mises à disposition de l'entreprise Grameen Veolia water durant un mois, en septembre 2013, pour travailler sur la stratégie de développement et de déploiement du projet.

Partenariat avec l'Institut pour l'innovation et l'entrepreneuriat social (IIES) de l'Essec

Depuis 2009, Veolia a engagé une collaboration avec l'Essec dans le cadre d'un programme de recherche-action.

Créé en 2005 par la chaire entrepreneuriat social de l'Essec, IIES est le premier institut d'entrepreneuriat social lancé par une école de management en France. Au travers de programmes de recherche-action, il vise à soutenir l'émergence et le développement d'entreprises sociales pérennes et à fort impact social. Point de rencontre d'idées innovantes, il permet la confrontation des actions de terrain avec la théorie.

Au travers d'une collaboration avec Veolia, l'IIES a travaillé, en 2013, sur l'évaluation du projet Grameen Veolia water. Pour ce faire, l'outil développé combine divers indicateurs dans les domaines financier, environnemental, social et de la santé. Ainsi, il a par exemple pu être démontré sur le projet Grameen Veolia water, qu'il n'y avait pas de segmentation de la société en matière de consommation d'eau (les quantités d'eau consommées ne varient pas en fonction du degré de richesse des populations). Ce travail d'évaluation s'est traduit principalement par la construction

et la mise en place d'indicateurs de suivi de la performance sur les enjeux clés. Ces indicateurs sont très utiles à l'entreprise évaluée (publications d'articles à venir). Ils permettent un meilleur suivi du projet, pour les administrateurs et ont été déclinés en outils d'aide à la décision pour les managers.

À partir de l'expérience de la Grameen Veolia water, la chaire entrepreneuriat social de l'Essec a créé un cas pédagogique. Il est soumis aux étudiants de la chaire Essec d'entrepreneuriat social et aux Global MBA depuis 2012.

Autre forme de dialogue dans le secteur de l'entrepreneuriat social, des discussions ont été engagées en 2013 avec Antropia (incubateur social de l'IIES-Essec) et Ashoka, premier réseau mondial d'entrepreneurs sociaux (3000 dans 80 pays), pour élaborer des mécanismes permettant de développer l'entrepreneuriat social à l'échelle d'un territoire.

Le projet de collaboration, par mise en commun, d'une part du savoir-faire en matière d'économie sociale et solidaire d'Ashoka et Antropia, et le maillage territorial d'une entreprise telle que Veolia d'autre part, doit permettre d'aider les entrepreneurs sociaux à rendre leur entreprise plus performante, plus efficace et pérenne.

Participation à l'action tank Entreprise et pauvreté

Créé en 2010, à l'initiative de la chaire *Social business, entreprise et pauvreté* de l'école HEC Paris, comme laboratoire d'expérimentations sociales, l'action tank *Entreprise et pauvreté* réunit aujourd'hui entreprises, associations et monde académique autour d'un objectif commun : contribuer à la réduction de la pauvreté et de l'exclusion en France. Il a pour objet de favoriser le développement, par des entreprises, de projets économiquement soutenables ayant un impact sur la réduction de la pauvreté et de l'exclusion en France et susceptibles d'être déployés à grande échelle.

Veolia a rejoint l'action tank début 2014 et participe activement au groupe de travail consacré à la réhabilitation des copropriétés dégradées.

2.4 Dialogue avec les organisations pour le développement

En tant qu'entreprise globale, Veolia doit être exemplaire sur le plan de sa responsabilité sociale. Veolia poursuit sa coopération avec les principales agences de l'Onu, les organisations bilatérales et les bailleurs de fonds internationaux, pour concrétiser les engagements pris lors de son adhésion au Pacte mondial en juin 2003, contribuer à atteindre les Objectifs du millénaire et participer à la définition des agendas internationaux pour le développement.

Veolia s'engage au-delà des dix principes du Pacte mondial en participant activement aux travaux des groupes thématiques *CEO Water mandate* et *Caring for climate*. Le Groupe contribue également au rayonnement de ces principes en travaillant auprès des réseaux locaux du Pacte mondial, notamment en France et a participé au Global water summit de New-York en 2013.

À travers sa participation au R20⁽²⁾ qui réunit plusieurs régions du monde autour d'un objectif commun de lutte contre le changement climatique, Veolia a obtenu la reconnaissance du prix Sustainia, concours créé par le think tank scandinave *Monday morning* et développé

en étroite collaboration avec le *Global compact* de l'Onu. Unique en son genre, Sustainia récompense chaque année une innovation en matière de développement durable. En 2012, deux réalisations de Veolia (une usine de production automobile au Maroc avec une maîtrise quasi totale des émissions de CO₂ et la récupération d'énergie à partir de centres de traitement de données informatiques en France) avaient été primées et présentées dans le cadre de la conférence internationale de Rio +20. En 2013, c'est le projet Veolia/Dalkia/ville de Borås (Suède), portant sur une innovation liée à l'optimisation de la gestion des réseaux de chaleur de la ville de Borås, permettant de réduire le recours aux énergies fossiles et donc l'empreinte carbone de la ville, qui a remporté le titre de *Meilleure solution pour l'énergie*.

Depuis 2013, Veolia est directement associé à la consultation des groupes majeurs initiée par l'Onu dans la préparation de la prochaine conférence des parties sur le climat (COP21 à Paris en 2015)

Veolia est membre actif de la campagne urbaine mondiale pilotée par le programme UN-Habitat, l'agence des Nations Unies qui promeut l'urbanisation durable. À l'occasion du Forum urbain mondial qui s'est tenu en septembre 2012 à Naples sur l'avenir urbain, le Groupe a pu exposer ses solutions en matière de gestion performante et durable de services urbains. Cela lui a permis d'être

2) R20 (regions of climate action), organisation non gouvernementale fondée, en 2010, par Arnold Schwarzenegger, avec le soutien des Nations Unies, est une coalition de gouvernements subnationaux, compagnies privées, organisations internationales, ONGs et institutions académiques et financières. Selon la Charte du R20, l'ONG tend à prévenir l'augmentation de 2° de la température mondiale d'ici 2020, en réduisant les émissions mondiales de gaz à effet de serre de 75%.

qualifié pour rejoindre un groupe d'experts internationaux chargés de préparer la conférence Habitat III (2016) en mettant l'accent plus particulièrement sur la place des services de base dans la planification urbaine stratégique.

En parallèle, Veolia a également souhaité s'engager dans différents partenariats opérationnels avec des organisations internationales, soit pour travailler sur des projets d'infrastructure dans des contextes difficiles, soit pour participer à des expérimentations liées à la promotion de l'accès aux services essentiels pour tous. Cet engagement a par exemple pris la forme de coactionariats avec des institutions telles que Proparco (Groupe AFD) ou IFC (International finance corporation – Groupe Banque mondiale) dans les sociétés opérant en Afrique, au Maghreb, en Inde, où les enjeux du développement des infrastructures et de l'accès aux services d'eau, d'assainissement et d'électricité sont cruciaux.

En s'impliquant financièrement avec des acteurs du développement, Veolia s'engage plus volontairement dans les pays émergents en sécurisant ses actifs et en intégrant clairement des objectifs sociétaux dans ses contrats. Le Groupe s'est engagé avec la Banque mondiale dans des expériences où les compétences et le dialogue ont permis de remporter des contrats. En Inde (Demo zone du Karnataka) Veolia a prouvé qu'il était possible

et abordable de fournir de l'eau en continu par un programme de rénovation des canalisations adéquat. Outre les solutions techniques et opérationnelles, les compétences des salariés, c'est le modèle contractuel novateur public-privé strict (maîtrise des risques financiers), la participation et le dialogue communautaire (cellule de médiation sociale pour coopérer avec les parties prenantes, locales ou l'Etat) et la communication/sensibilisation des habitants qui ont permis à Veolia de satisfaire les attentes et de prolonger à deux reprises le contrat. Ce « laboratoire » a aussi ouvert la voie à d'autres contrats en Inde. Le cas du Maroc (projet pilote OBA) est à rappeler aussi.

2.5 Participation aux plates-formes multiacteurs

Les initiatives partenariales de Veolia s'inscrivent dans une logique de valorisation des expertises respectives au service des territoires. En s'investissant dans des réseaux ou plates-formes multiacteurs tant à visée locale qu'internationale, le Groupe recherche des synergies avec son écosystème (secteur privé, public, associatif ou monde de la recherche). Ces synergies sont sources de production de messages, voire d'actions communes pour le développement et la mise en valeur des territoires.

■ Vivapolis est la marque ombrelle visant à fédérer les acteurs français – publics et privés – qui veulent promouvoir, à l'international, une ambition partagée d'un développement urbain durable. Avec la marque Vivapolis, le gouvernement souhaite fédérer les entreprises françaises et les élus locaux pour conquérir les marchés du développement urbain, en pleine expansion dans les pays émergents. Cette démarche est collectivement développée et soutenue par les pouvoirs publics français et par des fédérations professionnelles du secteur privé. Elle a été lancée à Nantes en septembre 2013, à l'occasion d'Ecocity, dixième sommet mondial des villes durables auquel Veolia a participé. Un site Internet vivapolis.fr (et vivapolis.com) a été lancé, sous le pilotage d'Ubifrance. Il présentera une base de données des entreprises françaises (dont Veolia), leur positionnement et leurs références, et des exemples de réalisations. Veolia, à travers différents groupes de travail interprofessionnels, a participé à la création de cette marque et en est un contributeur actif.

■ France nature environnement (FNE) et Veolia ont mené une réflexion depuis 2009 sur l'étalement urbain, phénomène de grande ampleur qui interroge tous les acteurs (collectivités, habitants, agriculteurs, entreprises, associations...). C'est ce que résume l'ouvrage *Etalement Urbain - Réflexions croisées – Eléments de définition et termes du débat*, coédité par FNE et Veolia

en 2013. Il analyse les causes et conséquences du phénomène, tout en s'efforçant de clarifier les termes souvent flous associés à l'étalement urbain, et en rappelant les enjeux et controverses qu'il suscite. La confrontation des théories aux réalités de terrain vécues par les deux partenaires apporte une lecture complémentaire aux recherches et travaux déjà réalisés sur le sujet.

■ Veolia est membre fondateur du Partenariat français pour la ville et les territoires (PFVT) constitué sous l'égide de deux ministères (ministère des Affaires étrangères et ministère de l'Économie) avec le soutien de l'Agence française pour le développement. Cette plate-forme rassemble les acteurs français de l'urbain pour favoriser le rayonnement international de leurs expertise par le biais d'études, de publications et d'événements auxquels le Groupe contribue activement. Le PFVT est ainsi un levier de reconnaissance de Veolia comme acteur de la coopération urbaine internationale. C'est à ce titre que ce dernier a rejoint l'Institut pour la coopération internationale des collectivités créé par l'association Cités unies France (CUF).

■ Veolia s'est également positionné comme acteur engagé dans la réflexion sur la future métropole Grand Paris en prenant l'initiative de créer en son sein, en 2010, une cellule de réflexion, la *Mission métropole du Grand Paris*,

qui alimente le débat public par des publications, l'organisation de conférences ou des réflexions sur les services de demain. Ce projet mobilise de nombreux décideurs publics et privés (une quarantaine d'organismes) qui ont l'ambition commune de faire de la métropole un territoire attractif favorisant les investissements, notamment internationaux, le développement économique, la création d'emplois et l'amélioration de la qualité de vie des habitants. La mission anime l'action de Veolia à travers les capacités du Groupe, en particulier dans les domaines de l'innovation et de la formation (grâce à son campus de formation à Jouy-le-Moutier). Quelque 15 000 collaborateurs de notre Groupe interviennent chaque jour sur le territoire du Grand Paris dans les métiers de proximité que sont les services à l'environnement.

Parmi ces services, l'eau est emblématique d'un enjeu global dont les solutions sont à trouver et développer selon les spécificités des territoires.

■ Veolia est membre actif du Partenariat français pour l'eau, plate-forme d'échanges française sur la gouvernance et la gestion des ressources en eau. En lien avec les acteurs publics et associatifs majeurs de la coopération internationale dans le domaine de l'eau, le Groupe participe à une réflexion prospective pour promouvoir les innovations et le savoir-faire français dans ce domaine.

Dans une approche collective, le PFE contribue à mettre l'eau à l'ordre du jour de l'agenda international.

■ Membre fondateur et président du pôle eau de Montpellier, Veolia a participé activement à la mise en place et au développement de ce réseau interprofessionnel à vocation internationale. Créé à partir d'une initiative gouvernementale française, ce pôle de compétitivité constitue un réseau de centres de recherche et d'organismes de formation, engagés dans une démarche partenariale autour de projets innovants conduits sur un marché identifié, celui de l'eau dans le cas du pôle de Montpellier. Le pôle eau regroupe aujourd'hui une centaine d'entreprises, dont les projets répondent à l'un des quatre axes stratégiques suivants : (1) identification et mobilisation des ressources en eau, (2) gestion concertée de la ressource en eau et des usages, (3) réutilisation des eaux de toutes origines, et (4) approches institutionnelles et sociétales. Au cours des trois dernières années, le pôle eau a labellisé une trentaine de projets collaboratifs à vocation industrielle ou scientifique qui ont reçu plus de 10 M€ de subventions. Il s'est également fortement impliqué dans la création et l'animation du salon régional de l'eau et de ses techniques, Hydrogaïa, événement majeur à l'échelle internationale (3^e édition en 2013). Les chercheurs de Veolia (Veri) représentent la

première force RD&I au sein du pôle. Dans près d'un tiers des projets labellisés (dont la moitié à vocation industrielle), Veri figure soit en porteur, soit en partenaire actif d'un groupement avec des PME/TPE. Le pôle eau développe par ailleurs des synergies de partenariat avec d'autres structures régionales : Swélia, le pôle mer Paca ou Eco Entreprise.

■ Veolia est également partenaire historique des deux pôles de compétitivité Mer Bretagne et Méditerranée à vocation mondiale depuis leur création en 2005. Ces deux pôles « frères jumeaux », dont la performance et l'excellence ont été reconnues depuis 8 ans, se complètent dans leurs représentation et actions dédiées aux façades métropolitaines Manche-Atlantique et Méditerranée. Avec plus de 350 membres par pôle, les deux pôles Mer sont entrés dans leur 3^e feuille de route 2013-2018 avec l'Etat français, et poursuivent l'ambition de développer durablement l'économie maritime et littorale, notamment par l'excellence de l'innovation et répondre aux grands enjeux de la maritimisation (gestion de l'espace terre-mer, épuisement des ressources, mondialisation des échanges).

Acteur engagé dans la gouvernance et Vice-Président des Pôles, Veolia est résolument impliqué dans le développement de deux des six domaines d'actions stratégiques des Pôles,

« Environnement & Aménagement du littoral » et « Ports & Infrastructures », et contribue à animer le tissu des acteurs des territoires littoraux et coconstruire les filières du génie écologique et des services à l'environnement en milieu côtier.

■ Enfin, le conservatoire du littoral, Rivages de France et Veolia, partenaires depuis 2005, ont réuni leurs expertises durant ces 3 dernières années pour valoriser les zones humides littorales, leurs fonctions et services rendus à la société. Les zones humides littorales sont des espaces intermédiaires d'interface entre la terre et la mer qui contribuent à la régulation du grand cycle de l'eau et jouent en particulier un rôle clé d'atténuation des effets du changement climatique comme les inondations, les crues, l'érosion côtière. À travers ce partenariat, Veolia poursuit son engagement pour le développement et la valorisation des territoires, notamment les territoires littoraux qui doivent concilier attractivité économique et touristique, avec préservation des ressources et gestion des risques environnementaux.

2.6 Dialogue avec les autorités internationales, européennes et nationales

Veolia contribue de façon permanente 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.

Depuis 2010, la direction des affaires publiques, rattachée au secrétaire général, coordonne les activités de représentation d'intérêts du Groupe en France et au niveau de l'Union européenne. Dans le cadre de la transformation du Groupe, elle dispose, depuis 2013, de référents affaires publiques dans l'ensemble des zones géographiques dans lesquelles le Groupe est actif.

Les grandes orientations des activités de la direction des affaires publiques sont arbitrées, si nécessaire, par le comité exécutif. Elles font l'objet d'une information semestrielle aux membres du conseil d'administration du Groupe.

Au cours de l'exercice 2013, la direction des affaires publiques s'est notamment attachée

à renforcer les obligations et engagements en matière de représentation d'intérêts et à continuer de développer son programme de travail avec les institutions publiques, autour des trois axes : la mobilisation de l'expertise du Groupe sur les questions d'économie verte et d'efficacité de la ressource, ainsi que sur ses métiers de l'eau, de la propreté et de l'énergie, l'évolution du cadre réglementaire des contrats et de la commande publique et l'accès aux financements de long terme.

Renforcement des engagements du Groupe en matière de représentation d'intérêts auprès des autorités publiques

Le Groupe partage son expertise en répondant aux demandes des parties prenantes ou en prenant l'initiative du dialogue. Ces actions sont menées dans le cadre général du programme éthique du Groupe, de son adhésion au *Global compact* (cf. chapitre *Piloter notre responsabilité d'entreprise*) et aux codes de conduite de différentes institutions.

Par souci de transparence, alors que ces démarches ne sont pas obligatoires, Veolia a choisi de s'inscrire dès 2009, au registre des représentants d'intérêts de la Commission européenne et du Parlement européen. En France, Veolia est inscrit aux registres publics des représentants d'intérêts du

Parlement depuis leur mise en place : 2010 pour l'Assemblée nationale et 2011 pour le Sénat. Dans cet esprit, il a pris bonne note des modifications des règles d'inscription sur le registre de l'Assemblée nationale, entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2014 et prépare le renouvellement de son inscription. Enfin, le Groupe est membre de l'ARPP, l'Association professionnelle des responsables des relations avec les pouvoirs publics, association française qui a établi une charte de déontologie que ses membres s'engagent à respecter sous peine d'exclusion. Par ces inscriptions, le Groupe a pris l'engagement formel de respecter les codes de conduite mis en place par ces différentes institutions.

Mis à jour en 2013, le *Guide éthique* précise que, dans ses relations avec les autorités publiques, « *Veolia contribue de façon transparente à l'élaboration des réglementations et des politiques publiques sur les sujets en lien avec son activité* ». Il rappelle, parmi les règles de conduite applicables à tout salarié dans l'exercice de ses activités, le respect des législations et réglementations, la lutte contre la corruption d'agents publics et privés et la prévention des situations de conflits d'intérêts. Sur ce dernier point, par souci pédagogique, des exemples de situations requérant une attention toute particulière sont décrits et la consultation de la hiérarchie conseillée en cas de questionnement. Le *Guide éthique* précise également les règles

applicables aux invitations et cadeaux reçus ou offerts qui ne doivent qu'être exceptionnels, symboliques, non pécuniaires et de faible valeur. À cet égard, les dispositifs de contrôle interne existants sont utilisés pour l'application de ces règles.

La *charte de comportement du manager* appelle en outre le manager à assumer son rôle et ses comportements en tant que manager responsable et à l'écoute des parties prenantes et de ses clients et à rappeler « *régulièrement les procédures internes, les réglementations applicables...* » et à réagir « *rapidement, visiblement et de manière appropriée en cas de manquement aux règles* ».

Afin de compléter ces dispositifs, la direction des affaires publiques a entrepris la rédaction d'un *guide de conduite à destination des collaborateurs du Groupe exerçant des activités de représentation d'intérêts* auprès des autorités publiques nationales et locales (législatifs, exécutifs et régulateurs), des institutions de l'Union européenne et des organisations internationales. En 2013, au cours de la réunion de coordination des référents affaires publiques des zones Europe, elle a sensibilisé les collaborateurs aux règles déjà en vigueur au sein du Groupe et leur a présenté le projet de guide de conduite dédié aux activités de représentation d'intérêts. Elle a donné des exemples concrets d'évolution

des réglementations nationales, comme celles du Royaume-Uni (Bribery Act, 2013) et de la France (loi sur la transparence de la vie publique, 2013).

Contributions de Veolia aux travaux des autorités publiques

Le Groupe contribue à l'information des autorités publiques et de nombreuses autres parties prenantes, sur l'impact et les conséquences des réglementations et des politiques publiques en lien avec son activité. Cette contribution se décline en trois axes.

1. Partage de l'expertise du Groupe sur les questions d'économie verte et d'efficacité de la ressource ainsi que sur les métiers de l'eau, de la propreté et de l'énergie

■ L'audition du président-directeur général par la commission du développement durable et de l'aménagement du territoire de l'Assemblée nationale, le 9 juillet 2013, a été l'occasion d'exposer les perspectives de développement du Groupe et les défis auxquels les services à l'environnement sont confrontés et d'échanger sur le rôle que peuvent jouer les pouvoirs publics dans cette mutation.

■ **Efficacité de la ressource** : Veolia a participé à la plate-forme européenne multiacteur ressource efficiency (EREP) qui a produit

une série de recommandations de politique publique européenne de court et moyen termes pour améliorer l'utilisation des ressources (dont les matériaux, l'énergie, l'eau et les sols) dans l'Union européenne.

■ **Villes intelligentes** : le Groupe a participé à des groupes de travail (Smart cities & communities de l'UE et groupe miroir français, Smart city de l'Institut de la gestion déléguée) visant à recenser les initiatives et à proposer des mesures (volontaires, réglementaires, normatives) en faveur des « villes intelligentes » (dotées de gestion optimisée des flux et des ressources).

■ **Paquet énergie-climat** : le Groupe a participé à la consultation publique (Livre vert) en juillet dernier, dans le cadre de la révision de la politique européenne en matière de climat et d'énergie à l'horizon 2030. Il s'est positionné pour un signal prix carbone qui soit incitatif pour les investissements dans l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables et en faveur d'un objectif contraignant en matière d'efficacité énergétique. De plus, le Groupe a saisi cette occasion pour souligner la nécessité de prendre en compte des énergies renouvelables dont le rapport coût-efficacité est favorable (technologies relatives à la biomasse, géothermie, valorisation énergétique des déchets) et de fixer un objectif spécifique à la chaleur.

■ **En France, la Conférence environnementale et la transition énergétique** ont fait l'objet d'un suivi particulier dans le cadre des travaux des organisations professionnelles et des réflexions menées par les autorités françaises dans la perspective d'une réforme législative en 2014. Le Groupe a souligné les enjeux de l'efficacité énergétique, notamment lors de la participation du président-directeur général de Dalkia à une table ronde sur l'efficacité énergétique organisée le 27 février 2013 par la commission du développement durable et de l'aménagement du territoire de l'Assemblée nationale ainsi qu'à l'occasion de rendez-vous avec des parlementaires et de colloques.

■ **Eau** : le Groupe continue de contribuer aux travaux européens, menés autour de l'établissement de standards environnementaux liés à la mise en œuvre de la directive-cadre sur l'eau, à une éventuelle législation européenne sur le recyclage des eaux usées ainsi qu'à une législation sur l'exploration et l'extraction de gaz de schiste. En France, le Groupe a été auditionné sur ce sujet par les rapporteurs de l'Office parlementaire des choix scientifiques et technologiques (OPESCT).

■ **Propreté** : en France, Veolia a répondu à la demande d'informations des rapporteurs de la mission d'information sur la gestion

des déchets dans le cadre des filières à responsabilité élargie des producteurs (dites filières Rep) dans le cadre d'une audition puis d'une visite de l'usine de traitement et de recyclage des déchets électroniques d'Angers.

Enfin, dans le cadre des *34 plans de la nouvelle France industrielle*, lancés en septembre 2013 par le ministre du Redressement productif, le président-directeur général du Groupe a été chargé de piloter les propositions relatives au plan *Recyclage et matériaux verts*, avec comme objectif l'émergence de nouvelles filières de recyclage sur le territoire.

2. Évolution du cadre réglementaire des contrats et de la commande publique

■ Contribution de Veolia depuis fin 2013 aux travaux du Centre international d'excellence sur les PPP des Nations Unies, mis en place dans le cadre de la Commission Economique pour l'Europe des Nations Unies (UNECE).

Ce centre d'expertise a vocation à identifier des bonnes pratiques, définir des standards internationaux dans le domaine des Partenariats Publics-Privés (PPP) et aider les gouvernements à adopter ces standards. Le secteur privé contribue aux travaux de ce centre d'expertise sur les PPP via le « Business Advisory Board » dont Veolia Environnement est membre. Le Groupe apporte, en priorité, son expertise

internationale sur les sujets relatifs aux PPP dans le secteur de l'eau.

■ **Adoption des directives européennes marchés publics et concessions :** le Groupe a présenté ses observations sur les conditions d'attribution et d'exécution des contrats de concession et sur l'exclusion du secteur de l'eau de la directive concessions. Ces travaux ont fait l'objet de rencontres avec des députés européens, avec la Commission européenne ainsi que d'échanges avec plusieurs représentations permanentes d'États membres auprès de l'Union européenne. En France, le Groupe a pu exprimer ses observations sur la directive concessions lors de rencontres avec les parlementaires français et notamment lors de son audition devant les corapporteurs de la Commission des affaires européennes de l'Assemblée nationale en décembre 2013.

■ **Révision des règlements et lignes directrices concernant les régimes d'aides d'État impactant les activités du Groupe et le financement des infrastructures :** plusieurs contributions sur la révision de ces régimes ont été adressées au cours des différentes consultations de la Commission.

■ **Promotion des partenariats public-privé et de l'intérêt d'une prise en compte du mieux disant social et environnemental** par des interventions dans des colloques et

des publications d'articles. Par exemple, le président-directeur général a publié un article sur le développement des partenariats public-privé en Europe dans la revue *European Files*. Il est également intervenu lors du colloque de l'Institut de la gestion déléguée sur le thème *les 20 ans de la loi Sapin*, organisé le 10 octobre 2013, au Conseil économique, social et environnemental.

Par ailleurs, le Groupe a contribué aux réflexions menées par des fondations (comme l'Institut de la gestion déléguée) et des organisations professionnelles comme l'UNSPIC, E3PO, Aquafed.

3. Financements de long terme des investissements

■ **Réforme de la politique de cohésion :** poursuite du suivi de la réforme de simplification des règles relatives à l'obtention de financements européens pour les grandes infrastructures dans le secteur de l'environnement et dans le cadre de projets en partenariats public-privé.

■ **Poursuite de la réflexion sur le financement de long terme** avec une contribution à la consultation de la Commission européenne, invitant au développement des instruments financiers européens pour des projets d'infrastructures de petite et moyenne taille dans le secteur de l'environnement.

3. CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES

Veolia contribue au développement économique et social des territoires sur lesquels il opère, non seulement à travers les services publics qui lui sont délégués, mais également par les investissements importants qu'il réalise pour entretenir, maintenir et développer les infrastructures.

Veolia est un opérateur de l'économie verte qui, au travers de ses services, offre des solutions qui créent de la valeur :

- **environnementale** : innovations dans des domaines-clés pour l'économie verte (eau, déchets, services à l'énergie) ; Le Groupe accompagne ses clients pour les aider à réduire leur consommation de ressources naturelles, leurs émissions de carbone et mieux protéger la biodiversité ;
- **sociale** : accès aux ressources essentielles, insertion professionnelle, emploi local, et solidarité ;
- **économique** : démarche partenariale de long terme, soutien aux PME, innovation territoriale, emplois verts, formation.

3.1 La redistribution du PAO

La majeure partie du produit des activités du Groupe est redistribuée aux parties prenantes telles que les collaborateurs de l'entreprise, les fournisseurs et prestataires externes, les administrations fiscales locales et nationales, les banques et investisseurs obligataires.

Part du produit des activités ordinaires (PAO) injectée dans l'économie

France pour un PAO de 11 386 ME : **97% réinjectés**

Royaume-Uni pour un PAO de 2 169 ME : **94% réinjectés**

Allemagne pour un PAO de 1 966 ME : **98% réinjectés**

États-Unis pour un PAO de 1 699 ME : **96% réinjectés**

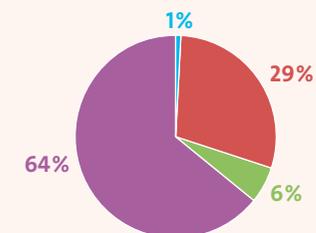
Le total du PAO sélectionné (France, Royaume-Uni, Allemagne et États-Unis) représente 77% du total du PAO du Groupe à fin 2013. Les données portent sur le périmètre des unités d'exploitation.

La répartition de la valeur ainsi créée est donnée dans le schéma ci-dessous.

Répartition de la valeur créée entre les principales parties prenantes

Moyenne sur France, Etats-Unis, Allemagne et Royaume-Uni

- Impôts sur les sociétés
- Rémunération des salariés
- Développement des activités / investissements
- Achats de biens et services + taxes



Veolia est une entreprise citoyenne qui participe à la vie des territoires. En France, Veolia a conclu ⁽¹⁾, en 2013, 94 accords de partenariats dont 50% concernaient l'action sportive, 29% le domaine culturel et 21% des événements de type forums, colloques ou séminaires.

1) Indépendamment de l'action de sa fondation d'entreprise et de son mécénat de proximité (interventions de faibles montants).

3.2 Acteur d'emploi et d'employabilité

À travers son mode de management et ses politiques ressources humaines et achats, le Groupe est un acteur d'emploi et d'employabilité sur les territoires où il intervient, ainsi que de qualification, d'égalité des chances et de protection sociale pour son personnel et celui des entreprises et organismes partenaires (fournisseurs, associations partenaires etc.).

Les emplois (emplois verts pour une grande part), engendrés par l'activité de Veolia sont par nature non délocalisables et, pour une part importante, accessibles à des populations peu qualifiées. L'activité de Services énergétiques a ainsi créé en 2013 près de 600 emplois locaux en France (1 600 emplois créés en deux ans) et plus de 900 dans le monde grâce à la filière biomasse (plus de 3 900 emplois créés en deux ans).

Le Groupe emploie aujourd'hui 202 800 salariés ; parmi eux 151 082 ont bénéficié d'une action de formation au moins. Il a par ailleurs accueilli 4 465 stagiaires et 3 423 alternants pour l'année 2013.

La politique formation du Groupe témoigne de la volonté de Veolia de faciliter l'insertion des demandeurs d'emploi et de les

professionnaliser sur ses métiers, via son réseau de campus régionaux, en s'appuyant fortement sur des partenariats locaux.

3.3 Acteur d'insertion

Les actions du Groupe en matière d'insertion professionnelle

Les sociétés du Groupe développent des initiatives visant à favoriser l'insertion professionnelle via :

- la priorité donnée à l'alternance dans le recrutement externe, le Groupe étant convaincu de la voie d'excellence que représente la formation en alternance (notamment dans le cadre de contrats d'apprentissage et de professionnalisation) ;
- les nombreux partenariats mis en place entre les 6 campus Veolia régionaux et les professionnels de la formation, de l'orientation et de l'emploi (tels que les écoles de la deuxième chance, l'Epide et le Conseil national des missions locales, entre autres) permettant, en France, de créer des passerelles vers nos métiers pour les jeunes les plus éloignés de l'emploi et la définition de parcours de formation en alternance pour ceux qui le souhaitent ;

- l'embauche de salariés en situation de handicap en France. Veolia a notamment signé pour son activité Propreté :
 - la charte de l'insertion professionnelle des personnes handicapées (2009) ;
 - deux conventions avec l'Agefiph (2009-2011 / 2011-2013) ;
 - un accord avec ses partenaires sociaux sur l'intégration et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées (2011-2014) ;
 Et pour son activité Eau :
 - Veolia a signé en 2013 un troisième accord handicap unanimement entre la direction et l'ensemble des organisations syndicales (2013-2016 / accords précédents signés en 2006 et 2010) pour le maintien dans l'emploi des collaborateurs en situation de handicap : le recrutement et la formation de personnes handicapées, le recours à la sous-traitance avec le secteur protégé, la communication information/sensibilisation sont les principaux axes qui composent cet accord.

- le soutien à des programmes sociaux de réinsertion : accueil de personnes en insertion dans le cadre des activités contractuelles de Veolia ou dans le cadre d'activités créées en partenariat avec des structures d'insertion (recyclerie/ réemploi, tri des papiers de bureaux des petites entreprises...). En France, pour son activité Propreté, Veolia a notamment signé des conventions de partenariats avec les

associations Elise et Envie (ce partenariat ayant pour objectif de mettre en œuvre des passerelles emplois entre le réseau Envie et le Groupe). Au Royaume-Uni, le programme *Restart* accompagne des chômeurs de longue durée, sans-abris et ex-délinquants : après une période d'essai, et si le candidat a montré sa motivation et ses compétences, il se voit proposer un contrat de 8 semaines, qui peut se transformer en contrat permanent si les objectifs sont remplis. En 2012, sur 60 personnes ayant commencé leur période d'essai, 32 ont ainsi obtenu un contrat de courte durée et 20 ont été recrutées de façon permanente.

Les actions de la fondation Veolia

L'accompagnement vers l'emploi et le lien social est l'un des trois domaines 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... Les bénéficiaires de ces projets sont principalement les jeunes en grande difficulté, les demandeurs d'emploi de longue durée, les personnes prises en charge au titre de l'aide sociale.

Plus de 340 projets ont été soutenus dans ce domaine à fin 2013. L'enquête sur le mécénat d'insertion de la fondation (2004-2009) a révélé que les structures soutenues représentent 7 000 personnes en insertion accueillies chaque année.

Les exemples ci-après illustrent l'action de la Fondation avec ses partenaires en matière d'accompagnement vers l'emploi en France.

■ Le campus Centre-Est, en partenariat avec des acteurs locaux sur le territoire du Grand

Lyon, s'engage à intégrer 10% de ses effectifs issus de publics en difficulté au sein des promotions à venir (formations en alternance aux métiers de Veolia).

■ Au travers de ses partenariats pluriannuels, la fondation Veolia soutient des projets d'insertion selon diverses approches avec le groupe Ares, l'association La Petite reine, l'association Sport dans la Ville et le Secours catholique, ainsi que des projets d'aide à la création de micro-entreprises, avec l'Adie. À titre d'exemple, le projet lancé cette année avec l'Adie, *Créajeunes*, est un parcours de formation et de coaching, pour les moins de 30 ans exclus du marché du travail et du système bancaire classique qui veulent créer leur entreprise.

Pour plus de précisions : rapport d'activité de la fondation Veolia / www.fondation.veolia.com

4. SOLIDARITÉ ET URGENCE HUMANITAIRE

La solidarité s'exprime d'abord au travers des services que notre Groupe fournit et qui contribuent à l'intérêt général.

Lutter contre la précarité 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 (voir § 1).

La solidarité s'exprime aussi au travers de contrats de services établis en France entre Veolia et des collectivités qui s'inscrivent dans des projets de coopération décentralisée (solidarité internationale). Ainsi, Veolia s'est engagé en 2013, au côté de la communauté urbaine de Marseille, dans un partenariat global (financier, technique, méthodologique et humain) de coopération internationale. Sa finalité est de réduire la part de la population n'ayant pas accès à l'eau potable et à l'assainissement. Ce projet comprend, notamment : (1) le financement et la gouvernance d'un fonds de solidarité internationale dans le cadre de projets (eau et assainissement) portés par des organismes de solidarité internationale (OSI)⁽¹⁾ ou des autorités locales ; (2) le financement et l'assistance à maîtrise d'ouvrage des actions de coopération décentralisée portées par la Communauté urbaine ; (3) des actions d'urgence et/ou de réhabilitation à destination de populations

victimes de catastrophes naturelles ou de conflits. Les zones géographiques prioritaires définies dans le cadre de ce partenariat, sont le Maghreb, l'Afrique noire francophone et subsaharienne et le Proche-Orient.

Au Royaume-Uni, la démarche *Go further together*, engagée en 2010 pour intégrer les composantes du développement durable dans le business de l'entreprise, comporte des actions de solidarité envers les territoires où l'entreprise intervient via le soutien de projets locaux. Cette solidarité se traduit par un financement direct sur des causes en accord avec les valeurs de l'entreprise (depuis sa création, le *Veolia environmental trust* a ainsi financé pour plus de 50 millions de livres Sterling⁽²⁾), ou en accordant au personnel de Veolia la possibilité de donner de leur temps de travail sur un projet communautaire (21 000 heures en 2012).

Activités de solidarité internationale et urgence humanitaire de la fondation Veolia

En 2013, la fondation Veolia a fêté ses 10 ans et le Groupe a prorogé son mandat pour un nouveau quinquennat (2014-2018), confirmant ainsi son engagement sur une politique de mécénat de compétences et de partenariat.

La Fondation noue de nombreux partenariats dans ses domaines d'intervention prioritaires : aide au développement et urgence humanitaire, accompagnement vers l'emploi et lien social, protection de l'environnement et de la biodiversité.

Les projets de la Fondation impliquent tous des collaborateurs du Groupe, parrains ou volontaires, ce qui totalise 860 jours sur le terrain au cours de l'année 2013 (870 jours en 2012).

Pendant les cinq dernières années (2009-2013), Veolia a consacré 36 millions d'euros à sa fondation.

En 2013, le soutien financier de la fondation Veolia à plus de 75 nouveaux projets, a représenté un montant d'environ 2 160 000 € (voir rapport d'activité de la fondation Veolia / www.fondation.veolia.com).

Elle est aujourd'hui un acteur majeur au service des territoires, notamment au travers de ses partenariats et de ses projets d'aide au développement et à l'emploi.

La Fondation agit en partenariat avec des ONG locales ou en appui des États. Elle est intervenue, notamment, à la demande de la Croix-Rouge, au Congo-Brazzaville (sur

¹ Organismes tels que *Croix Rouge française*, *Enfants du Monde (EDM)*, *Unicef France*, *CCFD-Terre Solidaire*, etc. ² Ce qui correspond à plus de 61,5 millions d'euros pour la période 1997-2012 (taux de change au 31/12/2012).

l'accès à l'eau), à la demande de la Croix-Rouge et d'Action contre la faim en Haïti, à la demande du Haut Commissariat pour les Réfugiés en Éthiopie, à la demande de Solidarité internationale au Bénin. En appui du ministère de la Santé de République démocratique du Congo, la Fondation poursuit la mise en œuvre du programme national de lutte pour l'élimination du choléra qu'elle a initié en 2007 et intervient sur un projet de réhabilitation des infrastructures d'eau de la ville d'Uvira, dans la région des Grands Lacs (l'une des huit zones source de choléra identifiées dans le pays). Par ailleurs, la Fondation anime et assure le secrétariat de la Gaac³⁾.

On peut citer également l'aide au Mali, dévasté par le conflit qui s'y est déroulé en 2012-2013, et aux populations déplacées, au travers de projets portés par l'État malien (alimentation en eau par réhabilitation

ou réalisation de forages, aide à la reconstruction) ainsi qu'en Sierra Leone, dans les quartiers de sa capitale, Free Town, touchés par une épidémie de choléra, la mise en place d'un système de chloration en ligne du réseau de distribution d'eau.

La Fondation soutient également plusieurs projets de coopération décentralisée comme dans les communes de Karangasso Vigue au Burkina Fasso et Bangangté au Cameroun.

Dans le domaine des déchets, aux Philippines, des volontaires sont intervenus à Manille où Médecins du monde a lancé en 2012 un important projet, sur 4 ans, pour améliorer les conditions de travail et la santé des travailleurs du secteur informel du recyclage des déchets solides (notamment déchets électroniques et toxiques).

Dans le domaine de l'eau et de la santé, signalons également deux autres partenariats importants du Groupe au travers de sa fondation :

- En Haïti, l'expertise reconnue de la fondation Veolia (après des missions d'intervention d'urgence puis de remise en état des réseaux) a permis au groupe Veolia de rejoindre, fin 2012, la coalition pour l'élimination du choléra conduite par la Pan American Health Organization (PAHO / Organisation mondiale de la santé) aux côtés de 17 partenaires leaders dans le domaine de l'eau et de la santé (le Center for Disease Control and Prevention, la Banque mondiale, la Banque interaméricaine de développement, l'Unicef...).

- La fondation Veolia et la fondation Mérieux ont signé une convention de partenariat afin d'unir leurs efforts pour contribuer au contrôle des maladies d'origine hydrique et à leur impact sur la santé publique, en particulier dans les pays du Sud.

3) Global Alliance Against Cholera (GAAC) : alliance internationale de lutte contre le choléra créée en 2010 par la fondation Veolia (consortium d'acteurs publics et privés / apport concerté des fonds et des compétences nécessaires – sur des actions ciblées - pour éliminer durablement le choléra).

Piloter la performance environnementale

Référence mondiale des services à l'environnement, Veolia invente des solutions pour préserver les équilibres vitaux de la planète. La lutte contre le changement climatique, la préservation des ressources naturelles, la réduction des pollutions et la protection de la santé, ainsi que la préservation de la biodiversité sont au cœur de nos préoccupations et de nos actions.

L'année 2013 correspond à la deuxième année du plan triennal 2012-2014 en matière de performance environnementale. Veolia poursuit le pilotage des plans d'actions dédiés et continue par ailleurs à affiner son reporting, afin de mieux caractériser les impacts de ses activités. Le niveau d'assurance raisonnable sur une sélection d'indicateurs clés de notre performance environnementale a été maintenu pour la troisième année.

Enfin, le Groupe a cherché à exposer plus clairement l'analyse de la matérialité des impacts environnementaux de ses activités et à montrer que ses enjeux majeurs étaient couverts par des objectifs de progrès.

OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX

En matière de préservation de l'environnement, la gestion des impacts et des risques liés à nos activités demeure essentielle. Le système de management environnemental (SME) interne contribue à la mise en place d'une gouvernance cohérente et constitue une référence partagée valorisable auprès de nos clients industriels et municipaux pouvant aller, en fonction des demandes locales, jusqu'à une certification externe (dans le cadre d'une ISO 14001 ou équivalent).

Les principaux objectifs de notre engagement environnemental se déclinent selon quatre axes :

- la lutte contre le changement climatique en proposant les solutions et les services qui permettent de réduire et d'éviter les émissions de gaz à effet de serre ;
- l'évaluation, la préservation et le développement de la biodiversité, en contribuant aux travaux de caractérisation des services écosystémiques et en déployant les outils et actions visant à leur protection et à leur renforcement ;
- la réduction des pollutions et la protection de la santé en innovant pour développer et mettre en œuvre les meilleures technologies de limitation des polluants à la source et de traitement, afin de préserver la qualité des nappes et ressources en eau, ainsi que l'air ambiant ;
- la préservation des ressources (énergie, eau et matières premières) en déployant des techniques permettant de mesurer, économiser, substituer et valoriser ces ressources, en renforçant l'efficacité des procédés, et en développant des filières alternatives et renouvelables.

PLAN ENVIRONNEMENTAL 2012-2014

L'analyse des impacts de nos activités nous amène, au delà des objectifs généraux, à définir des objectifs chiffrés pour les impacts considérés majeurs.

Axes de notre politique	Sujets d'intérêt prioritaires pour nos parties prenantes externes ⁽¹⁾	Contribution des activités du Groupe aux impacts		Objectifs	Objectifs chiffrés 2014	Résultat 2013	Pour en savoir plus, consulter les chapitres
Impacts							
Lutter contre le changement climatique							
Emissions directes de GES des installations gérées	• • •	57%	Énergie	Améliorer ⁽⁴⁾ la performance carbone des installations de combustion	de 15%	11%	2.2
		38%	Propreté	Améliorer le taux de captage du méthane (hors Proactiva)	à 66%	61%	
Contribution à la diminution des émissions par des tiers		65%	Énergie	Améliorer l'efficacité carbonique directe des services énergétiques (émissions évitées/émissions)	à 39%	39%	
		33%	Propreté	Augmenter ⁽⁴⁾ la production d'énergie renouvelable à partir de déchets	de 10%	-8%	
Réduire les pollutions et protéger la santé							
Rejets dans l'eau	• • •	95% ⁽²⁾	Eau	Améliorer le rendement épuratoire en DBO ₅ des stations d'épuration de plus de 50 000 eq habt, avec une attention particulière pour les stations présentant un rendement inférieur à 85%	/	95%	3.1
				Améliorer le rendement épuratoire en DCO des stations d'épuration de plus de 50 000 eq habt, avec une attention particulière pour les stations présentant un rendement inférieur à 80%	/	90%	
Emissions atmosphériques hors GES	• •	92% ⁽³⁾	Energie	Réduire les émissions	/	/	3.2
		8% ⁽³⁾	Propreté	Maintenir la part des déchets traités dans des incinérateurs respectant le seuil réglementaire européen pour les émissions de dioxines (périmètre monde)	> 95%	100%	
Production de déchets	•	/	Toutes	Valoriser au maximum les déchets issus des procédés exploités	/	/	3.3
Pollution des sols	•	/	Toutes	Prévenir les pollutions	/	/	3.4
Nuisances locales	•	/	Toutes	Réduire les nuisances locales	/	/	3.5
Qualité de l'eau potable distribuée	• • •	100%	Eau	Maintenir la population desservie par une eau de qualité non maîtrisée (nbre d'hab.)	à 0 ⁽⁵⁾	0 ⁽⁵⁾	3.7
Préserver et développer la biodiversité							
Activités avec grande emprise foncière	• •	/	Propreté	Réaliser un diagnostic avec mise en place d'un plan d'action sur les sites à enjeu biodiversité significatif	75%	27%	4
		/	Eau	Mettre en place un plan de préservation national sur les 6 pays principaux	75%	33%	
		/	Eau	Suivre le nombre de sites ayant déployé un plan d'action pour restaurer la biodiversité locale	/	79	
Préserver les ressources							
Prélèvement de ressources en eau	• • •	99%	Eau	Réduire le volume des pertes en eau des réseaux d'eaux exploités (pro forma 2011)	de -5%	-7%	5.1
				Augmenter ⁽⁴⁾ le volume des eaux réutilisées à partir d'eaux usées collectées et traitées	de 10%	34%	
Consommation de ressources énergétiques	• • •	73%	Énergie	Augmenter la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique (périmètre Union européenne)	à 20% en 2020	13%	5.2
				Augmenter la part de biomasse combustible consommée	à 8,5%	7,7%	
		22%	Propreté	Augmenter la part des sites couverts par un plan d'efficacité énergétique	à 60%	47%	
		5%	Eau	Améliorer l'efficacité énergétique des usines de traitement des eaux usées (pro forma 2011)	de 5%	-1%	
Production de matières premières secondaires	• • •	100%	Propreté	Augmenter le taux de valorisation matière	à 26%	20%	5.3

1) à un niveau global - d'autres sujets peuvent être considérés prioritaires à un niveau local. 2) estimation. 3) répartition calculée sur la base de la moyennes des oxydes de soufre et des oxydes d'azote. 4) par rapport à 2011. 5) seuil de tolérance de 10 habitants pour 1 million

1. MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

1.1 Reporting environnemental

Le Groupe a mis en place depuis 2004 un processus de reporting sur la base d'indicateurs propres au pilotage de son activité et aux attentes des parties prenantes.

Le reporting environnemental couvre l'ensemble des activités pertinentes dont le Groupe possède le contrôle opérationnel dans le monde. Sont ainsi couvertes les activités liées à l'exploitation des services publics d'eau ou d'assainissement, toutes

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, services thermiques et multitechniques, utilités industrielles et facilities management). Sur ce périmètre, les données environnementales issues du système d'information dédié du Groupe sont consolidées à 100 %.

Le périmètre des informations environnementales exclut les activités d'exploitation d'installations d'eau industrielle. Sur les activités de conception d'installation de traitement des eaux (Veolia

Water Solution & Technologies) et de travaux (Sade), le reporting est déployé sur un périmètre d'indicateurs restreint (émissions de gaz à effet de serre, consommations d'énergie et d'eau et production de déchets de chantier).

Les données collectées couvrent la période du 1^{er} janvier au 31 décembre de l'année 2013. Les procédures de mesure et de calcul, ainsi que les règles de contrôle et de vérification, sont précisées dans le protocole de reporting environnemental, disponible sur le site Internet de Veolia. (www.veolia.com)

Les chiffres clés du reporting environnemental

Nombres d'indicateurs primaires	> 1100
Nombres d'indicateurs calculés	> 500
Nombre d'indicateurs faisant l'objet d'une vérification externe	> 15
Dont assurance raisonnable	9
Nombres d'entités de saisie	1758
Chiffres d'affaires moyen d'une entité de saisie (en M€, CA pertinent)	13,5
Nombre de contributeurs à travers le monde	> 1000

1.2 Le système de management environnemental

La gestion des impacts environnementaux du Groupe et le respect de la conformité environnementale nécessitent un système de pilotage fiable.

Depuis 2002, le système de management environnemental (SME) est l'outil de progrès dans les domaines de l'environnement et de la santé environnementale. Commun à l'ensemble des divisions et structuré autour de quatre niveaux de responsabilité (Groupe, métiers, entités opérationnelles, sites), il permet notamment d'évaluer l'impact sur l'environnement et la conformité à la réglementation et aux exigences internes de l'entreprise, de fixer des objectifs puis de

mettre en œuvre des moyens et plans d'action permettant de les atteindre.

Pilotage

Le SME est animé par un comité de pilotage environnemental qui regroupe les acteurs en charge des problématiques environnementales de chaque activité et assure la transmission des informations et la coordination des plans d'action.

VALIDATION DES OBJECTIFS ET COMMUNICATION

Comité développement durable

- Direction développement durable
- Direction technique et performance
- Autres directions fonctionnelles concernées

↓
Définir

- Politique environnementale
- Orientations stratégiques
- Communications institutionnelles

PILOTAGE OPÉRATIONNEL

Comité de pilotage environnemental

- Direction technique et performance
- Direction développement durable

Pilote et suit

↓
Définir

- Référentiel du SME
- Objectifs quantifiés

- Le déploiement du référentiel
- Le reporting environnemental
- Revue du bilan environnemental

CONTRÔLE ET VÉRIFICATION DES DONNÉES

Vérification externe du reporting par KPMG

- Direction technique et performance
- Direction développement durable
- Pays

Audits de certification ISO 9001/ ISO 14001

- Pays

Audits internes du SME

- Direction de l'audit interne

Déploiement

Le SME de Veolia s'appuie sur un référentiel d'exigences, décliné par activité jusqu'aux entités opérationnelles. Il spécifie des exigences particulières pour les installations prioritaires, installations les plus contributives en termes d'impact. Ces activités ont été complétées, en 2009, par les activités sensibles, c'est-à-dire celles pouvant présenter un impact environnemental de criticité majeure, même si sa probabilité d'occurrences est faible (tours aéroréfrigérantes, ...)

Précisions méthodologiques* : les installations prioritaires sont les installations les plus contributives en termes d'impact.

- Usines de production d'eau potable de plus de 10 000 m³/jour**.
- Stations de traitement d'eaux usées urbaines de plus de 50 000 EH**.
- Installations de puissance thermique supérieure à 20 MW.
- Usines d'incinération.
- Centres de traitement physico-chimique.
- Centres de recyclage de déchets dangereux.
- Centres de stockage de déchets (hors inertes) en exploitation.

* Pour plus d'explications, consulter le protocole de reporting 2013. ** Capacité installée.

Les exigences redéfinies et détaillées, en 2009 sont comparables à celles requises par l'ISO 14001. Si Veolia se fixe pour objectif de poursuivre le déploiement de son SME, il a fait le choix de ne pas aller vers une certification ISO 14001 systématique de ses entités. Ce système peut en revanche faire l'objet localement d'une certification externe selon cette norme, en fonction des enjeux managériaux des entités opérationnelles.

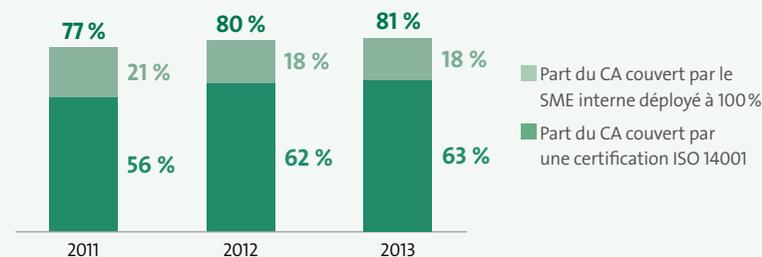
Afin de renforcer le contrôle du déploiement du SME, une équipe d'auditeurs internes, experts des métiers et certifiés IRCA (ou équivalent) pour l'audit du SME selon l'ISO 14001, assure depuis 2007 des audits au niveau des entités opérationnelles du Groupe sur le périmètre monde. En complément, le Groupe a renforcé la vérification externe de l'indicateur de déploiement du SME en atteignant pour le troisième exercice un niveau d'assurance raisonnable pour ce sujet.

Le déploiement du SME se poursuit pour atteindre 81 % du chiffre d'affaires pertinent couvert, dont 63 % certifiés ISO 14001.

En 2011, Veolia s'était fixé comme objectif de déployer un système de management environnemental sur 93 % du chiffre d'affaires de ses activités pertinentes (y compris Veolia Transdev) d'ici fin 2014. La cession en cours de Veolia Transdev et la profonde et progressive évolution des contours du Groupe n'ont pas permis d'actualiser valablement l'objectif. La question sera reconsidérée au cours de l'année 2014 à l'occasion de la définition du plan environnemental post 2012-2014.

Dans le même temps, le Groupe a fait évoluer sa méthode de calcul pour renforcer son exigence en matière de mesure du déploiement ; seuls les déploiements complets sont comptabilisés, sans intégrer les déploiements en progression.

Taux de déploiement d'un système de management environnemental sur les activités pertinentes



Les valeurs ont été recalculées sur la base de la nouvelle méthode et montrent une progression en 2013 par rapport à 2012 et 2011.

En termes d'entités, ce sont plus de trente cinq mille sites du Groupe qui sont certifiés ISO 14001. Étant donné la disparité de taille des sites, le pourcentage de sites certifiés ne serait pas un indicateur pertinent et le choix a été fait de mesurer et piloter cette démarche sur la base du chiffre d'affaires couvert.

Sensibilisation et formation des salariés

■ La formation et l'information des salariés en matière environnementale font partie intégrante des moyens gérés à travers le SME, puisque celui-ci inclut l'établissement de plans de formation environnementale. Le réseau des campus Veolia met à disposition des entités opérationnelles une offre de formation environnementale, élaborée sur demande des comités métiers du Groupe (cf. chapitre *Piloter la performance sociale*). Celles-ci sont complétées par des formations pilotées localement, en fonction des besoins identifiés.

De plus, afin d'informer les collaborateurs de notre Groupe sur les grands enjeux sociétaux en lien

avec l'actualité internationale ou politique, la direction du développement durable organise cinq fois par an des observatoires du développement durable au cours desquels interviennent des spécialistes de haut niveau sur les sujets traités. Pour l'activité Propreté, un outil d'e-learning a permis de sensibiliser, en 2013, près de 600 salariés dans les trois principaux pays d'implantation : France, Angleterre et États-Unis. La journée mondiale de l'environnement est chaque année l'occasion d'organiser sur les sites des événements de sensibilisation à travers les pays.

2. LUTTER CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

2.1 Les émissions liées à nos activités

Quantifier les émissions de gaz à effet de serre (GES)

Pour chacune de ses activités, le Groupe évalue d'une part, les émissions directes (scope 1)

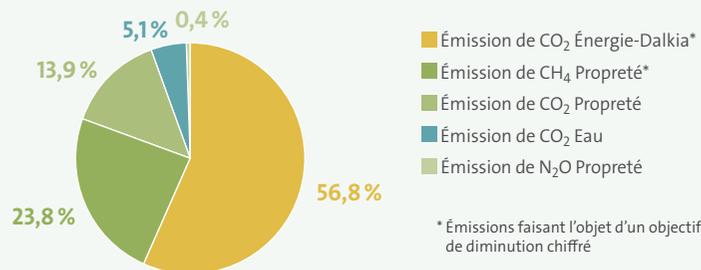
des procédés industriels, véhicules, installations ou équipements qu'il gère et, d'autre part, les émissions indirectes (scope 2) liées à la consommation d'électricité et de chaleur imputable au fonctionnement des installations. Les gaz à effet de serre concernés sont :

- le CO₂ émis par les installations de combustion, l'incinération de la part fossile des déchets et la combustion de carburant

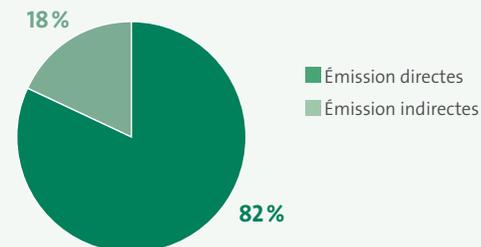
par les sources mobiles (à hauteur de 75,8 % des émissions directes) ;

- le CH₄ provenant des émissions de biogaz des centres de stockage de déchets, qui ne sont pas captées par les systèmes de collecte installés, (à hauteur de 23,8 % des émissions directes) ;
- le N₂O provenant de la combustion des déchets (à hauteur de 0,4 % des émissions directes).

Répartition des émissions directes par source de gaz à effet de serre



Part des émissions directes et indirectes du Groupe



Aller plus loin dans l'évaluation des émissions de gaz à effet de serre

La comptabilisation des émissions indirectes est complexe. Pour contribuer à développer des méthodologies en la matière, Veolia, à travers son activité Eau, a participé à l'expérimentation du GHG Protocol relatif à l'évaluation des émissions de gaz à effet de serre sur toute la chaîne d'approvisionnement (scope 3) et s'est impliqué dans l'élaboration par l'Astee de la nouvelle version du guide méthodologique d'évaluation des émissions de gaz à effet de serre des services de l'eau et de l'assainissement. Ce guide, paru en mai 2013, est téléchargeable à l'adresse suivante : <http://www.astee.org>.

Pour mieux appréhender la part de ses émissions relatives au scope 3, l'activité Eau s'est attachée à intégrer dans son reporting environnemental les éléments relatifs aux produits chimiques permettant ainsi de les inclure dans ses bilans de gaz à effet de serre. En appliquant la méthodologie recommandée par l'Astee, les bilans des GES réalisés pour la France au titre de l'article 75 de la loi Grenelle II, ont intégré plusieurs éléments du scope 3 pour l'activité Eau (réactifs chimiques, rejets des effluents traités au milieu naturel, transport et traitement des boues...). L'activité Eau s'est par ailleurs dotée d'un indicateur de suivi de l'intégration d'éléments du scope 3 sur l'ensemble de son périmètre, permettant de

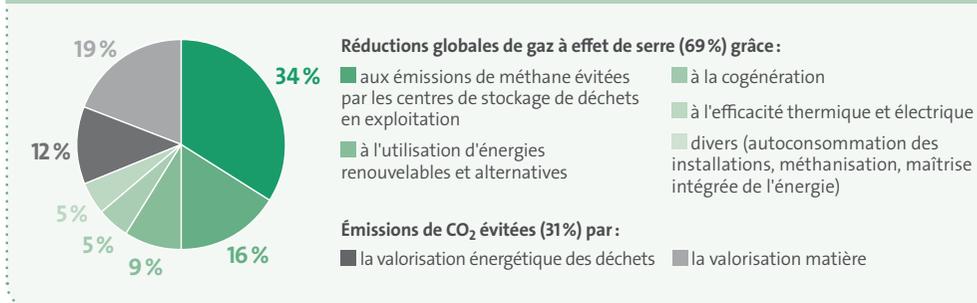
sensibiliser les opérateurs à l'importance de ce poste d'émissions.

Veolia a contribué avec d'autres acteurs du secteur (Seché et Suez) à la mise à jour du Protocole de quantification des émissions de GES, spécifique aux activités de traitement des déchets. Ces travaux ont abouti en octobre 2013 à la publication de la version 5 du protocole d'EPE (entreprises pour l'environnement), validée par le World Resource Institute et reconnue par le GHG Protocol (disponible sur www.ghgprotocol.org).

Contribuer à la diminution globale des émissions

Par ailleurs, le Groupe contribue à une diminution globale des émissions de GES ; d'une part en réduisant les émissions des installations qu'il gère (CO₂ non émis grâce à certaines méthodes d'exploitations du Groupe), d'autre part en permettant à des tiers d'éviter des émissions grâce à ses activités (valorisation énergétique ou matière notamment).

Répartition de la diminution globale des émissions de GES



Actions de diminution des émissions de GES

Activité Énergie

Réduction des émissions de GES :

- par la bonne utilisation de l'outil de transformation de l'énergie (efficacité énergétique) permettant de consommer moins de combustible pour une même production d'énergie ;
- par le recours aux énergies renouvelables et alternatives en substitution d'énergies fossiles chaque fois que cela est possible (biomasse, géothermie, solaire, éolien...);
- par l'optimisation de la fourniture des services énergétiques (maîtrise intégrée de l'énergie) favorisant chez les consommateurs une utilisation rationnelle de l'énergie ;
- par la production combinée de chaleur et d'électricité (cogénération).

Activité Eau

Réduction des émissions de GES :

- par l'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 microturbinage hydraulique, pompes à chaleur, etc.) ;

- par la production d'énergie à partir de sources renouvelables des services de production d'énergie gérés par l'activité Eau ;
- par les autres actions permettant d'optimiser la consommation énergétique des installations.

Émissions de GES évitées :

- par la 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 microturbinage hydraulique, pompes à chaleur, etc).

Activité Propreté

Réduction des émissions de GES :

- par le captage et le traitement du biogaz issu des centres de stockage ;
- par l'autoconsommation d'électricité produite par l'incinération des déchets et la valorisation du biogaz.

- par l'autoconsommation de chaleur produite par l'incinération des déchets et la valorisation du biogaz¹⁾ ;

- par les autres actions permettant de limiter la consommation de carburants et d'énergie (cf. chapitre *Énergie*).

Émissions de GES évitées :

- par la vente de chaleur et d'électricité issues de la combustion des déchets incinérés ;
- par la vente d'énergie produite à partir du biogaz issu des centres de stockage et des méthaniseurs ;
- par le recyclage des matières premières contenues dans les déchets ;
- par la production de combustibles de substitution à partir des déchets.

1) Ces réductions ne sont pas comptabilisées dans l'indicateur.

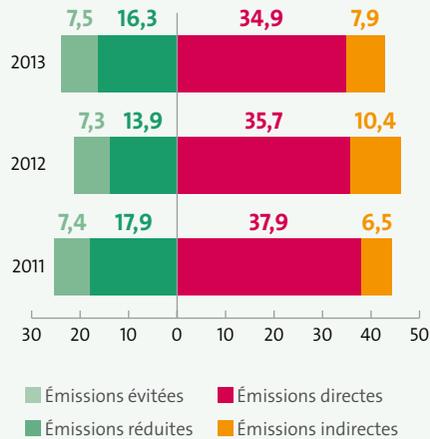
Bilan des émissions et des actions de diminution

En 2013, les émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre résiduelles des activités gérées par le Groupe sont en baisse de 4% pour atteindre 42,8 millions de tonnes équivalent CO₂.

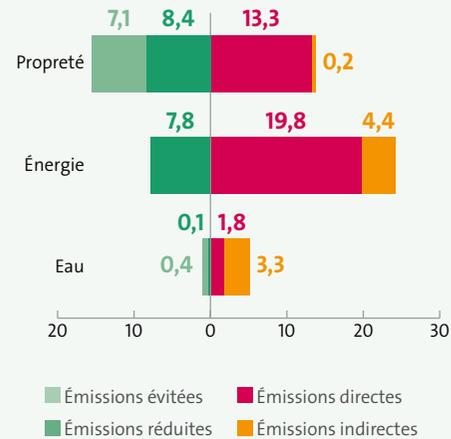
Cela traduit les efforts du Groupe pour diversifier son mix énergétique vers des solutions moins émettrices en GES et améliorer les procédés pour lutter contre le changement climatique.

Le Groupe enregistre, en 2013, des performances très positives sur le recours aux énergies renouvelables et alternatives, l'efficacité électrique et thermique des installations de combustion et une progression importante dans le captage du méthane issu des centres de stockage de déchets. Cette tendance se traduit par une amélioration de 12% de l'indicateur de diminution globale des émissions de GES, ces diminutions atteignant 24 millions de tonnes équivalent CO₂.

Bilan GES des activités du Groupe (millions de tonnes eq. CO₂)



Bilan GES par activité en 2013 (millions de tonnes eq. CO₂)



Intensité carbonique du chiffre d'affaires

Dans une approche très globale, il est également possible d'apprécier l'intensité carbonique du chiffre d'affaires de Veolia. Cet indicateur, bien que couramment utilisé par les observateurs, doit être utilisé avec précaution pour les activités de Veolia. En effet, compte tenu de la diversité des activités consolidées et de leur dispersion géographique, cet indicateur ne peut être utilisé en interne comme outil de pilotage, car il ne varie pas en fonction de la performance intrinsèque des métiers du Groupe. En particulier, les variations des prix d'énergie (achat et vente) induiront un impact exogène sur le chiffre d'affaires et donc sur cet indicateur.

En 2013, l'intensité carbonique du chiffre d'affaires du Groupe baisse pour atteindre 1,9 million de tonnes équivalent CO₂ par milliard d'euros de chiffre d'affaires (2 en 2012¹⁾).

Des outils pour limiter l'impact des services délivrés pour nos clients

Pour répondre à la préoccupation de ses clients qui souhaitent mieux évaluer et réduire leur empreinte carbone, Veolia a conçu des outils internes adaptés à chaque métier : GHG Tracker pour l'ensemble des activités liées à la gestion des déchets, Geskia pour les services liés à l'énergie, EC'Eau pour les services d'eau et d'assainissement, COtool pour les chantiers de construction d'usines d'épuration ou de production d'eau potable, Carbone6 pour les chantiers de construction de réseaux... Ils permettent d'évaluer l'impact carbone des services pour le compte de ses clients et sur ses propres activités. Pour intégrer pleinement les impacts environnementaux, Veolia a développé en 2011 un outil qui évalue l'empreinte environnementale d'un produit ou d'une activité selon quatre axes : les GES, l'eau, les ressources, les écosystèmes. Cet outil permet d'obtenir une vision simple et robuste des impacts environnementaux directs et indirects d'un bien ou d'un service.

« VES CO₂ TOOL », l'empreinte carbone personnelle

■ Cet outil, d'abord créé pour les salariés du Groupe, a ensuite été développé en application iPhone/iPad et mis à disposition gratuitement du grand public. Disponible sur l'App. Store, en français, anglais et allemand, cette application permet à chacun de calculer les émissions générées au quotidien par ses déplacements et ses modes de consommation, au bureau comme à la maison et de comparer le résultat à celui de la moyenne des habitants de son pays. 3500 téléchargements de cette application ont été comptabilisés à fin 2013.

1) Le calcul de cet indicateur suit les règles définies par la consolidation financière.

2.2 Pilotage de nos enjeux majeurs

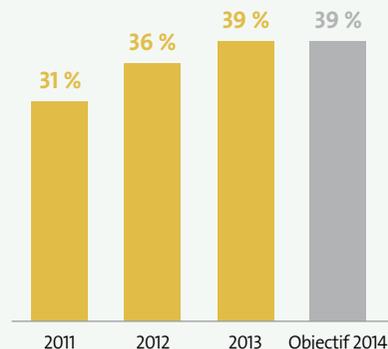
Ratio efficacité carbonique

Pour apprécier de façon plus exacte la performance du Groupe, une méthodologie transversale aux quatre activités a été développée. Elle permet de prendre en compte l'ensemble des impacts positifs en matière de contribution à la diminution globale des émissions de GES. Cette méthodologie, affinée d'année en année, se résume dans un ratio d'efficacité carbonique qui met en rapport la diminution globale des émissions de GES engendrée par les actions du Groupe et les émissions de GES totales (directes et indirectes) gérées pour le compte de ses clients.

Les émissions liées aux services énergétiques représentent 57% des émissions des activités gérées par le Groupe. Dans le cadre du nouveau plan triennal, l'activité Énergie-Dalkia a redéfini le périmètre des émissions suivies au travers de cet indicateur, lui permettant ainsi de renforcer son pilotage des émissions de CO₂ avec un objectif à 39% à fin 2014. Le ratio d'efficacité carbonique directe de Dalkia augmente de 3 points entre

2012 et 2013. Cela s'explique principalement par l'augmentation du recours à la biomasse.

Efficacité carbonique directe des services énergétiques - Activité Énergie-Dalkia (T eq. CO₂ non émis / T eq. CO₂ émis)



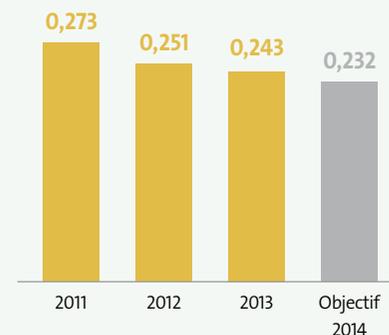
Performance carbone des installations de combustion

En 2013, l'activité Énergie-Dalkia a géré près de 112 TWh d'énergie entrante, ce qui correspond à des émissions directes de CO₂ de 19,8 millions de tonnes (57% des émissions directes gérées par le Groupe). Dans le cadre du nouveau plan triennal, la division a fixé un objectif d'amélioration de la performance

carbone des installations de combustion, correspondant à 15% de 2011 à 2014.

En 2013, le contenu carbone de la chaleur produite diminue de 3%. Cette amélioration de la performance carbone s'explique par l'augmentation de l'utilisation du bois dans le mix énergétique de l'activité Énergie-Dalkia, notamment en France. Ce résultat reflète l'effort de la politique de développement du recours à la biomasse élaborée dès 2007 et mise en œuvre à partir de 2008. Cette démarche a permis de compenser l'effet d'une augmentation de la consommation de charbon et d'une baisse de la consommation de gaz.

Performance carbone des installations de combustion Activité Énergie-Dalkia (tonnes de CO₂ émis / MWh thermiques produits)



Capter et valoriser le méthane

Dans les installations de stockage et sous des conditions anaérobies en général, la décomposition des déchets fermentescibles génère du biogaz qui contient du méthane à hauteur de 40 % à 60 %. La quantité et la composition de biogaz généré dépendent de nombreux paramètres, dont la quantité de déchets, leur composition, les conditions climatiques et l'infrastructure mise en place (couverture finale, etc.). Contrairement aux émissions directes de CO₂, qui sont mesurées par la consommation de combustibles, les émissions de biogaz ne peuvent pas être mesurées directement, mais sont estimées à partir de modèles théoriques qui tiennent également compte du potentiel de réchauffement global élevé du méthane : une tonne de méthane correspond à 25 tonnes de CO₂.

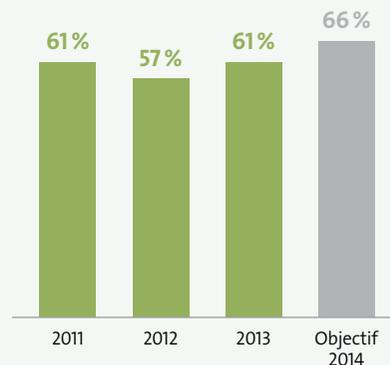
En 2013, les émissions de méthane diffusées des centres de stockage représentent 24 % des émissions directes de gaz à effet de serre du Groupe. Cette part toujours significative des émissions pousse Veolia à améliorer continuellement :

- la finesse des méthodologies de calcul ;
- la connaissance de la typologie des déchets stockés ;
- la performance des techniques de couverture des alvéoles de stockage de déchets, de

captage du biogaz et de sa valorisation en chaleur ou en électricité, voire en carburant.

Pour concrétiser son engagement, Veolia s'est fixé l'objectif d'atteindre un taux de captage du méthane de 66 % en 2014, sur le périmètre hors Proactiva. En 2013, ce taux de captage de méthane est de 61 % (52 % pour le Groupe).

Taux de captage du méthane des centres de stockage de déchets (sites en exploitation hors Proactiva)



La progression de cet indicateur entre 2012 et 2013 traduit la volonté du Groupe d'installer de nouveaux puits de captage et d'améliorer la performance des installations existantes. À titre d'exemple pour les pays les plus contributeurs en termes d'émissions

de méthane, la performance s'améliore de 16 % en Chine, de 14 % au Brésil, de 5 % au Royaume-Uni et de 3 % en France.

Pour améliorer la fiabilité des résultats, Veolia poursuit ses travaux de recherche, notamment sur la détermination des émissions fugitives de méthane, et s'engage dans la mise en place de plans d'actions pour augmenter le captage de méthane et sa valorisation énergétique sur les centres de stockage.

Methacontrol™ : vers une optimisation maximale de la gestion du biogaz

■ Sous sa marque Methacontrol™, Veolia a développé un ensemble de technologies pour optimiser encore davantage la gestion des biogaz produits dans les centres de stockage qu'il exploite. Cela permet de réduire les émissions diffuses et, ainsi, mieux maîtriser les nuisances olfactives et l'impact climat dû à l'effet de serre du méthane.

Par ailleurs, ces technologies améliorent les rendements de valorisation du biogaz, ce qui se traduit par un surcroît de production énergétique, sous forme d'électricité ou bien de gaz méthane injecté dans les réseaux de gaz de ville ou utilisé comme carburant pour les camions de collecte des déchets. Le Groupe poursuit le déploiement de ces technologies avancées. À fin 2013, huit des quatre-vingt-dix-sept centres de stockage en exploitation en étaient équipés.

3. RÉDUIRE LES POLLUTIONS ET PROTÉGER LA SANTÉ

3.1 Limiter les rejets de polluants dans l'eau

Veolia cherche à améliorer continuellement sa performance afin de réduire l'impact des rejets aqueux de ses activités.

Les principaux rejets des installations exploitées par le Groupe sont bien évidemment liés à son activité Eau.

Premier opérateur mondial dans la gestion des services d'assainissement des collectivités publiques, Veolia fournit ses services d'assainissement à près de 62 millions de personnes dans le monde et collecte 6,7 milliards de m³ d'eaux usées. 6 milliards de m³ sont traités dans les quelque 3 442 usines de traitement des eaux usées urbaines que le Groupe exploite.

Pour une gestion efficace des services de collecte et de dépollution des eaux usées, Veolia a développé une approche globale pour assister les collectivités selon leur taille et leurs enjeux techniques et réglementaires. La garantie du succès du projet d'assainissement passe par des étapes clairement définies : évaluation des besoins, définition d'une stratégie locale, garantie de la qualité, mesure de la performance du service et enfin,

communication sur l'impact du service auprès des habitants.

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. Le détail de ses travaux de recherche en la matière est présenté dans le livret *Eaux usées*, qui complète le rapport *Recherche et innovation* du Groupe.

En 2013, le taux d'abattement de la pollution exprimée en DBO₅ reste stable par rapport à 2012 avec une valeur de 94,5%, ce qui

constitue un très bon rendement épuratoire. Le rendement en DCO atteint quant à lui 89,6%.

La très légère baisse que l'on peut observer s'explique par la sortie du périmètre de reporting du contrat de Berlin qui avait de très bons rendements et un volume d'eaux usées traitées important.

Le Groupe considère comme sensibles les usines de dépollution dont le rendement épuratoire en DBO₅ est inférieur à 85% ou le rendement épuratoire en DCO inférieur à 80%. Sur ces usines, des efforts particuliers sont réalisés pour leur permettre d'atteindre ces seuils de rendement épuratoire.

Rendement épuratoire des stations d'épuration (capacité supérieure à 50 000 EH)



Par ailleurs, dans le cadre de la directive cadre sur l'eau en Europe, la surveillance des flux d'un nombre important de micropolluants considérés comme dangereux pour l'environnement a été mise en œuvre, notamment en France, afin d'évaluer l'impact des rejets des stations d'épuration sur l'état écologique des masses d'eau.

À ce titre, le Groupe a mis en place, en 2012, un nouvel indicateur spécifique à la France⁽¹⁾, pour suivre les variations du taux de micropolluants significatifs rejetés au milieu naturel. Ce taux varie en fonction des résultats des bilans de suivi réalisés chaque année après la campagne initiale d'analyse. L'objectif de cet indicateur est d'évaluer les efforts que Veolia peut apporter, à la demande des collectivités, en matière de réduction de rejet de micropolluants significatifs dans le milieu naturel (recherche de sources des polluants sur les réseaux d'assainissement, actions de maîtrise des entrants dans les réseaux telles que la révision des conventions de raccordement, etc...).

Le centre d'analyses environnementales de Veolia a développé des techniques d'analyse réglementaires et propose à ses clients une offre complète de suivi (prélèvements et analyse). Il a également identifié des outils biologiques permettant de mesurer l'effet de ces rejets sur des organismes cibles.

Puis lorsque cela est nécessaire, le Groupe accompagne ses clients pour définir et mettre en œuvre des 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, ...).

Une conformité récompensée aux USA

■ En 2013, aux États-Unis, le NACWA⁽²⁾ a récompensé 5 contrats (Vancouver – *Washington*, Milwaukee – *Wisconsin*, Wilmington – *Delaware*, Gresham – *Oregon* et New Orleans – *Louisiane*) pour une conformité exceptionnelle en termes de rejets au milieu naturel, dans le cadre des permits NPDES (National pollutant discharge elimination system - programme de contrôle de pollution de l'eau aux États-Unis).

La préservation de l'environnement passe aussi par la surveillance des rejets dans les réseaux d'assainissement et le maintien d'une bonne étanchéité des réseaux. Différentes actions peuvent être entreprises comme la lutte contre les eaux claires parasites, la mise en place de démarches de type diagnostic permanent

s'appuyant sur un suivi continu des débits et de la qualité des effluents ou encore la gestion à la source des effluents collectés. Ces actions, outre l'amélioration qu'elles induisent sur la performance des usines de dépollution, permettent également de redonner de la capacité hydraulique à un réseau qui, avec le temps, atteindrait ses limites, et permettent donc de protéger le milieu naturel en limitant les déversements par petites pluies, voire par temps sec.

Des bio-indicateurs pour contrôler rapidement la qualité de l'eau

■ En collaboration avec WatchFrog - une start-up adossée au CNRS et au muséum d'histoire naturelle de Paris, Veolia a mis au point un outil qui permet de contrôler rapidement la qualité de l'eau en sortie de station d'épuration et notamment de repérer la présence de perturbateurs endocriniens (de type oestrogénique ou thyroïdien). Cet outil s'appuie sur des larves de grenouille ou de poisson modifiées qui deviennent fluorescentes lorsqu'elles sont perturbées par un tel polluant. En cas de réponse du test, une recherche des causes possibles en amont sur le réseau d'assainissement peut être menée ainsi que des actions d'optimisation du traitement ou de mises en œuvre d'étapes complémentaires de traitement.

1) Dans le cadre de la circulaire française du 29 septembre 2010 relative à la surveillance de la présence de micropolluants dans les eaux rejetées au milieu naturel par les stations de traitement des eaux usées.
2) Le NACWA (National association of clean water agencies) est un organisme américain impliqué dans tous les aspects de la protection de la qualité de l'eau et qui collabore avec les membres du Congrès, les administrations présidentielles et l'Agence de protection environnementale (EPA). <http://www.nacwa.org/>

3.2 Limiter les polluants atmosphériques

Dans le cadre de son engagement à lutter contre les pollutions, le Groupe s'attache à réduire ses émissions au-delà du respect des normes réglementaires en améliorant le traitement des rejets dans l'air et en développant des technologies plus performantes (traitement des fumées d'incinération pour l'activité Propreté, technologie de combustion à faible rejet de NOx⁽¹⁾ ou de SOx⁽²⁾ pour Dalkia) et en diminuant les consommations et en favorisant l'utilisation de combustibles plus propres (fioul ou charbon basse teneur en soufre, gaz naturel, GNV pour les installations de combustion ou les véhicules, utilisation de véhicules électriques hybrides ou bimodes).

Les principales émissions atmosphériques gérées par le Groupe (hors GES) sont celles des installations de combustion et celles des incinérateurs de déchets.

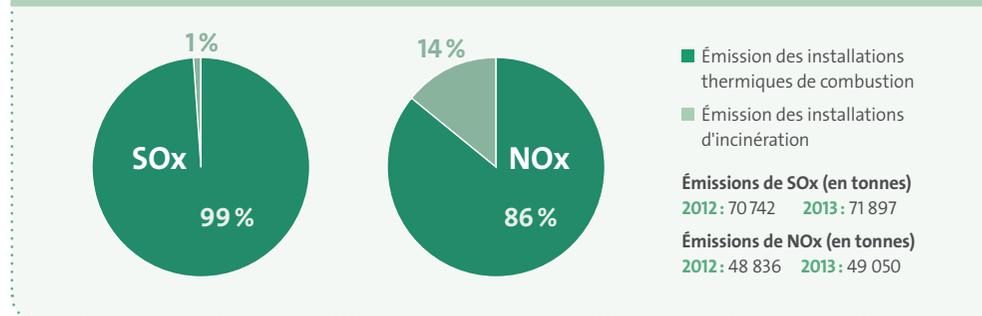
Émissions des installations thermiques

L'activité Énergie-Dalkia a mis au point un indicateur d'évaluation des émissions des NOx et des SOx associés à la production d'énergie. Cette méthode d'évaluation a été testée sur les valeurs 2010 et 2011 pour mise en application depuis 2012. Il s'agit d'une méthode d'évaluation fondée sur les consommations d'énergie et les valeurs-limites d'émissions fixées par la réglementation (directive du 23 octobre 2001) sur les grandes installations

de combustion. Les installations d'Europe continentale (Lituanie, Pologne, République tchèque, Bulgarie, Hongrie et Slovaquie) ont été assimilées à une installation de puissance comprise entre 50 et 100 MW. Pour les autres installations, les valeurs retenues sont celles prévues pour des installations de puissance inférieure à 50 MW.

L'augmentation des émissions de SOx s'explique par une consommation plus importante de charbon de l'ordre de 400 000 MWh.

Répartition des émissions de SOx et NOx



1) Oxydes d'azote. 2) Oxydes de soufre.

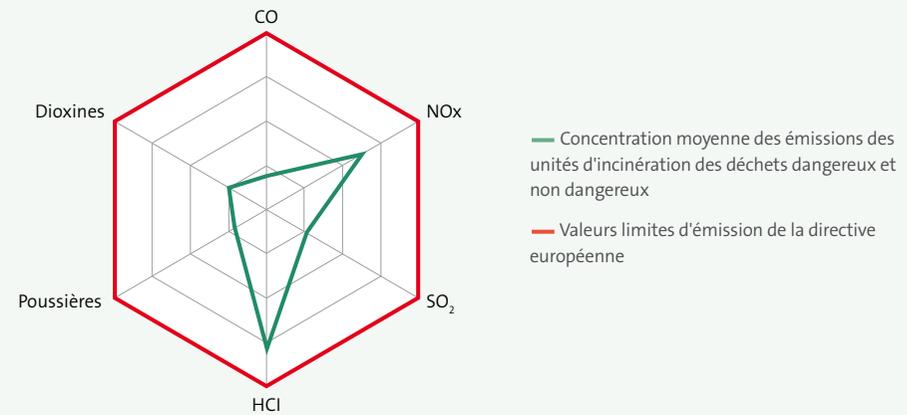
Qualité des rejets atmosphériques des incinérateurs

Pour évaluer sa performance globale, sur un périmètre monde, Veolia a adopté la référence réglementaire la plus stricte, celle de l'Union européenne. En 2013, comme en 2012, toutes les émissions, sur un périmètre monde, sont inférieures aux d'émissions de la directive européenne⁽¹⁾.

En outre, la part des déchets traités dans des incinérateurs avec des émissions de dioxines inférieures à 0,1 ng/Nm³ est supérieure à la valeur guide de 95%.

Nos travaux de recherche portent sur la prévention de la formation des polluants et leur traitement.

Comparaison des émissions des unités d'incinération de déchets dangereux et non dangereux avec les valeurs limites de la directive européenne



	CO mg/Nm ³	NOx mg/Nm ³ ⁽²⁾	SO ₂ mg/Nm ³	HCl mg/Nm ³	Poussières mg/Nm ³	Dioxines ng/Nm ³
Concentration moyenne des émissions des unités d'incinération des déchets dangereux et non dangereux	9,5	125,2	13,0	7,8	2,1	0,02
Valeurs limites d'émission de la directive européenne ⁽¹⁾	50	200	50	10	10	0,1

1) Directive européenne 2000/76/CE du 4 décembre 2000 transcrit en droit français par 2 arrêtés du 20 septembre 2002 (Moyennes journalières).

2) Pour les NOx, la norme dépend du débit : 200 mg/ Nm³ pour les usines > 6 t/h et 400 mg/Nm³ pour les usines < 6 t/h.

3.3 Valoriser les sous-produits d'activités et limiter la production de déchets ultimes

La production de déchets est le résultat ultime de toutes les phases de valorisation et de traitement. Veolia est résolument engagé dans la voie de la valorisation, pour faire du déchet une ressource, à travers le développement des filières de valorisation matière, énergétique et agronomique des déchets. Le Groupe est naturellement attentif à la génération des déchets par ses propres installations ou celles qu'il exploite. Il veille à prévenir leur production, rechercher les voies de valorisation possible et, en l'absence de valorisation possible, assurer leur traitement.

Les principaux déchets des activités du Groupe sont les boues issues du traitement

de l'eau, les mâchefers et les Refiom⁽¹⁾ issus de l'incinération, les refus de l'activité de tri des déchets, les suies, cendres et mâchefers liés à la combustion du bois et du charbon dans les installations.

En 2013, le Groupe a renforcé la comptabilisation des sous-produits et déchets issus de son activité Propreté, ce

qui explique l'augmentation des tonnages communiqués. Les refus générés par l'activité de tri correspondent aux erreurs de tri à la source des producteurs de déchets, ainsi qu'aux matières valorisables hors gabarit devant être écartées lors du processus de tri dans nos centres. Ces refus sont alors gérés en fonction des dispositifs locaux de traitement des ordures ménagères.

	2011	2012	2013
Quantité de boues issues du traitement de l'eau (en kT)	1 143	1 136	1 007
Déchets non dangereux produits par les activités de la Propreté (en kT)	2 584¹	2 432¹	3 745
Dont :			
■ Mâchefers produits par l'incinération de déchets non dangereux	2 028	1 846	1 792
■ Refus générés par l'activité de tri	Non inclus	Non inclus	979
Déchets dangereux produits par les activités de la Propreté (en kT)	670	664	641
Dont déchets issus de l'incinération des déchets :			
■ Refiom ¹	264	265	261
■ Refidis ²	59	58	56
■ Mâchefers produits par l'incinération de déchets dangereux	145	145	136

*Hors refus générés par l'activité de tri des déchets, et autres types de déchets comptabilisés à partir de 2013 uniquement.

1) Résidus d'épuration des fumées d'incinération des ordures ménagères. 2) Résidus d'épuration des fumées d'incinération des déchets industriels spéciaux (dangereux).

Résidus d'incinération et de combustion

Les mâchefers sont les résidus solides non combustibles de l'incinération. Ils représentent de l'ordre de 10 % du tonnage des déchets incinérés. En fonction de leur origine, leur valorisation fait l'objet d'une réglementation précise. Selon leur composition et après une période de maturation, ils peuvent être valorisés en matériaux de construction routière. Veolia est responsable contractuellement de la gestion de 55 % des mâchefers produits par les incinérateurs qu'il exploite, soit environ 1 million de tonnes. Il en a valorisé 77 % en 2013. Lorsqu'ils ne peuvent être valorisés, les mâchefers sont stockés dans un centre de stockage de déchets ménagers et assimilés. Il en est de même pour les déchets liés aux combustibles solides de l'activité Energie-Dalkia.

Quant aux résidus d'épuration des fumées, ils sont, après stabilisation, stockés en centres de stockage de déchets dangereux ultimes. La quantité produite est de l'ordre de 3,3 % des déchets incinérés pour les usines d'incinération d'ordures ménagères et de 5 % pour les usines d'incinération de déchets dangereux.

Boues d'épuration

Le traitement des eaux usées génère des boues, qui concentrent la charge organique et minérale préalablement contenue dans les eaux. La croissance démographique et la performance accrue des systèmes d'assainissement, qui assurent des traitements de plus en plus sophistiqués, ont pour conséquence une augmentation des quantités de boues produites au niveau mondial.

La quantité de boues issues du traitement de l'eau diminue par rapport à 2012. Cela s'explique principalement par les contrats qui sont sortis du périmètre en 2013, notamment le contrat de Berlin dont les quantités d'eaux usées traitées sont importantes.

Pour répondre aux besoins de ses clients, collectivités publiques et industriels, qui doivent prendre en charge quotidiennement des volumes de boues toujours croissants, l'enjeu de Veolia est de transformer les boues d'épuration, afin de réduire les coûts liés à leur gestion et de les valoriser sous forme d'énergie et/ou de produits utilisables en agriculture ou dans l'industrie.

Pour Veolia, la valorisation agronomique (épandage ou compostage), quand la qualité des boues et la disponibilité de sols receveurs le permettent, offre une voie de valorisation possible, tout comme la valorisation éner-

gétique (méthanisation, utilisation comme combustible de substitution, incinération avec valorisation énergétique). En 2013, 50 % des boues sont valorisées agronomiquement et 9 % énergétiquement. Veolia veille à garantir en continu une qualité de boue compatible avec la filière de destination choisie par le client. Sede Environnement, filiale du Groupe, met notamment en œuvre des filières diversifiées et complémentaires, afin d'assurer en permanence un débouché pour les boues, en se conformant strictement à la réglementation en vigueur. Les axes de recherche visent aujourd'hui l'optimisation du potentiel énergétique des boues et en particulier la digestion des boues pour augmenter la production de biogaz. Sont également étudiés les impacts sanitaires et environnementaux, les analyses de cycle de vie des différentes filières actuelles de prise en charge des boues, la sélection et le dimensionnement des technologies de séchage adaptées à différentes filières de traitement des boues et l'isolement pour traitement ultérieur des éléments difficilement valorisables que contiennent les boues.

Un autre axe de recherche est la valorisation matière des sous-produits du traitement des eaux usées. L'objectif est de faire des stations d'épuration de véritables bioraffineries, en exploitant certains composants de la matière organique. À titre expérimental, les équipes de recherche de Veolia développent déjà, avec l'aide de sociétés spécialisées et

de partenaires comme le CNRS, des filières innovantes de valorisation sous la forme d'intermédiaires organiques, comme les bioplastiques.

Compost et fertilisant

- Aux États-Unis, pour la ville de Baltimore, Veolia produit un compost conforme aux normes les plus strictes fixées par l'État du Maryland et les autorités sanitaires depuis plus de vingt-quatre ans. À Milwaukee, Veolia exploite une installation transformant les boues séchées en milorganite (pour Milwaukee Organic Nitrogen), un fertilisant biosolide de haute qualité.
- En France, Veolia a obtenu, à la Roche-sur-Yon, la certification Qualicert pour la production de boues d'épuration destinées à l'épandage agricole. Cette certification couvre la surveillance en amont des rejets arrivant à l'usine de traitement des eaux usées, le contrôle de la composition des boues et la sécurisation de leur production. La filière d'épandage agricole de matières fertilisantes recyclées issues de l'usine est également certifiée, ce qui garantit la traçabilité de la filière, la bonne adéquation entre les besoins et les quantités épandues et la formation du personnel concerné.

Finalement, ce double enjeu de valorisation matière et énergétique des boues se traduit par la mise en œuvre par le Groupe de technologies adaptées à chaque situation et à chaque filière de destination choisie par le client.

Athos™ : un procédé de minéralisation des boues d'épuration

- Fondé sur l'oxydation des boues par voie humide et actuellement industrialisé, le procédé de minéralisation, Athos™ constitue une alternative à la combustion et génère trois sous-produits valorisables ou restituables à la nature sans dommage (un gaz propre, un liquide organique biodégradable, une substance solide essentiellement minérale).

Déchets des chantiers

La Sade, filiale du Groupe spécialisée dans la conception, la construction, la réhabilitation et l'entretien des réseaux et des ouvrages, développe le recyclage des matériaux de déblais, répondant ainsi à l'objectif et au besoin d'économie des ressources naturelles.

Dans ce cadre, la Sade pratique en France trois types de recyclage des déblais :

- le concassage et le criblage qui permettent de réutiliser différents matériaux issus des chantiers ;
- la fabrication, à partir de déblais de chantier, de matériaux autocompactants remis en place directement sur site, après analyses ;
- le chaulage des remblais : après criblage, les matériaux sont chaulés et réutilisés.

Sur les centres de stockage de déchets, les matériaux excavés sont valorisés localement en assurant l'étanchéité des casiers si leurs caractéristiques le permettent ou pour la construction des casiers ou des aménagements paysagers.

3.4 Limiter les pollutions du sol

Sur l'ensemble des sites qu'il exploite, et dans le cadre de son SME, le Groupe est attentif à ne pas générer de pollution chronique ou accidentelle du sol, en veillant aux bonnes conditions de stockage et d'utilisation des matières ainsi qu'à la bonne gestion des eaux pluviales et des effluents générés au cours des procédés de traitement.

Les installations de stockage de déchets sont les sites exploités par le Groupe ayant la plus grande emprise foncière et recourant aux technologies les plus avancées. Veolia a mis en place des standards minimaux pour la conception et l'exploitation de ses sites. Ces standards incluent notamment la mise en place d'un système d'étanchéité comprenant une double barrière (active et/ou passive) et des systèmes de collecte, de

traitement et d'évacuation des lixiviats¹⁾. Pendant toute la durée de l'exploitation et de la post-exploitation (minimum de 20 ans), le programme de surveillance repose, entre autres, sur l'analyse des eaux de surface, des eaux souterraines et des rejets.

Par ailleurs, le Groupe a engagé des actions visant à limiter les pollutions dans le sol en cas de panne, de fuite d'un engin ou d'accident. Par exemple, la Sade a équipé tous ses engins en France de kits antipollution. Les conducteurs sont formés et disposent d'une fiche réflexe qui leur permet de maîtriser les fuites avant qu'elles n'entraînent une pollution, même mineure, des sols ou des eaux.

Veolia est également présent sur les activités de restauration et d'entretien de la qualité des sols à travers la dépollution de sols contaminés et la valorisation agronomique des déchets ou des boues d'assainissement (voir chapitre *Valoriser les sous-produits d'activité*).

1) Mélange de l'humidité des déchets et de l'eau de pluie contaminée par percolation à travers le massif des déchets.

3.5 Limiter les nuisances locales (bruits, odeurs, intégration paysagère)

La responsabilité mise en avant par Veolia doit tendre à améliorer les conditions de vie quotidienne des populations concernées par ses activités. Dans toutes ses activités, le Groupe est attentif à minimiser les nuisances locales qui peuvent être générées.

Odeurs

Le processus naturel de décomposition de la matière organique peut générer des molécules odorantes. Ce processus étant présent dans un certain nombre de ses activités (traitement biologique des eaux, compostage, installations de stockage de déchets), lutter contre les émissions d'odeurs est une préoccupation constante pour Veolia qui, sur les sites concernés, veille à les limiter, les capter et les traiter.

Veolia met directement en œuvre des solutions et accompagne ses clients pour la recherche de celles-ci, lorsqu'elles relèvent d'investissements à la charge du client. À cette fin, 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 physico-chimiques et biologiques qui limitent les nuisances olfactives.

Un réacteur ultracompact pour traiter les odeurs a été breveté

■ Les traitements classiques utilisés pour réduire les odeurs des stations d'épuration s'effectuent dans des tours de lavage chimique qui font souvent plusieurs mètres de haut et nécessitent une grande emprise au sol. Veolia a déposé un brevet pour une technique permettant de diviser par trois ou quatre la taille de ces équipements.

Sur les installations de stockage de déchets, en plus de la gestion optimale de la zone d'exploitation, le captage du biogaz est un sujet de préoccupation constante (voir mesures prises dans le chapitre *Lutter contre le changement climatique*), ce qui a pour conséquence de diminuer les émissions d'odeurs associées : une seule zone d'exploitation de surface limitée est ouverte à la fois, avec pose de couvertures intermédiaires et un système de dégazage est mis en place à chaque fois que cela est nécessaire. En complément, d'autres moyens tels que la mise en place d'une distance

minimale entre la zone d'exploitation et la limite de propriété, l'aménagement d'écrans naturels (talus, arbres), la pulvérisation de produits neutralisants ou masquants sont mis en œuvre au cas par cas si aucune autre solution n'est possible pour réduire l'impact. Lorsque les activités de compostage ont lieu sur des sites ouverts, l'exploitant peut réduire les émissions grâce à une maîtrise précise des paramètres de fermentation : système d'aération contrôlée et cycle d'aération maîtrisé, mise en place des andains avec une couverture biologique qui, entre autres, réduira les nuisances.

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 ou la mise en place d'un numéro de téléphone dédié, peut permettre de mieux déterminer la gêne odorante et de prendre les mesures adaptées.

En matière de recherche et d'innovation sur les procédés de traitement des eaux usées, les programmes portent sur la caractérisation et le traitement des odeurs (procédé ultracompact). En ce qui concerne le traitement des déchets, nos efforts de recherche pour maîtriser les émissions d'odeurs portent sur la méthanisation, le compostage et les installations de stockage de déchets.

Intégration paysagère

Au-delà des démarches de préservation de la biodiversité, l'intégration paysagère des sites que nous exploitons ou que nous construisons est également une préoccupation constante (les surfaces des sites de stockage réaménagés au cours de l'année représentent 285 ha). Tous les projets de construction de sites intègrent systématiquement cette dimension, en témoignent les exemples récents suivants, où le traitement architectural répond à cette exigence :

- l'usine d'assainissement de Marquette-lez-Lille, en France, intégrée au paysage et dotée d'un parc de 7 ha ;
- l'usine d'assainissement de Port Leucate (France), où les murs ont été végétalisés pour offrir une meilleure intégration des installations dans la pinède environnante ;
- l'usine d'assainissement d'Hénin-Beaumont (France) qui, dans le cadre de son écoconception, a fait l'objet d'un traitement paysager particulier avec différents alignements d'arbres, dévoilant progressivement les bâtiments et des zones résiduelles requalifiées en prairies colorées ;
- les procédés compacts proposés par VWS pour les projets d'installation de

traitement des eaux permettent de réduire significativement l'empreinte au sol et la volumétrie des ouvrages à construire. Les espaces ainsi disponibles sont mis en valeur par les architectes et les paysagistes qui participent à la conception de ces projets pour réaliser des aménagements paysagers plus conséquents favorisant l'intégration des nouvelles installations ;

- le projet d'unité technologique de valorisation des déchets et de récupération d'énergie de Leeds (Grande-Bretagne), présenté par Veolia et retenu par les autorités de la ville, prévoit que l'installation, au design remarquable, s'intégrera dans l'environnement avec notamment un mur végétal, un aménagement paysager et des plantations valorisant les alentours ;
- la toiture végétalisée de la chaufferie de Vandoeuvre (Nancy, France) alimentant le réseau de chauffage urbain et le mur végétalisé de la chaufferie Ciceo alimentant le chauffage urbain de la ville de Puteaux (France), avec leurs plantes persistantes, offrent depuis 2009 des surfaces qui varient au gré des saisons. Au-delà de la dimension paysagère, cette solution possède également des qualités d'absorbant acoustique grâce au substrat de croissance employé et de captation du dioxyde de carbone (CO₂) par les végétaux.

Par l'évapotranspiration des végétaux, elle permet également la fixation des poussières atmosphériques et des pollens.

Bruit

La problématique du bruit est devenue une préoccupation importante pour les élus locaux. Ainsi, Veolia, en relation avec l'Ademe, a mené une étude sur les nuisances sonores et leur perception liées aux véhicules de collecte de déchets. L'objectif de cette étude est de mettre en évidence les paramètres psychologiques et techniques ayant une influence sur la perception du bruit dans le but d'orienter efficacement les cahiers des charges à destination des fabricants de matériels et les messages de sensibilisation envers les riverains. Il se dégage de l'étude que de nombreux facteurs influencent la perception du bruit lié à la collecte (comportement des personnels, qualité de la prestation,...). Les bruits émergeant du bruit ambiant sont les plus mal ressentis. Des études de réduction du bruit, notamment au niveau des collectes d'encombrants, ont été menées en France et au Royaume-Uni. Des essais sur de nouvelles bennes à ordures sont en cours. Ces études permettent de servir de base à la redéfinition des circuits de collecte.

La collecte pneumatique des déchets : silencieuse, facile et en fonction 7j/7

■ La collecte pneumatique, en évitant la circulation de camions en milieu urbain, est un facteur de réduction des nuisances sonores. Ainsi à Romainville (France), 6000 résidents sont desservis par ce nouveau service depuis 2011.

4,1 km de tunnels souterrains relient les différents points d'apport volontaire des déchets ménagers qui sont aspirés vers un terminal de collecte, diminuant par ainsi par trois le nombre de kilomètres parcourus par des camions. Ce système permet également l'amélioration de la propreté urbaine et de l'hygiène, la libération d'espaces par la suppression des bacs encombrants et des locaux à poubelles, l'amélioration des conditions de collecte. Il est en outre disponible 24h/24 et 7j/7.

Trois autres contrats sont opérationnels en France, dans les écoquartiers du fort et du port à Issy-les-Moulineaux (2012 et 2013) et des Batignolles à Paris (2013).

3.6 Limiter l'impact de nos déplacements

Les interventions techniques

Toutes les activités du Groupe mettent en œuvre des démarches visant à réduire l'impact des déplacements liés aux interventions techniques.

L'activité Eau a achevé en décembre 2013 la mise en place du programme engagé fin 2011 pour optimiser les déplacements d'intervention de ses agents en France, dans le cadre de leur pilotage par des centres de dispatching et de contrôle. Désormais, plus de 90 % des 7500 véhicules d'intervention sont équipés de géolocalisation, 70 % des activités sont programmées en amont pour optimiser le déplacement des agents et toute l'activité est enregistrée pour analyser les temps et kilomètres parcourus. Grâce à cette démarche, le parc de véhicules a été réduit de 4 % et le nombre de kilomètres parcourus diminue, ce qui permet également d'augmenter les heures d'interventions effectives des agents. Ces actions ont un impact direct sur la consommation de carburant et les émissions de gaz à effet de serre et elles se poursuivent, en 2014, pour en tirer tout le bénéfice attendu.

Une démarche similaire a été entreprise par Dalkia sur plusieurs secteurs géographiques. À ce jour la géolocalisation des véhicules de Dalkia France est effective et l'analyse des premières données permettra d'optimiser les déplacements des techniciens.

Pour les activités de la Propreté, il s'agit également d'optimiser les tournées de collecte d'ordures ménagères. Ces démarches sont associées au bon entretien des véhicules et à la sensibilisation des conducteurs à l'écoconduite. À ce jour plus de 2 000 véhicules sont équipés et Europe. Veolia propose de nouveaux concepts et de nouvelles logistiques comme la collecte du "premier kilomètre" à l'aide de petits véhicules propres adaptés au milieu urbain dense et le déploiement de nouveaux conteneurs d'apport volontaire intégrés dans l'espace urbain.

De nouveaux modes de collecte, notamment le développement de la collecte pneumatique, contribuent à limiter l'impact des déplacements des véhicules de collecte dans la ville par un système d'aspiration des déchets dans des réseaux souterrains (cf. encadré dans le chapitre 3.5 *Limiter les nuisances locales*).

Optimiser les déplacements professionnels

Les déplacements professionnels représentent un réel enjeu pour le Groupe. Afin de contribuer, entre autres, à la protection de l'environnement en réduisant les émissions de CO₂ liées aux transports, une politique permettant d'assurer l'optimisation environnementale, sociale et économique des déplacements pour tous les collaborateurs salariés en France a été développée.

À travers un portail dédié, relié aux outils de gestion internes, le processus de réservation est optimisé pour proposer des conditions de déplacement conformes aux engagements du Groupe vis-à-vis du développement durable. Les employés sont formés et l'outil est paramétré pour proposer des alternatives toujours moins polluantes, comme le report de l'aérien sur le ferroviaire pour les trajets inférieurs à trois heures trente, ou le report de déplacements sur des solutions de téléconférence. La dématérialisation des factures et l'émission de billets électroniques complètent l'approche d'optimisation globale de la politique des déplacements professionnels. Enfin, par le suivi des émissions de CO₂ et la sensibilisation de toutes les parties prenantes aux impacts de leurs déplacements, cette politique assure l'implication de tous dans une mobilité plus responsable.

3.7 Protéger la santé

Qualité sanitaire de l'eau potable

Veolia fournit des services d'eau potable à 94 millions de personnes à travers le monde. Dans son souci constant de maîtrise de la qualité de l'eau distribuée, le Groupe a conçu et déploie à travers le monde une nouvelle génération de capteurs multiparamètres communicants, les sondes KAPTA, pour aller au-delà du contrôle sanitaire traditionnel fondé sur des analyses et proposer une solution de suivi permanent de la qualité de l'eau potable.

Par ailleurs, pour évaluer la qualité de cette eau distribuée, Veolia utilise l'indicateur *Classe de qualité*. Il répartit la population desservie par Veolia en plusieurs classes selon le respect de seuils et de durées de conformité sur cinq paramètres considérés par l'OMS comme largement répandus dans le monde et pouvant présenter un danger important pour la santé humaine du fait de l'exposition par voie hydrique¹⁾.

Depuis son déploiement, en 2010, l'ensemble des entités opérationnelles de Veolia renseigne l'outil *Water Quality Class*, qui permet de calculer cet indicateur.

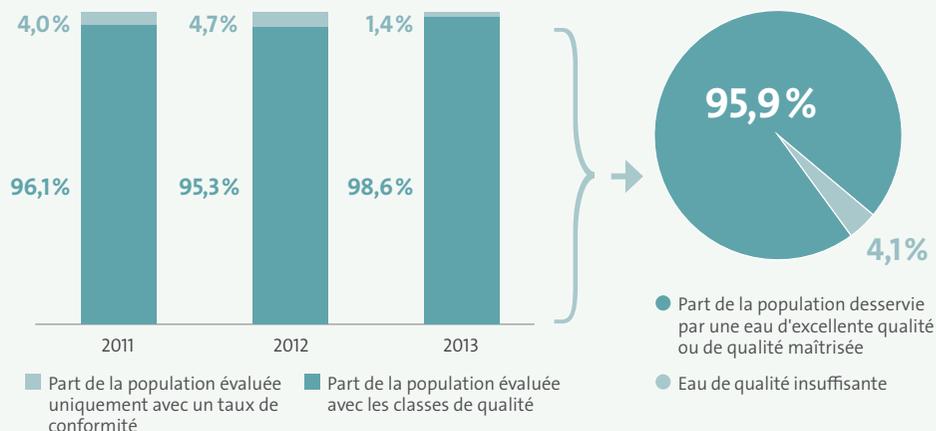
En 2013, la qualité de l'eau a pu être évaluée avec les classes de qualité pour 98,6% de la population totale desservie, en augmentation par rapport à 2012. Cette évolution s'explique, sur certains contrats, par l'analyse de nouveaux paramètres (non contractuels), comme le sélénium sur le contrat de Queretaro au Mexique ou encore par l'analyse de l'ensemble des paramètres de l'indicateur sur une plus large population desservie, comme au Niger.

Le 1,4% restant correspond à la population desservie par une eau dont la qualité est évaluée uniquement avec un taux de conformité.

Sur le périmètre où la qualité de l'eau a pu être évaluée avec l'indicateur *Classe de qualité*, 95,9% de la population ont été desservis, en 2013, par une eau d'excellente ou de bonne qualité. Les 4,1% restants sont desservis par une eau présentant des dépassements chroniques chimiques ou des dépassements chroniques microbiologiques (eau de qualité insuffisante). Pour ces cas précis, Veolia apporte toute son expertise à l'autorité délégante dans la recherche des solutions à mettre en œuvre.

Ces résultats, en baisse par rapport à l'année précédente, s'expliquent par l'effet conjugué de la perte de contrats performants comme

Qualité sanitaire de l'eau potable



1) Escherichia coli, fluorures, sélénium, arsenic, nitrates.

à Berlin et l'intégration au périmètre de reporting du contrat de Nagpur en Inde (2,5 millions d'habitants) : l'état dégradé des 2500 km de réseau exploités est à l'origine de nombreuses non-conformités microbiologiques. Ces réseaux seront rénovés au cours des cinq premières années du contrat, ce qui permettra à terme d'améliorer la qualité d'eau distribuée. (<http://www.veoliaeau.com/medias/actualites/2012-03-13,inde-partenariat-public-privé.htm>).

Conformément à l'objectif de Veolia, aucun habitant n'a été desservi par une eau de mauvaise qualité (eau présentant à la fois des dépassements chroniques chimiques et microbiologiques²⁾).

Sécurisation contre les menaces nucléaires, radiologiques, biologiques et chimiques

■ En septembre 2013, dans le cadre des jeux de la francophonie à Nice, Veolia a intégré sur ses réseaux de distribution d'eau le dispositif opérationnel du Raid et du DCI-IT (*Détachement central interministériel d'intervention technique* (sous l'autorité du ministre de l'Intérieur) spécialisé dans la lutte contre les menaces de nature RNBC (Radiologiques, nucléaires, biologiques, chimiques). S'appuyant sur une technologie unique, les sondes Kapta situées à des points stratégiques, permettent de mesurer en permanence la qualité de l'eau et de participer à la protection de la population. En cas de contamination anormale, l'alerte peut être lancée au PC du Raid et du DCI-IT pour intervention et mise en sécurité des citoyens.

2) Seuil de tolérance de 10 habitants pour 1 million.

4. PRÉSERVER LES ÉCOSYSTÈMES ET LA BIODIVERSITÉ

Dans la continuité de ses engagements inscrits dans sa politique biodiversité, et en liaison directe avec les objectifs d'Aichi adoptés à Nagoya (nouveau plan stratégique de la Convention sur la diversité biologique) et ceux de la stratégie nationale pour la biodiversité (SNB) française, Veolia poursuit ses travaux autour de trois axes :

- améliorer ses connaissances sur la biodiversité et poursuivre la caractérisation de ses dépendances et ses impacts aux écosystèmes ;
- agir pour éviter et réduire ses impacts, préserver la biodiversité et valoriser les services écosystémiques ;
- informer, former et sensibiliser aux enjeux de la biodiversité.

Ces engagements dont la déclinaison est détaillée ci-dessous à travers quelques exemples représentatifs, sont rappelés dans le document *Agir pour la biodiversité*, signé par le président-directeur général du Groupe, largement diffusé en interne et en externe depuis 2010 et disponible sur le site Internet du Groupe.

Ils sont suivis dans le cadre d'un comité biodiversité réunissant les directions en charge de cette thématique dans les entités du Groupe (métiers, recherche, développement durable et opérations).

Ces engagements se sont concrétisés par l'adhésion de Veolia à la stratégie nationale biodiversité (SNB) française pour laquelle le Groupe travaille au dossier d'engagements (constitué d'actions significatives et additionnelles en faveur de la biodiversité). En 2012, ces engagements ont été renforcés

par l'intégration d'indicateurs de performance dans le plan environnemental du Groupe. L'enjeu, pour Veolia, au-delà de la maîtrise de ses impacts, consiste à valoriser la contribution de ses activités au maintien ou à la restauration et au développement des écosystèmes.

Engagement au côté du Comité français de l'UICN



■ La biodiversité est présente sur chaque site exploité par le Groupe et ses activités dépendent de services rendus par la nature (traitement de l'eau, dégradation naturelle de nombreux polluants, etc.). Bénéficiaire de ces services écologiques, Veolia s'est engagé à devenir un acteur volontaire et mobilisé pour la préservation et la restauration de la biodiversité afin de garantir la qualité de ses prestations et d'améliorer ses performances environnementales.

■ Dans ce cadre, Veolia a signé un partenariat pluriannuel avec le Comité français de l'UICN (Union internationale pour la conservation de la nature), en 2008 et reconduit depuis. Il vise à renforcer l'intégration de la biodiversité dans la politique et la gestion des activités du Groupe. Cette collaboration a, par exemple, donné lieu à la réalisation d'un guide de gestion écologique des sites. Cet ouvrage s'inscrit dans la démarche du Groupe visant à améliorer la qualité écologique de ses installations afin qu'elles s'intègrent dans des corridors écologiques, dans la logique de la trame verte et bleue.

■ Veolia est également membre du groupe de travail Entreprises et biodiversité de l'UICN France, qui réunit ses membres et autres partenaires du secteur privé. Dans cet espace d'échange et de réflexion destiné à impliquer les entreprises sur les enjeux de la biodiversité, le Groupe apporte depuis 2011 son regard et ses attentes sur le sujet du reporting et des indicateurs biodiversité des entreprises.

■ Enfin, le Groupe soutient des études du Comité français de l'UICN telles que celles sur la description des services écologiques fournis par les grands écosystèmes français.

L'UICN France regroupe 55 membres (ministères, établissements publics et ONG) ainsi qu'un réseau d'environ 250 experts. Au plan mondial, l'UICN est la plus vaste organisation de conservation de la nature (1000 organisations membres et 10 000 experts) et a le statut d'observateur auprès des Nations Unies depuis 1999. www.uicn.fr

4.1 Améliorer les connaissances et poursuivre la caractérisation des dépendances et impacts aux écosystème

Afin d'identifier la dépendance à la biodiversité pour chacune de ses activités, Veolia a réalisé depuis 2009 des diagnostics sur ses différents métiers, constituant ainsi une base pour la mise en place d'actions favorables à la biodiversité.

Dépendance des activités de Veolia à la biodiversité

Le bon fonctionnement des écosystèmes est indispensable à Veolia afin de fournir à ses clients certains de ses services :

- 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 (auto-épuration) permet de maintenir la bonne qualité de la ressource en eau utilisée pour la production d'eau potable, et donc de limiter 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 en aval assurent l'épuration des eaux usées ;

- pour l'énergie, l'activité biomasse nécessite 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 ;

La préservation des écosystèmes constitue donc un enjeu de maintien, voire de développement des activités de Veolia sur le long terme.

Effets positifs des activités de l'entreprise sur la biodiversité

Les activités de Veolia contribuent à préserver les écosystèmes, car elles réduisent la charge polluante d'origine anthropique qui pèse sur eux. En effet, les activités de l'eau et de la propreté permettent de collecter et de traiter les eaux usées et les déchets pour limiter la diffusion des pollutions urbaines et industrielles dans les sols et les masses d'eau.

En matière énergétique, le développement de réseaux de chaleur urbains centralisés, contrôlés en continu et soumis à des réglementations strictes, permet de réduire les pollutions atmosphériques par rapport à des systèmes plus polluants (fioul, charbon).

Appui à la recherche scientifique et soutien académique

Le Groupe s'est également focalisé sur les méthodologies et outils d'évaluation des services rendus par les écosystèmes ainsi que sur le développement de solutions d'ingénierie écologique. L'appui et la production de recherche scientifique se sont dès lors concrétisés notamment, au travers des exemples suivants :

Soutien de chaire dédiée

Depuis 2009, Veolia participe aux travaux de recherche dans le cadre de la chaire Modélisation mathématique et biodiversité (MMB) de l'École polytechnique. La chaire MMB vise à développer une synergie entre mathématiques appliquées et écologie autour du thème de la biodiversité. Ses activités s'articulent autour de la recherche et de la formation dans une perspective de promotion et de vulgarisation des résultats. Son originalité réside dans l'approche pluridisciplinaire de la modélisation des écosystèmes, dans le but de répondre à des enjeux clés de l'environnement, tels que les niches écologiques, l'évolution adaptative, la colonisation spatiale, l'analyse de la dynamique des communautés et la construction de scénarii de la biodiversité. Cette approche nécessite la création d'outils mathématiques pertinents, rigoureux et novateurs. En particulier, un des objectifs est de développer de nouveaux modèles probabilistes de l'évolution, qui prennent mieux en compte les interactions et la

diversité des échelles des différents écosystèmes et qui pourront permettre d'en prévoir la dynamique. Ces problèmes sont également motivés par des applications statistiques. L'impact de la variabilité spatiale ou temporelle de l'environnement sur la croissance et la survie d'une population est un autre enjeu, tout comme le développement de modèles aléatoires pour l'abondance et le déplacement des espèces.

Le partage des résultats scientifiques associés est réalisé lors d'un workshop annuel. En 2013 il a traité de la modélisation écologique.

Soutien de thèses scientifiques et participation aux travaux d'associations et d'organisations multi-acteurs

Afin d'enrichir ses connaissances sur différentes problématiques liées à la biodiversité, Veolia soutient de nombreuses thèses scientifiques et prend part à différents groupes de travail s'intéressant à ces sujets. Les exemples cités ci-dessous permettent d'illustrer cette démarche.

Le Groupe a soutenu une thèse intitulée « *Quelles méthodes pour évaluer la biodiversité en milieu urbain ? Cas des pollinisateurs et de la pollinisation* » menée en collaboration avec le MNHN (Muséum national d'histoire naturelle). L'objectif de cette thèse était de comparer les méthodes qui permettent d'évaluer l'état de la biodiversité dans un espace urbain. Les pollinisateurs et le service écologique qui leur est associé ont été choisis

comme modèle en raison du rôle clé-de-voûte que joue ce groupe dans les écosystèmes. Les méthodes testées sur les sites exploités par Veolia (en Île-de-France) étaient très diversifiées, depuis les sciences participatives grand public à l'échantillonnage par des naturalistes confirmés. Ce travail évaluait l'opportunité d'utiliser chacune des méthodes décrites pour répondre au mieux aux questions posées en tenant compte des forces vives disponibles pour les mettre en œuvre.

Veolia a par ailleurs contribué à l'élaboration d'un indicateur d'interdépendance de l'entreprise à la biodiversité « IIEB », dans le cadre d'un groupe de travail de l'association Orée coprésidé par Veolia et la FRB (Fondation pour la recherche sur la biodiversité) jusqu'en 2010.

Enfin, le Groupe soutient différentes études du comité français de l'UICN telles que celles sur la description des services écologiques fournis par les grands écosystèmes français mais aussi l'élaboration de « listes rouges » françaises, référentiel construit selon une méthodologie internationale qui recense les espèces marines et terrestres menacées en France métropolitaine et outre-mer.

Publications et événements externes scientifiques

Différentes actions visant au partage des connaissances en lien avec les activités du

Groupe ont notamment été déployées par l'Institut Veolia :

En 2012, S.A.P.I.EN.S a dédié un numéro spécial à la « biodiversité » à la demande et conjointement avec l'UICN. Consciente que la connaissance est un moteur du changement, l'UICN a voulu mettre en valeur toute la diversité de la production intellectuelle de ses 6 commissions regroupant plus de 11 000 chercheurs. Ce numéro spécial S.A.P.I.EN.S a permis, pour chacune des commissions, de relever les avancées les plus marquantes et les priorités d'action dans le domaine de la gestion des écosystèmes et des aires protégées, des politiques environnementales, de la protection des espèces, du droit environnemental ou encore de la communication et de l'éducation.

Cet ouvrage a été largement diffusé au sein de divers cercles d'expertise et d'influence de la conservation et a donc favorisé le dialogue et l'échange de connaissances sur les solutions basées sur la nature (*Nature based Solutions*)

Dans la continuité de ce travail, l'Institut Veolia a préparé durant l'année 2013 l'organisation de sa 7^e Conférence de prospective environnementale sur le thème de la gestion et de la restauration des écosystèmes à grande échelle, qui se tiendra en mai 2014 à Washington (USA). Ce forum visera à éclairer, avec des expériences et solutions concrètes, les décideurs publics et privés sur les moyens de mise en œuvre des

objectifs environnementaux internationaux de restauration à hauteur de 15% d'ici 2020 des écosystèmes dégradés, tels que fixés à Aichi par la Convention sur la diversité biologique. Il devrait permettre également de dresser l'état des savoirs scientifiques et des compétences techniques associées à la restauration d'écosystèmes terrestres ou aquatiques. Plusieurs partenaires sont mobilisés : l'UICN, l'AFD, les *National Academies* des États-Unis. L'événement devrait permettre la mobilisation d'un large public regroupant à la fois le milieu académique et scientifique, les entreprises, les ONG, les agences d'aide multilatérale et bailleurs de fonds, les instances fédérales, étatiques ou internationales, sans oublier les étudiants.

Par ailleurs, le Groupe a organisé avec l'UICN France un débat sur la thématique Mer propre 2050 lors du 3^e Congrès international des aires marines protégées (Impac 3) en octobre 2013.

Approche économique de la biodiversité et des services écologiques

Veolia a poursuivi, en 2013, ses études des bénéfices externes liés aux services d'eau et d'assainissement pour valoriser économiquement les services écosystémiques influencés de manière positive par nos activités. Les résultats soulignent la performance environnementale et sociétale de l'activité au-delà de sa performance financière, et constituent des

éléments potentiels d'aide à la décision pour favoriser des investissements ou des modes de gestion permettant d'assurer une création de valeur partagée à l'échelle du territoire.

Dans la continuité de son soutien au guide *Comprendre, évaluer, valoriser* du World Business Council for Sustainable Development en 2010, le Groupe a contribué en 2013 aux études de cas du guide Business Guide to water valuation avec trois exemples concrets (Crépieux-Charmy, Berlin et la communauté de communes de l'estuaire de la Dives). – <http://www.wbcscd.org/Pages/EDocument/EDocumentDetails.aspx?ID=15808>.

Enfin, le Groupe a poursuivi ses études de cas relatives à l'identification des interrelations entre ses activités et les écosystèmes. Ainsi, dans le cadre des travaux d'Orée, le site de traitement et de stockage de déchets dangereux et de valorisation de terres polluées, Occitanis (France, 81), situé à proximité d'une zone naturelle d'intérêt faunistique et floristique, a servi de cas d'étude. Il a permis l'identification des liens d'interrelation entre le site, la biodiversité et les coûts et bénéfices engendrés. Cette étude, au-delà de la cartographie réalisée en déployant les méthodologies publiées par Orée, a aussi permis la mise en place d'une méthodologie déclinable sur les sites de même activité au sein du Groupe. Elle a montré également que la prise en compte de la biodiversité sur le site

engendre peu de nouveaux coûts au regard des bénéfices attendus. La majorité des dépenses allouées à la gestion de la biodiversité étant intrinsèquement liées aux activités réalisées sur le site. Cet exemple et celui de l'application du principe *Comprendre, évaluer, valoriser* au site de Crépieux-Charmy ont été retenus pour le guide d'Orée intitulé *La gestion de la biodiversité par les acteurs : de la prise de conscience à l'action*, paru fin 2013.

Protection et valorisation des zones humides

Les nombreux services écosystémiques rendus par les zones humides sont identifiés mais les modes de qualification et de valorisation de ces fonctions peuvent être renforcés. Dans ce cadre, Veolia s'est engagé aux côtés du Conservatoire du littoral et de l'association Rivages de France dans un partenariat constitué de deux axes :

- le développement d'actions de recherche sur des projets ou sites pilotes contribuant à l'élaboration d'une méthode de qualification des services écologiques rendus par les zones humides ;
- le développement d'outils de sensibilisation sur ces zones, destinés aux acteurs de l'aménagement du territoire.

Ce programme témoigne notamment des engagements du Groupe relatifs à la meilleure connaissance des écosystèmes mais également à l'appréciation de sa dépendance vis-à-vis d'eux. Cette collaboration a abouti à la publication d'un guide d'application en novembre 2013 à destination des collectivités territoriales.

4.2 Agir pour éviter et réduire les impacts, préserver la biodiversité et valoriser les services écosystémiques

Le Groupe applique les principes de la *mitigation hierarchy* (ou démarche dite ERV) dont la première étape est d'éviter de porter atteinte à la biodiversité, puis de réduire les impacts et enfin de les compenser.

Réduction et maîtrise des impacts négatifs de l'entreprise sur la biodiversité

Ceux-ci sont notamment liés à l'emprise foncière des installations qui contribue à l'artificialisation des sols, à la consommation de ressources naturelles et à la pollution résiduelle contenue dans les rejets et émissions des exploitations. Conscient de ces impacts, le Groupe s'est engagé à les éviter en premier lieu, puis les réduire et les maîtriser, en particulier à travers les dispositifs et outils décrits ci-dessous.

Gestion des rejets

Les approches physicochimiques classiques, qui consistent à mesurer les niveaux de polluants dans les rejets, ne permettent pas à elles seules d'évaluer l'état de préservation

de la diversité d'un milieu. Les outils actuels qui évaluent l'état de la biodiversité (outils de connaissance), essentiellement centrés sur les espèces dites remarquables, restent également insuffisants.

Aujourd'hui, l'utilisation de nouvelles approches globales permettant de caractériser l'état écologique d'un milieu se développe. Les résultats obtenus avec ces nouveaux outils restent pour le moment difficiles à traduire en éléments de gestion opérationnelle. C'est pourquoi le Groupe développe son expertise sur les outils biologiques d'évaluation de la dangerosité et de l'impact de ses rejets dans les milieux aquatiques, de ses émissions atmosphériques et de ses produits (amendements organiques et matières premières secondaires). Les équipes de recherche et développement ont en particulier orienté le champ de leurs travaux à l'ingénierie écologique afin d'identifier les techniques adaptées à la réduction des impacts et de développer les compétences en matière de restauration des milieux (lagunes, bandes enherbées, etc.).

Outils d'évaluation et plans d'action sur les sites

Le Groupe développe une démarche reposant en premier lieu sur l'identification des zones dans lesquelles son action est prioritaire (selon plusieurs critères regroupés en trois

axes principaux : le potentiel écologique du site, les impacts du site et son contexte écologique) puis sur le déploiement d'une méthodologie d'évaluation pour définir un plan d'action.

Depuis 2010, le Groupe a intégré 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), dans son *Atlas des responsabilités et opportunités développement durable*. Cet outil interne a été développé afin d'identifier pour un site donné l'ensemble des enjeux de développement durable, parmi lesquels ceux liés à la préservation des espèces présentes localement et des milieux naturels.

Depuis 2011, le Groupe y a intégré des fonctionnalités permettant, sur la base des données géolocalisées de ses sites, de prioriser ses actions de gestion des écosystèmes en fonction des spécificités reconnues et identifiées par les parties prenantes locales (espèces et écosystèmes ordinaires ou remarquables localement).

À l'international, les pays principaux d'implantation de l'activité Propreté élaborent une feuille de route nationale, à décliner sur les activités de leur périmètre.

Celle-ci comprend les axes de travail en faveur de la biodiversité, spécifiques au pays et en ligne avec la politique Groupe. Ils sont déclinés par région ou activité afin d'être pilotés par les correspondants régionaux et pays (échéances d'action, détails de mise en œuvre, etc. autour de grandes thématiques comme le contexte du site, la gestion écologique, les impacts et la sensibilisation).

Un outil de diagnostic de la biodiversité, adapté spécifiquement aux activités Eau et Propreté, a été développé en partenariat avec un bureau d'études expert en biodiversité. La méthodologie intègre les caractéristiques du milieu naturel et les modes d'aménagement et de gestion du site pour permettre la définition d'un plan d'action en fonction des enjeux locaux. Depuis 2012, cet outil d'aide à la décision à partir des besoins locaux a été utilisé sur une trentaine de sites de l'activité Eau et une trentaine de sites de l'activité Propreté. Il a ainsi permis d'identifier les actions prioritaires à mener sur ces sites pour mieux prendre en compte la biodiversité. En complément de cet outil de diagnostic, Veolia a mis à disposition des guides de bonnes pratiques. À titre d'exemple, les guides des activités Propreté et Eau sur les

espèces invasives visent à sensibiliser les exploitants à la problématique des espèces invasives et à les aider à les reconnaître pour ne pas contribuer à leur dissémination en adoptant les bonnes pratiques : proscrire leur utilisation lors de l'aménagement des sites, repérage rapide des foyers d'implantation et mise en œuvre des moyens de lutte adaptés.

L'expertise de bureaux d'études internes

Les entités du Groupe sont accompagnées dans la prise en compte de la biodiversité sur leurs installations par le pôle ingénierie conseil et par les équipes de recherche et développement. L'expertise de ces bureaux d'études, reconnue en interne comme en externe, permet au Groupe de valider l'efficacité des plans d'actions en faveur de la biodiversité qu'il engage sur ses installations. Seureca, Setude, DESL, EPAS et 2EI assurent, entre autres, pour des prestations de génie écologique. Leur expertise permet de proposer des cartographies de continuité écologique, le suivi de bioindicateurs normalisés (IBGN, IPR, IBD...), des inventaires faunistiques et floristiques, l'aménagement d'ouvrages types passes à poissons et des plans d'action de développement de la biodiversité en ville.

Préservation des ressources naturelles et maintien des services écosystémiques

Veolia accompagne ses clients municipaux et industriels par la mise en place de démarches de protection des zones de captage d'eau et contribue ainsi à préserver les ressources en eau.

En portant en amont une attention particulière aux filières forestières et agricoles d'approvisionnement les activités Énergie de Veolia s'efforcent d'optimiser le bénéfice lié au service écologique d'approvisionnement en bois. Elles sécurisent aussi l'approvisionnement en biomasse de ses installations de combustion tout en protégeant les ressources et en assurant leur gestion durable.

Participation au développement des salmonidés dans une rivière de République tchèque

■ Veolia est un des principaux acteurs du traitement des eaux en République tchèque. Selon l'Agence de l'environnement tchèque (CENIA), la qualité de l'eau de l'ensemble des rivières tchèques s'est considérablement améliorée au cours des vingt dernières années, grâce au développement du traitement des eaux usées, permettant ainsi à plusieurs espèces de poissons locales d'amorcer leur retour. Pour accélérer ce processus, la filiale de Veolia en République tchèque a décidé de participer au projet Trout way, dont l'objectif principal est de soutenir le retour des salmonidés dans les rivières. Lancé en 2011, ce projet, d'une durée de 5 ans, est réalisé en partenariat avec l'association Freshwater Giants fondée par l'expert Jakub Vágner.

■ Les premiers résultats sont très positifs. Au cours des deux premières phases, 3 tonnes de poissons ont été relâchées dans la Strela située à l'ouest de la Bohême. Selon le programme de suivi réalisé par les pêcheurs, plus de 60% des poissons réintroduits ont survécu, pour un taux habituel se situant autour de 40%. L'adaptation et la reproduction des poissons sont par ailleurs favorisées par la planification de périodes d'interdiction de pêche. Salué par le gouvernement local et les médias, le succès de ce programme confirme ainsi la performance de Veolia et contribue à l'amélioration de l'état écologique, dont bénéficient les communautés locales au travers des services écosystémiques associés tels que le tourisme ou les activités récréatives. Avec la réintroduction d'esturgeons dans le delta du Danube, en 2012, en Roumanie, des actions similaires devraient rapidement voir le jour en Slovaquie et en Hongrie.

Gestion écologique des sites

Le Groupe poursuit la gestion écologique de ses espaces verts qui consiste à faire évoluer le modèle horticole standard. Les actions de Veolia dans ce domaine ont pour finalité de conserver le patrimoine naturel existant et de contribuer au développement des écosystèmes. Ainsi, le Groupe s'entoure de partenaires locaux pour participer au maintien et à la restauration de milieux divers sur ses sites, tels des mares ou des prairies. Il préserve les continuités écologiques locales par la plantation de haies, de bandes enherbées ou la restauration de zones humides.

En partenariat avec le comité français de l'UICN, il a ainsi mis à disposition de ses sites français en 2012, un guide, complété chaque année de nouvelles fiches et intitulé *Gestion écologique des sites Veolia* rassemblant les actions favorables aux écosystèmes, lors de la conception et/ou de la gestion des sites.

Il intègre, notamment :

- la gestion des milieux herbacés et de la faune ;
- les mesures d'entretien des espaces ;
- l'aménagement de la voirie et du bâti.

Le guide détaille les actions permettant de favoriser la régénération d'espèces indigènes, de préserver et diversifier les habitats pour la faune et les pollinisateurs ou encore de lutter contre les espèces exotiques envahissantes. Le guide propose également un fascicule de présentation des espaces protégés en France métropolitaine et en outre-mer participant ainsi à améliorer la sensibilisation et la formation des salariés à ces enjeux. Cet ouvrage s'inscrit dans la démarche du Groupe visant à améliorer la qualité écologique de ses sites afin qu'ils s'intègrent dans des corridors écologiques, dans la logique de la trame verte et bleue.

La bonne gestion écologique des sites du Groupe peut localement donner lieu à des certifications selon des référentiels *ad hoc*. Ainsi, des labellisations externes ont été décernées au site de l'incinérateur de Dunkerque - *label Biodiversity Progress* (Dervenn/Bureau Veritas) et à ceux de Coalmoor et Smalley Hill en Angleterre certifiés *Biodiversity benchmark* par le Wildlife Trust.

Démarche reconnue par le label *Biodiversity Progress*

■ En 2012, Veolia s'est engagé dans une démarche innovante de construction d'un label biodiversité en partenariat avec la société Dervenn et Bureau Veritas. Le label *Biodiversity Progress* permet d'identifier de manière pertinente les actions prioritaires à mener pour mettre en place une véritable politique biodiversité adaptée au niveau site et intégrée au SME. Cette démarche d'amélioration continue permet de faire reconnaître les efforts accomplis et la réalité de la mise en œuvre des actions. En effet, un comité de labellisation indépendant valide la pertinence du plan d'action avant l'obtention du label.

Le centre de valorisation énergétique de Dunkerque (62, France) a été choisi comme site-pilote pour ce projet et a ainsi participé à la formalisation de la démarche. Un plan d'action spécifique a été acté : les actions choisies permettent de structurer, diffuser et pérenniser l'engagement du site en faveur de la biodiversité, via des réalisations concrètes sur le site et à proximité comme la mise en place de la gestion différenciée ou l'installation d'abris pour la faune mais également de faire progresser le regard des salariés et des parties prenantes sur la biodiversité.

Une gestion écologique intégrée par la CAMVS accompagnée par Veolia

■ Depuis 2010, des diagnostics biodiversité ont été menés sur différents sites eau et assainissement de la communauté d'agglomération de Melun Val-de-Seine (CAMVS) (Boissettes, Livry-sur-Seine, Dammarie-les-Lys, ...). À la suite de ces diagnostics, une gestion différenciée (fauche tardive, entretien doux de la végétation, limitation de l'usage des phytosanitaires, choix d'espèces locales pour les aménagements...) a été mise en place dès 2010 sur Boissettes et en 2012 sur Livry-sur-Seine et Dammarie-les-Lys. En complément de cette gestion, une implantation de ruches a été réalisée sur les sites de Boissettes et Livry-sur-Seine, en partenariat avec une apicultrice locale et un écopâturage instauré sur le site de Boissettes.

Indicateurs de suivi et des engagements pour améliorer la prise en compte de la biodiversité

La démarche biodiversité du Groupe est pilotée au siège par la direction du développement durable avec une personne référente et s'appuie depuis 2010 sur un réseau de correspondants biodiversité présents dans les régions et filiales françaises et dans les principaux pays d'implantation. Ce réseau 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.

Pour mieux suivre les actions menées sur les sites et les encourager, le Groupe a défini des indicateurs de mesure de la

performance associés à des objectifs afin de suivre le niveau de mise en œuvre locale des engagements en faveur de la biodiversité.

La mise en œuvre des diagnostics et l'élaboration de plans d'action associés de gestion des écosystèmes sont suivies pour les activités Eau et Propreté.

Pour son activité Eau, Veolia s'est engagée, en 2012, à recenser le nombre d'installations (usines de production d'eau potable et stations d'épuration) ayant réalisé un diagnostic et mis en place un plan d'action pour restaurer la biodiversité locale. En 2013, 97 sites de traitement des eaux ou de production d'eau potable ont réalisé un diagnostic biodiversité et 79 d'entre eux ont mis en place un plan d'action associé.

Pour son activité Propreté, Veolia s'est fixé l'objectif de déployer d'ici fin 2014 un plan d'action sur 75% de ses sites à enjeu biodiversité (sur la base d'une identification préalable de ces sites à enjeu). En 2013, 27% des sites à fort enjeu l'ont mis en place. Nos efforts se poursuivent en matière de biodiversité notamment au Royaume-Uni et en France par la mise en place de plans d'action spécifiques en faveur de la biodiversité. La réalisation de diagnostics biodiversité réalisés avec l'aide d'écologues en France continue et a progressé de 37% en 2013.

Dans le cadre de la commission biodiversité de l'association Entreprises pour l'environnement (EPE), Veolia a contribué au guide *Mesurer et piloter la biodiversité*, publié en décembre 2013.

4.3 Informer, former et sensibiliser les collaborateurs et les parties prenantes

Formation des collaborateurs

Les correspondants biodiversité peuvent renforcer leurs connaissances grâce à des formations en ligne. Le réseau permet l'émergence d'une culture de la nature commune à l'ensemble des collaborateurs et sensibilise les parties prenantes aux enjeux de la biodiversité. À cet effet, le réseau a mis en place des outils efficaces d'information, de formation et de sensibilisation des publics internes et externes. Il a contribué à la réalisation et au déploiement d'un e-learning environnement comprenant un volet biodiversité dédié aux collaborateurs de l'activité Propreté, d'une offre commerciale biodiversité pour les clients et d'outils pédagogiques (expositions, journées portes ouvertes...) à destination des salariés et du grand public. En complément de l'implication de ses collaborateurs dans la mise en œuvre des

actions de gestion, le Groupe mène différentes actions de sensibilisation de ses parties prenantes aux enjeux de la préservation de la biodiversité.

Des journées à vocation pédagogique sont ainsi organisées chaque année. À l'occasion de la journée internationale de la biodiversité, GRS Valtech par exemple propose depuis 2012 aux salariés du site de Saint-Pierre-de-Chandieu (69, France) de découvrir les insectes et oiseaux locaux en partenariat avec une association locale. Les volontaires ont ainsi pu construire et installer des hôtels à insectes et des nichoirs sur le site.

Sensibilisation du grand public et riverains des sites

Des aménagements tels que les mares pédagogiques sont réalisés et intégrés aux parcours de visite des sites. Des zones spécifiques, mises en place, conçues et aménagées pour créer ou recréer des habitats naturels, s'implantent au point de rejet des stations d'épuration. Par ailleurs, en partenariat avec les acteurs locaux, le Groupe organise des sessions de nettoyage et de restauration des milieux naturels, des observations de la faune, des ateliers de sensibilisation au jardinage écologique et à l'apiculture ainsi que des parcours pédagogiques. Le Groupe encourage également les actions de ses partenaires qui éduquent ou sensibilisent le public aux comportements écoresponsables.

Une démarche d'innovation participative

En 2013, une initiative biodiversité a été reconnue par les *Trophées des initiatives sociales*, organisés chaque année et qui permettent de valoriser les bonnes pratiques du Groupe. Ainsi, les usines d'incinération en Nord-Normandie favorisent la diversité biologique au quotidien en y associant leurs collaborateurs : les pratiques de gestion différenciée des espaces verts et des aménagements pour la faune ont ainsi été proposées pour viser une certification ISO 14001. La coconstruction de ces actions et la sensibilisation de l'ensemble de la sphère d'influence des sites ont été saluées dans la catégorie *Solidarité et esprit d'équipe*.

Un challenge biodiversité a été organisé par la région Sud-Est de l'activité Propreté de Veolia dans le cadre du programme Déclic : cette démarche d'innovation participative interne est ouverte à tout collaborateur, quelle que soit sa fonction et son niveau hiérarchique. Trois idées ont été primées en 2012 et seront mises en place en 2013 au sein de la région en partenariat avec les innovateurs. Il s'agit :

- du nettoyage des bassins incendie grâce à des carpes ;
- de l'organisation d'une sortie nature pour les salariés, animée par une association de protection de la nature avec mise en place d'un chantier bénévole ;
- de la mise en place d'une dynamique de sensibilisation à la biodiversité pour les collaborateurs de la région.

Un partenariat pour préserver la flore et les oiseaux

■ En 2012, l'installation de stockage de déchets dangereux Solitop de Saint-Cyr-des-Gâts (85, France) a conclu un partenariat avec la Ligue pour la protection des oiseaux (LPO), cogestionnaire de la réserve naturelle nationale Michel Brosselin de Saint-Denis-du-Payré. Ces 207 hectares de prairies naturelles humides situés en plein marais poitevin sont le lieu d'hivernage de 120 espèces d'oiseaux comme l'échasse blanche, le chevalier gambette ou le busard des roseaux. Le soutien financier de Solitop a permis la restauration du cheminement piéton menant à l'observatoire ornithologique de la réserve, de façon à être accessible à tous, tout en évitant le piétinement de la flore et le dérangement des oiseaux.

Sensibilisation de nos clients et des décideurs

Au-delà des efforts de sensibilisation menés par Veolia vers le grand public et en interne, le Groupe partage ses réflexions avec ses différents clients. Pour cela, des colloques de restitution de projets de recherche du Groupe sont organisés afin de présenter les conclusions d'études liées à la biodiversité sur les territoires et des documents simples (brochures, plaquettes, posters, etc.) à destination des décideurs sont également développés afin de démontrer l'utilité de préserver les milieux.

Par ailleurs, Veolia s'efforce, en France plus particulièrement, à s'impliquer dans la vie des communautés territoriales en développant des partenariats leur permettant de répondre au mieux aux préoccupations des populations locales. À titre d'exemple, le Groupe travaille avec l'Anel (Association nationale des élus du littoral) et l'Anem (Association nationale des élus de la montagne) sur les problématiques biodiversité liées à ces zones particulières et a publié en 2012 dans le cadre de son partenariat avec l'Anem un document intitulé *Biomasse : une montagne d'énergie*.

La démarche biodiversité du Groupe Veolia

L'érosion de la biodiversité est l'un des principaux défis environnementaux auxquels notre société est confrontée. Nos modes de production et de consommation entraînent une disparition accélérée des espèces (en 2013, 21 286 espèces sur les 671 576 évaluées par l'UICN étaient menacées d'extinction) et altèrent le fonctionnement des écosystèmes (60 % des services fournis par les écosystèmes sont dégradés). Compte tenu de notre dépendance étroite à la nature, c'est aussi le bien-être humain et nos activités qui sont concernés. La responsabilité de chacun des acteurs est ainsi engagée pour la préservation du capital naturel dans toute sa diversité et sa richesse. Pour relever ce défi, la mobilisation doit être générale. Sans des acteurs économiques responsables et engagés, la lutte contre l'érosion de la biodiversité ne pourra pas être remportée. C'est la raison pour laquelle le comité français de l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN France) se mobilise depuis plusieurs années pour renforcer l'implication des entreprises en faveur de la biodiversité.

Le Groupe Veolia a pris la mesure de cet enjeu. Il s'est engagé dans une démarche en faveur de la préservation de la biodiversité, qui dépasse la mise en conformité avec la réglementation. Dans ce cadre, un partenariat a été conclu depuis 2008 entre Veolia et l'UICN France qui se caractérise par une réciprocité des bénéfices :

- l'UICN France fournit une expertise permettant d'aider l'entreprise à mieux intégrer la biodiversité dans sa politique et la gestion de ses activités ;
- le Groupe Veolia soutient des projets de l'UICN France et lui apporte son regard et ses attentes sur la prise en compte de la biodiversité par le secteur privé.

L'objectif de notre partenariat est d'encourager la poursuite et le renforcement des actions du Groupe pour concilier activités industrielles et préservation de la biodiversité, afin d'offrir aux territoires toutes les opportunités d'un véritable développement durable.

Nous pensons en effet que les entreprises peuvent d'une part encore progresser dans la réduction de leurs impacts sur la biodiversité, mais aussi au-delà, participer davantage et de façon volontaire à la préservation, la restauration et la valorisation des écosystèmes.

L'adhésion de Veolia à la stratégie nationale biodiversité (SNB) et sa volonté de déposer prochainement un dossier d'engagement constitué d'actions significatives, cohérentes, proportionnées et additionnelles en faveur de la biodiversité témoignent de son attachement à s'engager dans cette voie.




Sébastien Moncorps
Directeur de l'UICN France

5. PRÉSERVER LES RESSOURCES NATURELLES

5.1 Économiser les ressources en eau

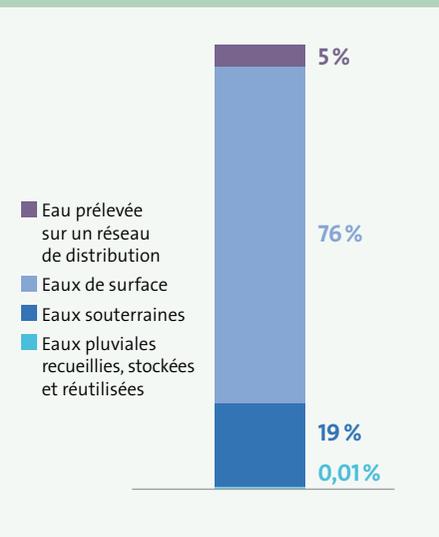
Veolia a le souci constant de diminuer les quantités d'eau prélevées sur la ressource, que ce soit pour ses installations ou celles exploitées pour le compte de ses clients.

En 2013, sur 10,6 milliards de m³ d'eau prélevée :

- 9,2 milliards de m³ sont introduits dans les réseaux de distribution d'eau potable ;
- 1,4 milliard de m³ sont utilisés dans les procédés industriels (Propreté, Eau et Énergie).

Pour la première année, le Groupe a segmenté ses sources de prélèvements en eau dans son système de reporting sur l'ensemble de ses activités.

Répartition des sources de prélèvements d'eau (en % du volume total)



Les prélèvements les plus importants effectués ou gérés par le Groupe sont liés à son activité de production et de distribution d'eau potable (86 % du volume total prélevé). Dans le cadre de ses contrats avec les collectivités, 8,7 milliards de m³ d'eau potable ont été produits, en 2013, dans les 4532 usines de production que le Groupe exploite. La distribution a mis en jeu 9,2 milliards de m³ pour un linéaire de réseau de 312 839 km.

Préserver les ressources

S'étant clairement engagé à optimiser la gestion du cycle de l'eau et à économiser cette ressource parfois rare, Veolia propose à ses clients collectivités un éventail de solutions techniques visant à protéger les ressources, à en optimiser la gestion dans une perspective de long terme et à développer si besoin des ressources alternatives (cf. plaquette *Protéger et gérer la ressource en eau*). Ces mesures sont systématiquement proposées à l'autorité délégante, qui décide de leur application au cas par cas.

Suivre l'état des ressources et partager ces données

Lancé en 2011 par Veolia, en collaboration avec différentes ONG, universitaires et professionnels de l'environnement, le site Internet GrowingBlue.com a été conçu pour aider les consommateurs - collectivités, industriels, particuliers - à mieux comprendre les défis de l'eau et à adopter de meilleures pratiques.

À la fois base de données et instrument de sensibilisation, le site souligne les impacts socio-économiques du risque de pénurie d'eau pour nos sociétés. En première page du site, le visiteur peut se déplacer sur une carte

interactive du monde et visualiser les données recueillies pour 180 pays (et chaque État des États-Unis), telles que les zones de stress hydrique, le nombre d'habitants ayant accès aux services d'eau, le volume de ressources totales renouvelables par an et par personne, le poids des activités consommatrices d'eau, etc. D'autres fonctionnalités permettent de suivre la répercussion de la pénurie sur la population et la croissance économique d'ici à 2050. Outil d'information sur les problèmes d'eau et ressource fiable pour les décideurs, ce site valorise les résultats de nombreuses études menées à l'international et promeut les échanges avec les parties prenantes autour des enjeux socio-économiques liés à l'eau.

Réduire l'empreinte eau

En complément des solutions techniques proposées, le Water impact index (WIIX), un indicateur d'empreinte eau développé par Veolia, permet aux décideurs (entreprises, collectivités) de faire les arbitrages nécessaires en matière de gestion et d'utilisation de l'eau. Il peut être combiné avec l'empreinte carbone et s'applique aussi bien à des services publics d'eau et d'assainissement qu'à des clients industriels. Le WIIX a été déployé sur plusieurs dizaines de contrats municipaux et industriels à travers le monde.

Ainsi, combiné avec l'empreinte carbone et utilisé sur le cycle de l'eau de la ville

de Milwaukee, aux États-Unis, il a mis en lumière l'impact notable de la consommation de réactifs pour désinfecter l'eau. Ce résultat a permis de mettre en place des solutions innovantes à l'échelle de l'usine des eaux usées afin de réduire l'empreinte eau. Sur l'usine L'Oréal de JiangSu, en Chine, l'optimisation du traitement biologique de la station d'épuration a permis de réduire la consommation d'énergie et la

production de boues ainsi que de favoriser la mise en place d'un système de recyclage contribuant à l'optimisation des empreintes carbone et eau. Enfin, l'utilisation de cet outil pour les sept sites les plus importants du groupe Vallourec, en comparant plusieurs installations et plusieurs scénarii opérationnels, a permis d'objectiver et de justifier la pertinence des actions menées ou à venir sur chacune de ses usines.

Le Water impact index

■ Afin d'aider les entreprises et les décideurs à faire des arbitrages nécessaires en matière de gestion d'eau et d'assainissement, Veolia a développé le Water impact index, un indicateur d'empreinte eau. Présenté pour la première fois lors du Milwaukee Water Summit en 2010, cet indice permet d'évaluer les effets de l'activité humaine sur les ressources en eau. Au-delà des indicateurs qui ne prennent en compte que la quantité d'eau utilisée, le Water impact index incorpore des données sur les pressions qui s'exercent sur les ressources, tant en volume qu'en qualité. Ce nouvel instrument permet donc d'aller plus loin dans l'évaluation de l'empreinte eau des activités anthropiques.



Veolia a développé un outil de calcul simplifié du Water impact index des activités industrielles et des services d'eau et d'assainissement : le WIIX Tool. Cet outil est disponible publiquement sur le site de Growing Blue : <http://growingblue.com/footprint-tools/water-impact-index/>.

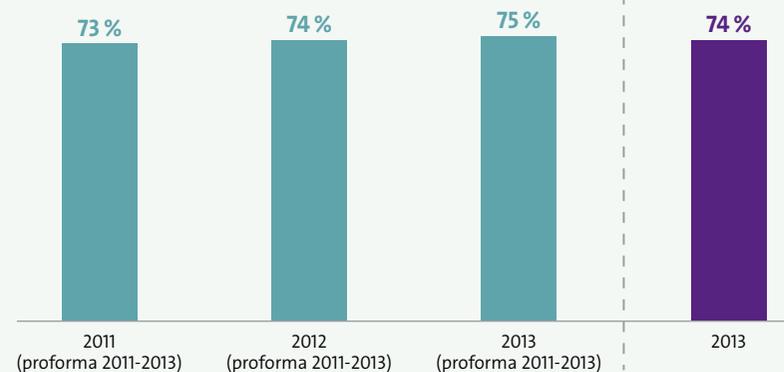
Intégration de la performance environnementale dans la structure de rémunération des services

■ De nombreux services fournis par Veolia font aujourd'hui l'objet de conditions contractuelles de performance durable. Ainsi, de nombreux contrats passés entre Veolia et les collectivités locales pour la production et la distribution d'eau potable intègrent des indicateurs de performance économique, environnementale et sociale, tels que la performance des réseaux à travers la réduction des pertes en eau, ou l'avancement des démarches de protection de la ressource.

Réduire les pertes sur les réseaux de distribution

Dans de nombreuses villes à travers le monde, 20 à 50 % de l'eau produite est principalement perdue en raison des fuites sur les réseaux de distribution. Veolia a fait de la réduction des pertes dans les réseaux l'une de ses priorités. Le taux de rendement des réseaux évalue le pourcentage de l'eau délivrée au consommateur final, mais il est influencé par l'évolution des consommations sur le réseau. Il est donc souvent utilisé avec l'indice linéaire de pertes pour apprécier la performance d'un réseau de distribution d'eau potable. Cet

Taux de rendement des réseaux d'eau potable



indice, qui rapporte le volume de perte en eau au linéaire de réseau, révèle les efforts conjoints des collectivités et de Veolia pour diminuer le volume de pertes. Ces deux indicateurs sont donc complémentaires et leur analyse, au niveau de chaque réseau, permet de mieux cibler nos efforts de recherche de fuites et de conseiller nos clients sur les meilleurs choix en matière d'investissement pour les renouvellements. Comme il s'agit de trouver le meilleur équilibre écologique et économique pour chaque réseau, notamment dans un contexte où la consommation augmente dans certains pays mais baisse dans d'autres, il n'est

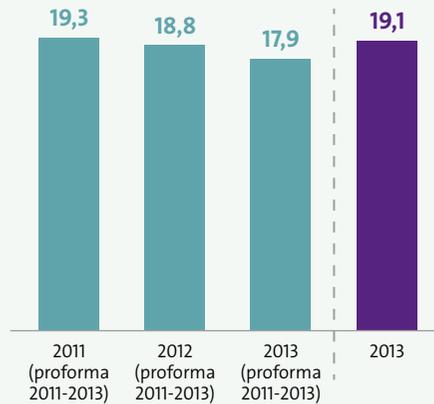
pas possible de fixer un objectif au niveau du Groupe sur ce type d'indicateurs. En revanche, l'évolution du volume de pertes à périmètre constant permet d'apprécier les efforts réalisés. Un objectif concernant la réduction de 5 % de ces volumes de pertes a été fixé dans le cadre du plan environnemental 2012-2014⁽¹⁾.

L'évolution de ces indicateurs au niveau du Groupe, à périmètre courant, reflète à la fois nos efforts dans la réduction des fuites ainsi que les changements de périmètre à la suite de nos gains et pertes de contrats. La présentation des résultats à périmètre proforma (c'est-à-dire en conservant

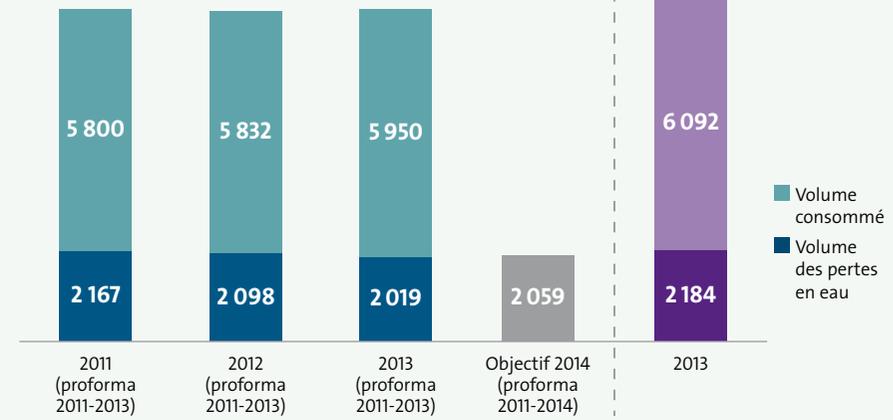
1) À noter que chaque année, les valeurs proforma qui permettent de suivre l'objectif fixé changeront en fonction des évolutions de périmètre (les entités de reporting non renouvelées seront au fur et à mesure exclues du périmètre proforma sur l'ensemble des années).

uniquement les contrats présents à la fois en 2011 et en 2013) permet d'apprécier la réelle performance en termes de réduction des pertes en eau. En effet, sur ce périmètre proforma 2011, le volume de pertes en eau a diminué de 6,8 %, traduisant une nette amélioration sur la plupart des réseaux gérés par Veolia.

Indice linéaire de pertes (m³/km/j)



Volume consommé et pertes en eau (millions de m³)



Par ailleurs, comme les années précédentes, les contrats non renouvelés ou perdus depuis 2011 avaient atteint une bonne performance, avec des rendements supérieurs à 80 %. Ce qui démontre que Veolia est reconnu et choisi pour sa capacité à réduire les fuites sur les réseaux d'eau potable.

La réduction des pertes étant une priorité pour le Groupe, des programmes de détection et de réparation des fuites et de réduction des pertes sont systématiquement proposés à nos clients. D'autres leviers peuvent être utilisés comme une meilleure maîtrise du comptage, une gestion optimisée de la pression sur les réseaux ou encore la lutte contre la fraude. Réduire les

fuites peut passer par des remplacements ou des réhabilitations de canalisations et nécessite des investissements parfois lourds ou des financements qui sont définis au cas par cas, selon les contrats, sous la responsabilité de l'autorité déléguée. Pour plus d'informations sur ces programmes, consulter la brochure *Économiser l'eau*. Veolia mobilise également ses équipes de recherche sur ce sujet.

En France, les collectivités sont tenues réglementairement de réaliser un descriptif détaillé des ouvrages de transport et de distribution d'eau potable et de fixer un objectif de pertes en eau en fonction de la disponibilité de la ressource. En cas de non-atteinte de cet

objectif, les collectivités doivent établir un plan d'action comprenant un programme pluriannuel de travaux d'amélioration du réseau. L'Office national de l'eau et des milieux aquatiques (Onema) a mis en place un indice spécifique pour évaluer ce niveau de connaissance des réseaux d'eau potable et pour s'assurer de la qualité de la gestion patrimoniale dans tous les services d'eau. S'inscrivant dans ce contexte réglementaire, la démarche de gestion patrimoniale des réseaux d'eau potable de Veolia vise à optimiser sur les court et long termes les besoins en investissement et en actions d'exploitation afin d'atteindre les niveaux de performance souhaités. Elle est fondée sur la collecte, l'organisation et la gestion de l'information des réseaux pour le compte des municipalités (structure des ouvrages, ruptures et interventions, données sur l'environnement des canalisations).

De plus, Veolia conseille les municipalités dans la définition de leurs plans d'action et les accompagne dans leur réalisation. À cet effet, des outils avancés d'aide à la décision ont été développés pour traduire les scénarii envisagés en termes de plan d'action et d'évaluation des coûts, tel que Mosare (Module statistique d'analyse des réseaux d'eau – voir encart) ou Vision qui permet de construire un plan des interventions à long terme en calculant l'équilibre optimal entre renouvellements, efforts de recherche de fuites et gestion de pression en tenant compte du vieillissement du réseau.

Plus de précisions sur www.services.eaufrance.fr/docs/indicateurs/P103.2B_fiche.pdf

Mosare

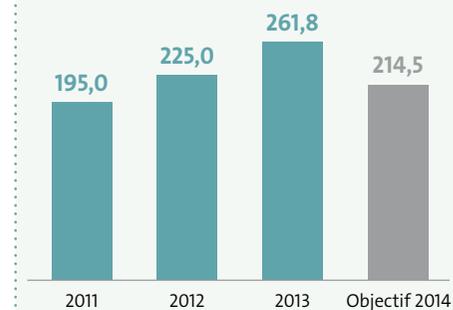
■ L'outil d'aide à la décision Mosare (déployé en France et à l'étranger, notamment sur les contrats de Shanghai - Chine, Bucarest - Roumanie et Aguas Calientes - Mexique) est l'un des principaux éléments de la méthodologie globale de gestion des réseaux proposée par Veolia à ses clients. Développé selon une approche statistique, il comporte plusieurs modèles adaptés à la quantité de données disponibles et permet d'évaluer les risques de rupture de canalisation afin de mieux orienter les renouvellements de canalisations et d'équipements de réseaux.

Développer la réutilisation de l'eau

L'économie des ressources passe aussi par le développement des ressources alternatives, comme la réutilisation des eaux épurées. Veolia gère d'importantes installations de recyclage des eaux usées traitées comme en Afrique du Sud, à Durban, où l'eau recyclée est utilisée par l'industrie papetière. À Abou Dhabi, l'usine de Wathba, d'une capacité de 300 000 m³ par jour, a été mise en service en 2012. Construite par Veolia, elle permettra d'irriguer de larges espaces agricoles ou d'agrément sans avoir à puiser dans les ressources en eau.

L'utilisation d'eaux usées retraitées connaît un fort développement depuis plusieurs années. Pour poursuivre l'accroissement du recyclage des eaux usées, le Groupe s'est fixé un objectif d'augmentation de 10 % à horizon 2014 du volume d'eaux réutilisées à partir d'eaux collectées et traitées (par rapport à 2011). En 2013, le volume d'eaux usées recyclées a augmenté de 34 % par rapport à 2011. À noter que de fortes variations sur les quantités d'eaux usées recyclées peuvent être observées d'une année sur l'autre et donc cette performance ne peut être appréciée que sur la durée. En 2013, l'intégration, après une première année pleine d'exploitation, de l'usine de recyclage des eaux usées traitées Al Wathba à Abu Dhabi (capacité de 300 000 m³/j) au périmètre du reporting explique la forte évolution par rapport à 2012.

Volume des eaux réutilisées à partir des eaux usées collectées et traitées (Reuse) (Activité Eau - millions de m³)



Les axes de recherche visent aujourd'hui au développement de solutions techniques pour la réutilisation d'eau dans le domaine des industries pétrolière et minière, deux marchés en plein essor. Deux volets stratégiques sont investis en lien avec les besoins de ces clients :

- solution dite de Reuse, valorisation de 50 à 85% de l'eau rejetée par l'industriel ;
- solution zéro rejet liquide : valorisation de 95 à + 99% de l'eau rejetée par l'industriel.

Promouvoir un comportement responsable des consommateurs finaux

Différents moyens sont proposés par Veolia pour sensibiliser les consommateurs et leur permettre de réaliser des économies d'eau :

- informations sur la consommation par l'intermédiaire des Centres service clients ;
- documents d'information et de conseil sur la maîtrise de la consommation adressés avec les factures ;
- mise à disposition des informations de consommation sur Internet (site client et newsletters) ;
- prévention des fuites à domicile (information sur la détection des fuites et alertes lorsqu'une surconsommation anormale est détectée) ;
- incitation au remplacement progressif des anciens équipements au profit de nouveaux, plus économes en eau.

Par ailleurs, la mise en place de compteurs individuels est un levier important de la sensibilisation en matière de consommation d'eau. En effet, en logement collectif, les usagers ignorent souvent leur consommation. C'est le cas dans les appartements d'immeubles collectifs qui n'ont pas de comptage individuel et pour lesquels la facturation s'effectue sur la base d'un compteur général en pied d'immeuble, avant répartition entre les logements sur la base, le plus fréquemment, de leur surface. La responsabilisation du consommateur suppose la connaissance de sa propre consommation, donc le développement des compteurs individuels.

Pour des services toujours plus performants, aussi bien en faveur des usagers que des collectivités responsables de la bonne marche de ces services, Veolia poursuit son avancée dans la voie du comptage intelligent et propose désormais le télérelevé à un million de foyers français. Grâce à cette technologie, le consommateur peut être immédiatement alerté en cas de fuite et suivre sa consommation sur Internet ou via d'autres médias (téléphone mobile). Par ailleurs, il n'a plus besoin d'être présent pour le relevé de son compteur et voit donc ainsi ses démarches simplifiées avec son service d'eau. Le suivi en temps réel du réseau de distribution, des volumes produits et consommés permet également une gestion plus affinée et respectueuse des ressources en eau.

Au-delà des actions de sensibilisation, les collectivités ont la possibilité d'instituer, selon le cadre réglementaire en vigueur, des systèmes

de tarification incitative pour lutter contre les gaspillages. La politique tarifaire est l'un des outils économiques destinés à mieux équilibrer l'usage des ressources en eau, en particulier dans les zones où celles-ci sont rares. Veolia dispose d'un savoir-faire de nature à aider la réflexion et la décision des collectivités sur ce thème (cf. chapitre Piloter notre responsabilité sociétale)

Réduire les consommations d'eau des installations exploitées

Au-delà des activités de l'eau, la démarche responsable de meilleure gestion de l'eau est étendue à l'ensemble des activités du Groupe. Ainsi, l'activité Propreté s'est engagée dans la mise en place des plans de réduction de la consommation d'eau sur 60% de ses sites à travers le monde, à horizon 2014. En 2013, 38% des sites ont mis en place cette démarche. Le déploiement des plans de réduction de la consommation d'eau continue et montre une progression d'environ 8% provenant principalement de France et du Royaume-Uni.

Dans le cadre de ses activités en matière de services énergétiques, Dalkia utilise essentiellement l'eau comme vecteur de transport de l'énergie thermique. Cette eau est utilisée en circuit fermé et transfère l'énergie thermique dont ont besoin les bénéficiaires des services, par l'intermédiaire d'échangeurs de chaleur qui peuvent être des radiateurs, des convecteurs ou des panneaux radiants. Les appoints d'eau nécessaires de ces réseaux, parfois longs de

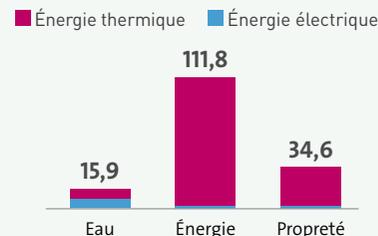
plusieurs dizaines de kilomètres, sont pilotés localement. Dalkia préserve les ressources en eau en luttant contre le gaspillage dans les installations qui lui sont confiées. La priorité porte principalement sur le contrôle des fuites dans les réseaux de distribution de chaleur.

5.2 Préserver les ressources énergétiques

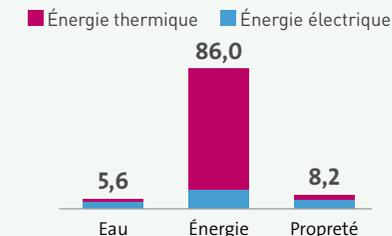
Gagner en efficacité énergétique est l'engagement que Veolia fait sien, non seulement dans les installations qu'il exploite, mais aussi à travers son offre de services énergétiques. Il privilégie également, partout où cela est possible, le recours aux énergies renouvelables et alternatives⁽¹⁾ et cherche à valoriser au maximum le potentiel énergétique des déchets ou des eaux à traiter ou issus des installations qu'il exploite.

Les plus fortes consommation et production d'énergie sont bien évidemment celles de l'activité Énergie. Néanmoins, la question énergétique est également un enjeu pour les activités Eau et Propreté qui concourent également à la consommation et à la production d'énergies renouvelables et alternatives du Groupe, comme détaillé ci-après. Veolia s'est doté d'objectifs distincts en fonction de ses activités afin d'améliorer la finesse du pilotage de l'enjeu énergétique.

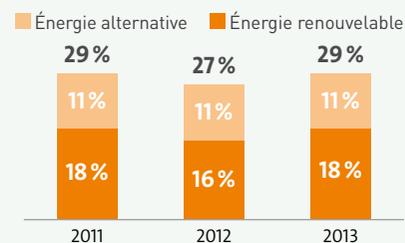
Consommation d'énergie (millions de MWh)



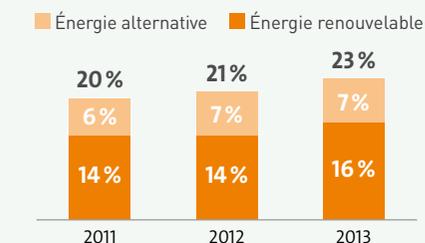
Production d'énergie (millions de MWh)



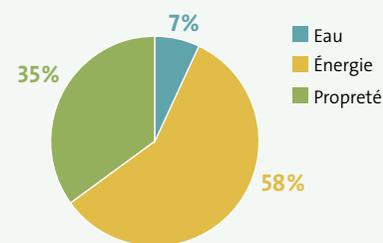
Part des énergies renouvelables et alternatives dans la consommation d'énergie totale



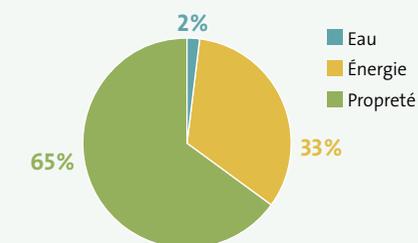
Part des énergies renouvelables et alternatives dans la production d'énergies totale



Répartition de la production d'énergies renouvelable et alternative



Répartition de la consommation d'énergies renouvelable et alternative



¹⁾ Les énergies renouvelables sont des énergies renouvelées ou régénérées indéfiniment et de façon inépuisable (ex. : biomasse, biogaz, solaire...). Les énergies alternatives sont des sources d'énergie d'origine naturelle ou industrielle perdues lorsqu'elles ne sont pas récupérées immédiatement (ex. : gaz de mine, ...). Les déchets ménagers incinérés sont considérés comme provenant à 50% de source renouvelable et 50% de source alternative.

En 2013, la production d'énergies renouvelables et alternatives augmente de 7%, à 23,1 millions de MWh, traduisant les efforts du Groupe dans la diversification de son mix énergétique et la valorisation énergétique liée au traitement des déchets et des eaux usées. Les activités les plus contributrices enregistrent des performances très positives ; + 11% dans le mix des services énergétiques et + 4% dans celui des activités de traitement des déchets.

Pour son activité Énergie, Veolia concentre ses forces sur des activités à fort contenu énergétique en mobilisant ses deux compétences essentielles de producteur local et de gestionnaire de services énergétiques. Les trois domaines d'activité prioritaires sont la production et la distribution de chaleur et de froid au travers des réseaux urbains, la production d'utilités industrielles et les services énergétiques du bâtiment. L'activité Energie-Dalkia construit ou modernise les installations, améliore l'efficacité thermique des bâtiments, optimise les rendements et le mix énergétique des unités de production. À ce titre, le recours aux énergies renouvelables et locales est systématiquement étudié. Les solutions à base de biomasse proposées et surtout celles associant biomasse et cogénération, reposent sur une expertise unique dans la conception des installations, l'optimisation de la combustion et la gestion complète des filières d'approvisionnement, essentielles à la sécurisation des projets. Ainsi, en 2013, Dalkia a renouvelé pour vingt ans son contrat

de gestion des installations de production et distribution de chaleur à Bratislava. Avec une ambition d'inscrire le quartier de Petržalka dans une démarche volontariste d'efficacité énergétique et de développement durable, Dalkia s'est engagé à mettre en place des centrales de cogénération d'électricité et de chaleur à haute efficacité. L'électricité produite sera revendue au distributeur électrique slovaque et la chaleur valorisée sur le réseau urbain vers les foyers et les établissements scolaires, générant ainsi une économie d'énergie de plus de 25% sans impact sur le budget public d'investissement.

Dalkia France certifiée ISO 50001

■ En juillet 2013, Dalkia est la première entreprise de services énergétiques en France à être certifiée ISO 50001. Avec une économie d'énergie de 14,4TWh dans le monde et de 7,5 millions de tonnes de CO₂ en 2012, la certification internationale matérialise les engagements pris par Dalkia en matière d'efficacité énergétique. L'obtention de la norme internationale, sur un périmètre de gestion d'énergie de plus de 27 000 installations en France, intervient après le lancement du Dalkia Energy Savings Center, première plate-forme intégrée de pilotage de l'efficacité énergétique.

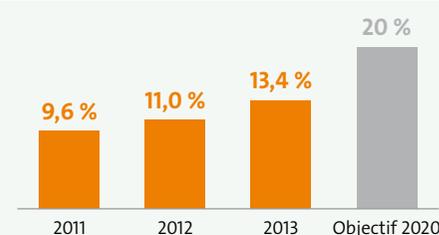
De plus, l'offre Dalkia comporte des engagements de performance énergétique allant jusqu'à la gestion globale de la demande en énergie pour accroître la réduction de la consommation énergétique du client. Ainsi,

la ville d'Hörby a signé le premier contrat de performance énergétique de Suède. Ce contrat d'une durée de dix ans garantit à la ville une économie de 10% de ses consommations énergétiques pour le chauffage et la fourniture d'électricité et d'eau de trente-quatre bâtiments municipaux.

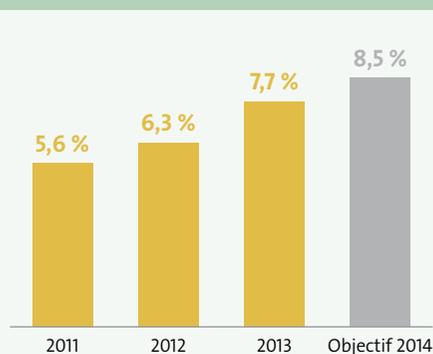
En matière de recherche et innovation, nos équipes cherchent à améliorer l'efficacité énergétique des installations industrielles et des installations de combustion, ainsi qu'à optimiser la gestion des réseaux de distribution. Nos travaux portent également sur le développement de la filière biomasse.

En 2012, Veolia s'est fixé de nouveaux objectifs de consommation d'énergie renouvelable dans son mix énergétique.

Part des énergies renouvelables dans le mix des services énergétiques (Activité Énergie Dalkia-Union Européenne)



Part de biomasse combustible dans la consommation d'énergie (Activité Énergie Dalkia)



La gestion des réseaux de chaleur de Borås, finaliste au concours Sustainia

■ Le projet de stockage thermique présenté par Dalkia et la ville de Borås en Suède a été retenu dans la liste des dix projets finalistes du concours Sustainia 2013 dévoilée en marge du Global compact leaders summit des Nations Unies. Ce projet porte sur une innovation liée à l'optimisation de la gestion des réseaux de chaleur. Grâce à un gigantesque ballon de 37 000 m³ Dalkia réussit à stocker l'énergie produite par la centrale biomasse en périodes de faible consommation et à la restituer lors des pics de demande, diminuant ainsi les pics de consommation, le recours aux énergies fossiles et l'empreinte carbone de la ville.

Politique d'approvisionnement en biomasse

■ Le développement de l'énergie biomasse nécessite de gérer les équilibres entre la captation de carbone, les besoins énergétiques et les besoins industriels. Pour ce faire, Veolia met tout en œuvre, en développant notamment le concept de gestion durable de la forêt, pour utiliser la biomasse locale tout en préservant l'usage premier du bois, c'est-à-dire la construction et l'usage industriel. Sur l'essentiel de son périmètre, lorsque Dalkia utilise de la biomasse, celle-ci est produite localement. Le résultat de cette politique est, entre autres, la création de filières d'approvisionnement mettant en relation des forestiers et des entreprises locales de collecte et de transport.

Pour son activité Eau, Veolia développe un savoir-faire en vue d'atteindre l'autosuffisance énergétique ou de l'approcher, principalement

pour le traitement des effluents. 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 à travers le référencement de bonnes pratiques et de bons choix technologiques, le développement d'outils de diagnostic et la mise en place d'audits énergétiques. Il propose au travers du logiciel Veolink Care DPE (diagnostic permanent de l'énergie) un véritable outil de maîtrise des consommations de ses usines qui permet de piloter en temps réel les aspects fourniture, distribution et consommation d'énergie de l'ensemble des process mis en œuvre. La politique de renouvellement des équipements électromécaniques vise également l'optimisation des consommations énergétiques.

Efficacité énergétique des usines de traitement des eaux usées (Wh consommés/g DBO₅ abattu)



Pour évaluer les efforts réalisés en termes de réduction des consommations énergétiques, Veolia a mis en place, en 2012, un objectif d'amélioration de 5 % de l'efficacité énergétique des usines de traitement des eaux usées (à horizon 2014, périmètre pro forma 2011).

Néanmoins, sur le périmètre proforma, la consommation d'électricité par quantité de DBO₅ abattue augmente légèrement (+1%) par rapport à l'année de référence 2011. En effet, les volumes traités ont augmenté de 7%, entraînant une plus grande consommation d'électricité liée leur pompage.

Parallèlement, Veolia étudie et évalue, dans sa recherche de la solution optimale de traitement des boues d'épuration (cf. chapitre *Valoriser les déchets*), les options de valorisation énergétique (méthanisation, incinération ou coïncinération avec valorisation énergétique...) et cherche à optimiser l'efficacité énergétique de ses procédés de traitement. Ainsi, la production de biogaz par méthanisation des boues peut être accrue par codigestion, c'est-à-dire en mixant la digestion des boues d'épuration avec celle de matières telles que les graisses, les déchets agroalimentaires... L'hydrolyse thermique permet, quant à elle, d'augmenter la production de biogaz et donc d'énergie tout en réduisant la quantité de boues résiduelles. Veolia est également partenaire

du programme de recherche CoDiGreen, pour expérimenter la codigestion des déchets verts.

Par ailleurs, partout où cela est techniquement possible et économiquement intéressant pour son client, Veolia cherche à renforcer la production d'énergie via des équipements de production d'électricité renouvelable : panneaux solaires, éoliennes... Il met à profit la gravité et le relief montagneux de certaines villes comme Nice (France), en intégrant des microturbines hydroélectriques dans leur réseau d'eau potable pour produire de l'électricité. Il travaille également à évaluer l'énergie récupérable en plaçant ces turbines en sortie de station d'épuration, comme à Bruxelles (Belgique). Enfin, il poursuit ses recherches, souvent en synergie avec Dalkia sur l'utilisation des pompes à chaleur. L'innovation consiste à dériver une partie des eaux du réseau d'assainissement vers un échangeur thermique qui transfère les calories vers une pompe à chaleur pour chauffer ou climatiser, suivant la saison, les bâtiments. Ce procédé (baptisé Energido) a été mis en place sur l'usine de Ginestous-Garonne, à Toulouse et permet de réchauffer l'air des bâtiments servant au compostage d'une partie des boues. La communauté urbaine d'Arras a également choisi ce procédé pour chauffer le centre aquatique d'Arras (l'Aquarena).

Ainsi, de plus en plus de stations d'assainissement sont des exemples d'efficacité énergétique, comme celle de Gresham,

aux États-Unis, celle de Qingdao, en Chine, ou l'usine de Braunschweig, qui produit plus de 100 % de l'énergie nécessaire à son fonctionnement en Allemagne. Cette dernière prévoit sur la période 2013-2104 l'intégration de nouveaux process pour conserver l'autonomie énergétique et assurer parallèlement la valorisation du phosphate et de l'azote.

Gera passe à l'autosuffisance

■ Exploitant les services d'eau et d'assainissement de la ville de Gera (Allemagne) et des communes environnantes depuis 2003, Veolia y a mis en place le triptyque : moins de consommation – plus de biogaz – apport d'énergie supplémentaire par cofermentation. Autonome pour ses besoins de chaleur en 2009, la station l'est devenue en 2010 pour sa consommation d'électricité avant d'être capable de revendre son surplus d'énergie.

Afin de développer l'autonomie énergétique des stations d'épuration, les travaux de recherche et innovation portent sur :

- l'optimisation des pratiques et des équipements existants (ex : mise en place de régulation efficace pour l'aération) ;
- l'optimisation de la digestion anaérobie des boues (ex : grâce à des procédés d'hydrolyse thermique comme Exelys™) ;
- le développement et l'intégration de nouveaux procédés moins consommateurs en

énergie (ex : le procédé Anita™ Mox basé sur de nouvelles bactéries et voies métaboliques moins consommatrices en oxygène) ;

- l'élaboration de nouveaux schémas de traitement permettant d'optimiser la valorisation énergétique des eaux usées et réduire les charges à traiter au niveau des étapes de traitement biologique aérobie (ex : traitement primaire avancé associé à de la digestion anaérobie).

La publication *Take the water to energy challenge* (<http://www.veoliawater2energy.com/fr/>) présente des solutions et quelques réalisations de Veolia en matière d'optimisation énergétique. Ainsi, Veolia en République tchèque a été récompensée par un prix dans le concours Best Innovator 2012 organisé par le bureau de consulting A.T. Kearney pour son projet Water2energy. L'approche innovante développée dans ce projet conduit à la réduction des coûts liés à la consommation des énergies dans les processus eau potable et eaux usées, ainsi qu'à l'optimisation de l'utilisation du potentiel énergétique disponible dans ces processus. La méthodologie Water2energy a également été reconnue en Allemagne comme *best practice* par l'agence fédérale de l'énergie allemande (Dena) et l'association des producteurs d'énergie et d'eau (BDEW).

Pour les activités Propreté, le développement de la valorisation énergétique des déchets

permet, sur les unités de traitement telles que les centres de stockage, les incinérateurs, les unités de méthanisation, de réduire le recours à d'autres sources d'énergie pour assurer leur fonctionnement et de fournir de l'énergie à des tiers. Par ailleurs, les activités de recyclage et de valorisation des combustibles solides de récupération contribuent également à réduire les besoins en énergie primaire de nos clients.

Une source importante d'optimisation provient de l'exploitation des incinérateurs. Les évolutions des modes de valorisation de l'énergie récupérée sur la combustion des déchets ménagers en France portent sur :

- la mise en place de chaudières de récupération sur les sites qui n'en disposaient pas (usine de Villejust en 2013) ;
- le changement de turbines ;
- le raccordement des unités d'incinération d'ordures ménagères sur des réseaux de chaleur (Montereau, et Vaux-le-Pénil en 2012, Rouen et de Chaumont en 2013) ou l'augmentation de leur capacité d'échange thermique avec le réseau (Sarcelles en 2012, Villejust en 2013).

Pour les autres pays, la valorisation énergétique reste très majoritairement en tout électrique. Citons néanmoins le raccordement de l'usine de Londres (Selchp) sur les réseaux de chaleur voisins en 2013.

Des procédés de traitement peu énergivores pour les déchets dangereux

- Veolia a obtenu, en partenariat avec une société chinoise de services à l'environnement, la concession du centre de traitement des déchets spéciaux de Changsha, capitale de la province de Hunan. D'une durée de 25 ans, cette concession conclue avec le bureau de la protection de l'environnement du Hunan, porte sur la conception, la construction et l'exploitation d'installations capables de traiter jusqu'à 54 500 tonnes de déchets spéciaux par an. Le centre de traitement utilisera différentes techniques comme la valorisation énergétique, le traitement physicochimique, la solidification et le stockage. Il apportera des solutions innovantes permettant de réduire les consommations d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre. Pour la valorisation énergétique des déchets spéciaux, l'innovation passera par un apport réduit de combustibles nobles et par la réutilisation de la vapeur produite par l'incinération. Veolia a également développé des procédés de traitements peu énergivores et à faibles émissions de CO₂, dans le cas du traitement physicochimique, les déchets spéciaux seront traités par des procédés froids à hautes performances environnementales.

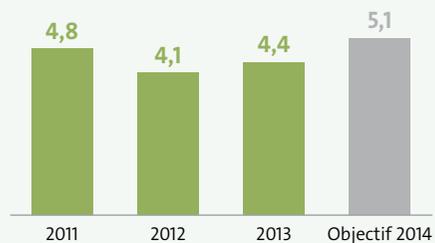
L'activité Propreté s'est fixée un objectif de déploiement de plans d'efficacité énergétique sur 60 % de ses sites à travers le monde, à horizon 2014. En 2013, 47 % des sites ont mis en place cette démarche. Le déploiement des plans d'efficacité énergétique continue et montre une progression d'environ 6% provenant principalement de France, des États-Unis et du Canada. On peut noter également une progression au Royaume-Uni et en Australie.

Deux unités de valorisation énergétique certifiées ISO 50001 en France

■ En France, plusieurs unités de valorisation énergétique des déchets ont obtenu la certification ISO 50001 au cours de l'année 2013. Pour les déchets non dangereux l'usine Sobrec, à Rennes, a ouvert la voie à l'occasion d'un important projet d'augmentation des quantités d'énergie fournies au réseau de chaleur collectif. Pour les déchets dangereux, Solamat, en région marseillaise, a identifié cette action comme un moyen privilégié d'approfondir son système ISO 14001 dans le domaine de l'efficacité énergétique.

Veolia s'est engagé à augmenter de 7,5% la production d'énergie renouvelable à partir de déchets entre 2011 et 2014, tout en contribuant également à réduire les besoins en énergie primaire de ses clients grâce aux activités de recyclage et de préparation de combustible solide de récupération à partir de déchets.

Production d'énergie renouvelable à partir de déchets (Activité Propreté - millions de MWh)



En 2012, la production d'énergie renouvelable avait diminué suite à la vente des activités Propreté aux USA et en Italie. En 2013, elle est en hausse de 5%, en raison principalement de meilleures performances de l'activité incinération (nouveaux contrats en France, optimisation de la valorisation de chaleur) et de l'activité stockage (amélioration de la valorisation du biogaz).

Les travaux de recherche portent sur l'optimisation du potentiel énergétique des installations de stockage de déchets, de l'efficacité des unités de valorisation énergétique des déchets et de la valorisation énergétique des bioressources.

Biocarburants pour préserver les ressources

■ Deux projets portés par Veolia sont opérationnels : l'unité de production d'un biodiesel issu d'huiles alimentaires usagées et la production d'un biométhane (carburant issu du biogaz des installations de stockage). Issus des déchets, ces carburants de deuxième génération ne concurrencent pas les cultures alimentaires et présentent, en outre, un meilleur bilan énergétique et environnemental que ceux de première génération. www.veolia.com/fr/realisations/production-biocarburants-limay.htm

Les équipes de recherche et développement du Groupe travaillent aujourd'hui à la mise au point de carburants de troisième génération, notamment à partir de micro-algues.

5.3 Réduire la consommation de matières premières

La consommation de matières premières (hors combustibles) par les activités de Veolia concerne principalement les réactifs de traitement.

Pour l'activité Eau, la régulation prédictive des réactifs (comme le procédé Prédifloc™ pour les coagulants) permet d'optimiser les dosages et conduit en moyenne à une réduction de 15 % de la consommation de réactifs. Par ailleurs, l'adéquation de la taille des cuves de stockage par rapport au besoin permet de mieux gérer les approvisionnements, d'avoir des consommations bien planifiées et de limiter les rotations de camions.

Résolument engagé dans la voie de la valorisation, notamment à travers le développement de filières de valorisation matière des déchets qui lui sont confiés pour traitement et des sous-produits de ses autres activités, Veolia contribue, en mettant à disposition des matières premières secondaires, à la réduction de la consommation de matières premières par des tiers.

En 2013, le Groupe a traité 52,1 millions de tonnes de déchets.

	2011	2012	2013	Objectif 2014
Tonnage de déchets traités (millions de tonnes)	65,4	51,3	52,1	/
Taux de valorisation matière des déchets traités (%)	15 %	19 %	20 %	26 %
Taux de valorisation énergétique des déchets traités (%)	44 %	47 %	53 %	/

La collecte sélective et le tri des déchets (bois, papier, carton, verre, métaux, plastique, etc.) produits par les industriels et les ménages permettent de procéder à leur recyclage pour les transformer en matériaux réutilisables. Les déchets qui ne peuvent être intégrés dans des filières de valorisation matière peuvent faire l'objet d'une récupération énergétique grâce à la chaleur produite par les incinérateurs équipés et la valorisation du biogaz capté issu de la dégradation des déchets stockés.

Veolia s'est fixé pour objectif d'atteindre un taux global de valorisation matière de 26 % de l'ensemble des déchets traités par son activité Propreté à l'horizon 2014.

En 2013, le taux de valorisation matière est en augmentation d'un point, lié à l'intégration des matériaux valorisés en centres de traitement biologique, à la valorisation des boues et à la mise en place de nouveaux centres de tri (notamment en France et au Danemark).

Cet indicateur reflète surtout la nature des contrats de Veolia (avec ou sans valorisation). La responsabilité de Veolia est de développer des technologies et des solutions innovantes et performantes de gestion des déchets permettant la valorisation (collecte sélective, valorisation matière, énergétique et agronomique) et de les proposer à ses clients industriels et collectivités, décisionnaires pour leur mise en œuvre.

Dans cette optique, nos travaux de recherche et innovation portent sur les sujets suivants :

- l'optimisation du tri et du recyclage des déchets ;
- la recherche de solutions de recyclage pour les déchets complexes issus des nouvelles technologies, comme les équipements électroniques ou les plastiques ;
- la valorisation agronomique et énergétique des déchets biodégradables ;
- la production de combustibles et de carburants alternatifs ;

■ l'optimisation de la valorisation du potentiel énergétique des installations de stockage de déchets et des installations de valorisation énergétique des déchets.

Régénération des huiles de moteur usagées

■ Veolia et Total Lubrifiants ont associé leurs compétences pour créer une usine de régénération des huiles de moteur usagées permettant de cesser la valorisation énergétique de ces déchets. Située en Normandie, l'usine de recyclage Osilub produit une huile de base régénérée et directement commercialisable. Cette huile peut aussi être prise en charge dans la filière huiles lubrifiantes de Total pour obtenir des lubrifiants spéciaux de haut de gamme. Le taux de régénération atteint 75%, nettement plus qu'avec les technologies plus anciennes encore en activité.

Taux de valorisation matière (Activité Propreté)



De la station d'épuration à la bioraffinerie

■ Cherchant toujours de nouvelles solutions pour la préservation des ressources et avançant sur la voie de l'innovation, Veolia se prépare, à horizon 2025, à «raffiner» les eaux usées en diverses sources d'énergie (biocombustible, méthane, hydrogène, éthanol), des ingrédients organiques et minéraux (fertilisants) et des biomatériaux, comme le biopolymère PHA, transformable en bioplastique. Veolia a ainsi installé sur la station d'épuration Aquiris, de Bruxelles-Nord, en Belgique, un prototype industriel produisant du bioplastique à partir de boues d'épuration. Ce matériau biodégradable pourrait être réutilisé dans de nombreux secteurs industriels comme l'automobile et la bioplasturgie ou le secteur de l'emballage.

Des efforts de recherche et développement importants portent également sur le développement de l'économie circulaire à travers notamment la valorisation des métaux, sels et composés organiques présents dans les rejets des activités minières, pétrolières et de l'industrie agroalimentaire.

Promouvoir les comportements responsables des producteurs de déchets à travers la tarification incitative

■ Avec trente-huit contrats en France (soit près de 1 100 000 habitants) et une soixantaine en Allemagne mettant en œuvre la tarification incitative de l'enlèvement et du traitement des déchets, Veolia dispose d'un retour d'expérience précieux sur les aspects opérationnels, mais aussi en matière de communication, de prévision des comportements des habitants ou de montage administratif et fiscal de cette démarche. Veolia accompagne ainsi les collectivités dans leur travail de sensibilisation pour passer d'une taxe forfaitaire et invisible à une redevance transparente et proportionnelle aux efforts de chacun.

D'après des études de l'Ademe, la tarification incitative induit une modification positive des flux de déchets produits par les usagers du service :

- les ordures ménagères résiduelles diminuent (- 15 à - 50 % en poids) ;
- les recyclables augmentent (+ 10 à + 100 % en poids), sans altération de la qualité du tri ;
- la quantité globale des déchets collectés reste stable ou diminue légèrement, alors qu'elle continue d'augmenter pour l'ensemble des collectivités françaises*.

La tarification incitative présente un bénéfice à la fois pour la collectivité et l'environnement par une baisse des coûts de collecte associée à une augmentation des recettes, ainsi que par la perspective d'atteindre les objectifs de réduction à la source et de valorisation des déchets ménagers. Pour les ménages, même si cela ne se traduit pas le plus souvent par une baisse de la facture, la tarification incitative limite la hausse des coûts qui aurait lieu sans sa mise en place et qui impacterait tous les usagers. Enfin, le principe de la tarification incitative est équitable (on paie en fonction de l'utilisation réelle du service, comme pour l'eau ou l'électricité) et il favorise la transparence des coûts.

Des démarches visant à récompenser les bons gestes de tri complètent la panoplie des outils incitatifs, par une incitation positive. Recycle bank en UK, le programme Grin à Singapour, le partenariat avec Cité green en France sont autant d'expériences innovantes en la matière.

* Source : Ademe, études réalisées en France et à l'étranger.

Piloter la performance sociale

Veolia place, comme il l'a toujours fait, les collaborateurs et la politique sociale au centre de sa réussite. Notre performance globale dépend de notre force d'attraction et de fidélisation des talents. Les ressources humaines sont un pilier de la culture commune fondée sur le respect, la solidarité, la responsabilité, l'innovation et le sens du client.

Le développement des compétences et des parcours, la reconnaissance de la performance de nos collaborateurs dans toutes leurs diversités sont des facteurs clés de motivation et d'engagement.

Offrir un environnement de travail sain et sécurisé est une priorité pour Veolia qui a fait de sa politique santé et sécurité une préoccupation permanente au sein de ses activités.

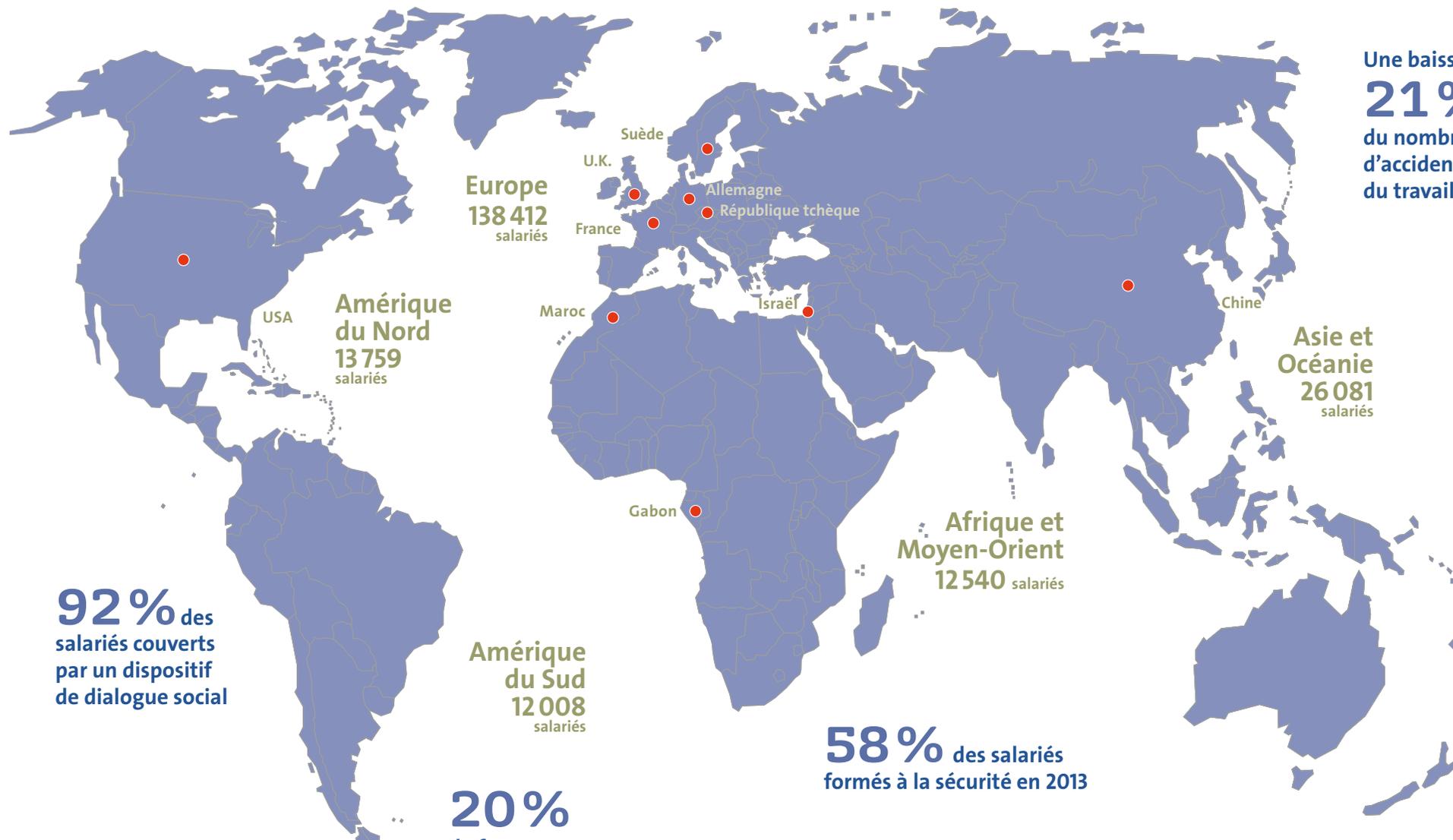
Enfin, garantir la qualité et le développement du dialogue social et l'expression directe des salariés est un élément clé pour que l'entreprise soit un lieu de cohésion sociale et de stabilité.

202 800
collaborateurs dans le monde

3,4 millions
d'heures de formation

92% en contrat
à durée indéterminée

Une baisse de
21%
du nombre
d'accidents
du travail



92% des
salariés couverts
par un dispositif
de dialogue social

20%
de femmes

58% des salariés
formés à la sécurité en 2013

● Campus Veolia

1. SUIVI DE NOS ENJEUX MAJEURS

Veolia place, comme il l'a toujours fait, ses collaborateurs au cœur de sa réussite. Leur efficacité et la qualité des prestations qu'ils réalisent, constituent un avantage concurrentiel.

Les axes essentiels de la politique ressources humaines sont :

- assurer à tous un environnement de travail sain et sécurisé ;
- accompagner le développement des compétences de ses collaborateurs afin de relever les défis de demain ;
- promouvoir la diversité, l'égalité des chances et la lutte contre les discriminations ;
- maintenir un dialogue social transparent et garantir la solidarité au sein de l'entreprise pour l'ensemble de ses salariés.

En cohérence avec ces axes prioritaires, un tableau de bord permet de suivre l'évolution des indicateurs de progrès à tous les niveaux. Ce tableau de bord est partagé annuellement avec les représentants du personnel du comité de Groupe France et Europe et est accessible à l'ensemble de nos parties prenantes sur le site Internet du Groupe.

En 2013, dans le cadre du renforcement de la vérification annuelle du reporting social, ces indicateurs ont été identifiés par l'organisme tiers indépendant comme les

plus matériels, devant faire l'objet de tests de détail. De plus, Veolia a souhaité obtenir un niveau d'assurance raisonnable sur les informations relatives aux effectifs (âge, sexe, géographie) et celles permettant de calculer le taux de fréquence et le taux de gravité du Groupe. Pour contribuer au pilotage de la fonction ressources humaines, le reporting social annuel a été mis en place dès 2001 avec près de 200 indicateurs sociaux suivis et consolidés dans le monde par plus de 900 correspondants.

	2011	2012	2013	Niveau d'assurance 2013	
				modérée	raisonnable
Taux de rotation	12,6 %	11,2 %	11,0 %	✓	
Taux de CDI	92,5 %	92,6 %	92,6 %	✓	
Assurer un environnement de travail sain et sécurisé					
Taux d'absentéisme	3,6 %	3,8 %	3,9 %	✓	
Taux de fréquence des accidents du travail	15,0	14,5	12,6		✓
Taux de gravité des accidents du travail	0,59	0,56	0,52		✓
Accompagner le développement des compétences					
Taux de salariés en alternance	1,62 %	1,96 %	1,69 %	✓	
Taux de salariés ayant eu au moins une formation	74,2 %	73,3 %	76,2 %	✓	
Promouvoir la diversité et l'égalité des chances					
Taux d'emploi des salariés en situation de handicap	1,6 %	1,9 %	1,9 %	✓	
Taux de féminisation des recrutements externes	20,8 %	20,6 %	20,8 %	✓	
Maintenir un dialogue social transparent et garantir la solidarité					
Taux de couverture par une instance de dialogue social	x	92 %	92 %	✓	

2. TRANSFORMATION ET ÉVOLUTION DU GROUPE

Au 31 décembre 2013, Veolia compte 202 800 salariés, soit -7,7% par rapport à 2012. En France, l'effectif est de 65 990 salariés.

202 800
salariés
dans le monde

65 990
salariés
en France

La transformation du Groupe

Le Groupe a mis en œuvre son plan de transformation à travers :

- une nouvelle organisation géographique mise en place en juillet 2013 ;
- un programme de réduction de coûts ;
- la poursuite du recentrage et des cessions d'actifs ;
- la baisse de l'endettement financier net.

Pour accompagner la transformation, une direction de la transformation Groupe a été créée en juillet 2013.

Elle assure la gouvernance, la coordination de l'exécution du programme de transformation ainsi que le pilotage du plan d'économie. Elle anime un réseau de correspondants au sein de chaque direction fonctionnelle (dont la direction des ressources humaines du Groupe) et de chaque pays, en charge du déploiement opérationnel des projets de transformation. Un reporting régulier de la mise en œuvre des projets et de l'avancement de la transformation permet au comité exécutif de Veolia d'ajuster en temps réel le portefeuille de projets, les priorités et les ressources.

Transformer le Groupe en associant les partenaires sociaux

■ Lors des différentes phases d'évolution, le Groupe s'engage à garantir la transparence et la fluidité de la communication avec les partenaires sociaux. Les instances représentatives – à tous les niveaux – ont été régulièrement informées, notamment lors des réunions du comité de Groupe Europe et du comité de Groupe France des projets pouvant impacter l'avenir des salariés (pour plus d'informations sur ces comités, voir le chapitre *Dialogue social*). Il s'agit notamment des projets de réorganisation et de cession (la réorganisation du Groupe par zone, le désengagement des activités Transport, le décroisement Dalkia). En fonction des législations

locales des négociations sont systématiquement menées avec les représentants du personnel afin d'aboutir aux accords adéquats.

En cette période de transformation, l'élaboration et la structuration du dialogue social sont d'autant plus essentielles qu'elles permettent de renforcer la cohésion sociale, de s'assurer du maintien des engagements sociaux et de la responsabilité sociale du Groupe dans un contexte économique difficile. L'accompagnement social du changement marque la volonté du Groupe de garantir l'employabilité des collaborateurs et de favoriser la mobilité interne.

L'année 2013, a été la 2^e année de la transformation de Veolia, avec la mise en place d'une organisation intégrée avec des fonctions de pilotage en central fortes et la mise en place d'une organisation géographique des opérations avec un seul Veolia par pays.

En 2013, les principales cessions concernent la participation du Groupe au contrat des Eaux de Berlin, les activités Eau au Portugal et les activités Énergie au Brésil.

Le désengagement de l'activité Transport est en cours, en lien avec la caisse des dépôts et consignations.

Le 28 octobre 2013, Veolia et EDF sont entrés en discussion avancée en vue de la conclusion d'un accord au sujet de leur filiale commune Dalkia. L'accord signé le 25 mars 2014 se traduira pour Veolia par la reprise des activités de Dalkia international et la reprise par EDF des activités du groupe Dalkia en France. La réalisation de l'opération reste subordonnée à l'autorisation des autorités de la concurrence compétentes.

Parallèlement, le Groupe a finalisé, en 2013, l'acquisition de la participation de 50% historiquement détenue par le groupe

Fomento de Construcciones y Contratas (FCC) dans Proactiva Medio Ambiente. Cette transaction permet à Veolia de consolider ses positions en Amérique latine dans la gestion des déchets et du traitement des eaux et conforte ainsi sa stratégie de développement dans des zones à forte croissance. Le périmètre de Proactiva étant déjà intégré les années précédentes dans le reporting social du Groupe, il n'y a pas d'impact lié à cette acquisition dans la présentation des données sociales du Groupe.

Évolution des effectifs

Pour 2013, la variation d'effectif a été de - 16 939 salariés, soit - 7,7% au total.

L'effet de périmètre (-13 449 salariés) est principalement constitué des sorties de contrats suivantes : les eaux de Berlin en Allemagne (- 5 000 salariés), les activités Énergie au Brésil (- 4 200 salariés), les activités Eau au Portugal (- 400 salariés) et la SNCM en France (- 1 934 salariés), cette filiale de Transdev n'étant plus comptabilisée dans le périmètre de reporting social de Veolia.

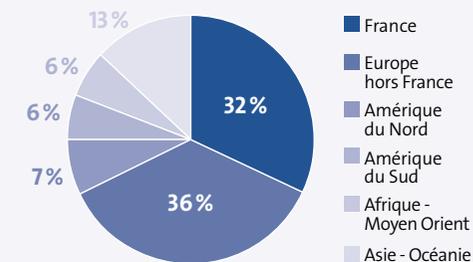
La croissance organique, c'est-à-dire, le solde des recrutements (dont les gains de contrats) et des départs (dont les pertes de marchés) s'établit à - 3 490 collaborateurs.

En 2013, le taux de rotation des emplois à durée indéterminée diminue légèrement, à 11% (contre 11,2% en 2012).

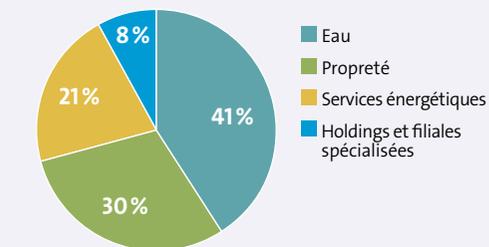
Le Groupe a recruté 28 532 salariés à l'externe (36 796 en 2012), dont 14 256 (soit 50%) en contrat à durée indéterminée ; en France, 6 812 recrutements externes ont été réalisés, dont près d'un tiers en contrat à durée indéterminée. En outre, 27% des embauches en CDD ont été transformées en CDI au cours de l'année.

Les départs volontaires, pour démission ou rupture conventionnelle, (9 548) sont l'une des premières causes de sortie des salariés, devant les fins de contrat à durée déterminée (9 412). En 2013, 694 collaborateurs ont fait l'objet d'un licenciement collectif (soit 0,3% de l'effectif), principalement aux États-Unis, en Italie, en Pologne, au Brésil et en République tchèque. Ce type de départ est accompagné d'un dialogue social organisé localement, au plus près des réalités juridiques et sociales de l'entité.

Répartition des effectifs par continent



Répartition des effectifs par métier



Présentation du périmètre

Afin de présenter les données 2013 en cohérence avec la stratégie du Groupe et les projets de cession, une consolidation des données de Veolia hors Transdev a été effectuée. Les données de 2011 et 2012 sont ainsi présentées en cohérence avec le périmètre de 2013. Les données présentées sous l'intitulé Holdings et filiales spécialisées couvrent aussi le périmètre de Proactiva.

L'encadrement au cœur de la transformation

Cette période de construction du "nouveau Veolia" nécessite impérativement de la cohérence et de la cohésion. Aussi, la direction générale du Groupe associe l'encadrement aux différentes étapes de la transformation et s'adresse directement aux managers et aux salariés du Groupe, afin d'expliquer et de partager la stratégie pour que chacun se l'approprie et la mette en œuvre.

Dans cette période de transformation, il est essentiel d'affirmer les valeurs du Groupe, de fidéliser et professionnaliser les collaborateurs et notamment l'encadrement. À cette fin, l'effort de Veolia s'est matérialisé par les actions suivantes :

La charte de comportement du manager

Pour renforcer la cohésion et la solidarité, au service de l'intérêt général au sein du groupe, Veolia a mis en place, dès 2012, la charte de comportement du manager. Instrument indispensable à la construction du nouveau Veolia, elle s'appuie sur **cinq valeurs fondatrices du Groupe** : le respect, la solidarité, la responsabilité, l'innovation, le

sens du client. Elle traduit pour chacune de ces valeurs, l'engagement collectif du Groupe et les comportements collectifs et individuels attendus des managers

L'enquête d'engagement des managers

En 2013, une enquête a été menée auprès de 2500 dirigeants et cadres de Veolia pour mesurer leur engagement dans le projet de transformation du Groupe. Cette enquête a permis de mesurer la compréhension et l'adhésion à la nouvelle stratégie, d'évaluer les actions entreprises à leur niveau pour accélérer la transformation et de déceler leurs besoins éventuels d'accompagnement ou de support. En termes de satisfaction, 86% des managers déclarent s'accomplir dans leur travail.

La fixation des objectifs du management

Pour permettre un alignement des objectifs des managers sur la stratégie et les valeurs du Groupe, un support unique d'entretien annuel a été mis en place en 2013 pour l'ensemble des cadres dans toutes nos implantations. Ce formulaire unique d'entretien précise les attentes du Groupe pour chaque manager : une performance définie et appréciée par l'atteinte des objectifs fixés.

L'évaluation de la performance est assise sur des objectifs financiers, de sécurité et qualitatifs en prenant en compte leur positionnement hiérarchique et leur fonction. Pour les cadres dirigeants une partie des objectifs qualitatifs est assise sur le respect et la diffusion de la charte du comportement.

Parcours de formation pour les cadres dirigeants

Le Groupe propose aussi à ses dirigeants des parcours spécifiques de formation et de développement. L'un d'eux se focalise notamment sur le développement des compétences managériales, l'ouverture sur un monde en évolution et son impact sur nos activités actuelles et à venir et la capacité à porter les valeurs de responsabilité sociale de l'entreprise.

Mixité et internationalisation des profils

Le Groupe a défini des objectifs en matière de mixité et d'internationalisation, notamment de son encadrement (pour plus d'information, voir le chapitre *Diversité, égalité des chances et lutte contre les discriminations*).

3. LES COLLABORATEURS

La nature des métiers du Groupe implique une gestion locale des équipes et la structure des effectifs reflète, dès lors, celle des marchés du travail sur lesquels il évolue.

Quelles que soient les caractéristiques du marché du travail sur lequel les activités se développent, les entreprises de Veolia s'attachent à promouvoir les emplois pérennes : 92% des collaborateurs sont en contrat à durée indéterminée.

Répartition par catégorie socioprofessionnelle et par genre

Le Groupe est composé à 52% d'ouvriers et à 80% d'effectifs masculins. Suivant le niveau de développement des activités, d'une part, et la structure locale du marché du travail, d'autre part, ces ratios sont susceptibles de variations importantes.

Répartition des effectifs par catégorie socioprofessionnelle



87%
des salariés
sont des
non-cadres

Ainsi, les pays d'Asie, d'Océanie, d'Europe centrale et orientale présentent des taux de féminisation bien supérieurs à la moyenne

du Groupe (ex. : 30% en Chine et 23% en République tchèque). Cependant, à l'intérieur même d'un pays ces taux peuvent varier en fonction des métiers.

Taux de féminisation par catégorie socioprofessionnelle (20% de l'effectif total)

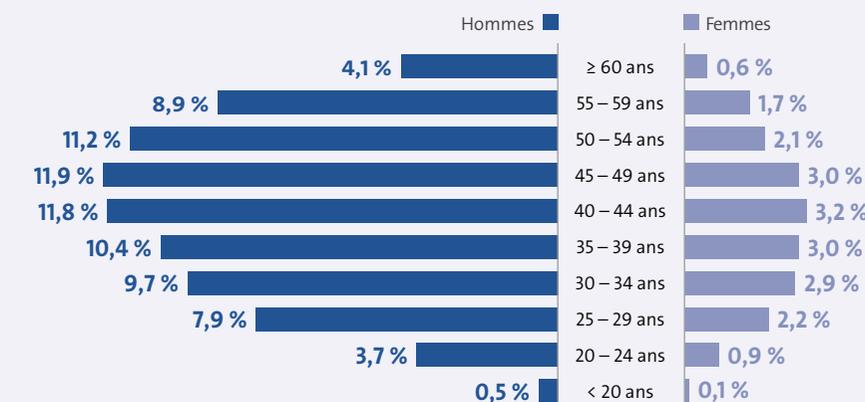


Répartition par âge

En 2013, la moyenne d'âge dans le Groupe est de 42 ans (contre 43 ans en 2012). Elle est la plus élevée en Amérique du Nord (44 ans). La répartition des effectifs par tranche d'âge correspond également à la structuration du marché du travail.

En France, au sein du Groupe, la part des plus de 50 ans représente 27% de l'effectif. Ce taux passe à 42% en Allemagne et 36% en Pologne. Inversement, les populations de salariés les plus jeunes du Groupe, soit les moins de 30 ans se trouvent en Asie-Océanie et Amérique du Sud.

Pyramide des âges



Organisation du temps de travail

Un salarié de Veolia travaille en moyenne 1787 heures par an (hors heures supplémentaires). Pour pallier un surcroît d'activité ou le remplacement d'un collaborateur, le CDD, l'intérim et les heures supplémentaires sont des variables d'ajustement utilisées de manière complémentaire selon les pays.

Le recours à ces pratiques varie selon les pays d'implantation du Groupe, mais reste globalement limité, les emplois durables (CDI) étant le mode de recrutement privilégié. On constate que les entités d'Amérique du Nord, et plus spécialement les États-Unis, privilégient

le recours aux heures supplémentaires, tandis qu'en Europe, on préfère employer davantage sous contrat à durée déterminée.

En 2013, le nombre d'heures supplémentaires est de 79 heures en moyenne par salarié et par an (contre 78 en 2012). Ce chiffre varie du simple au triple entre certains pays de la zone Europe, et les zones Afrique et Moyen-Orient et Amérique du Nord. Le recours à l'intérim augmente légèrement, passant de 5,35% à 5,86%.

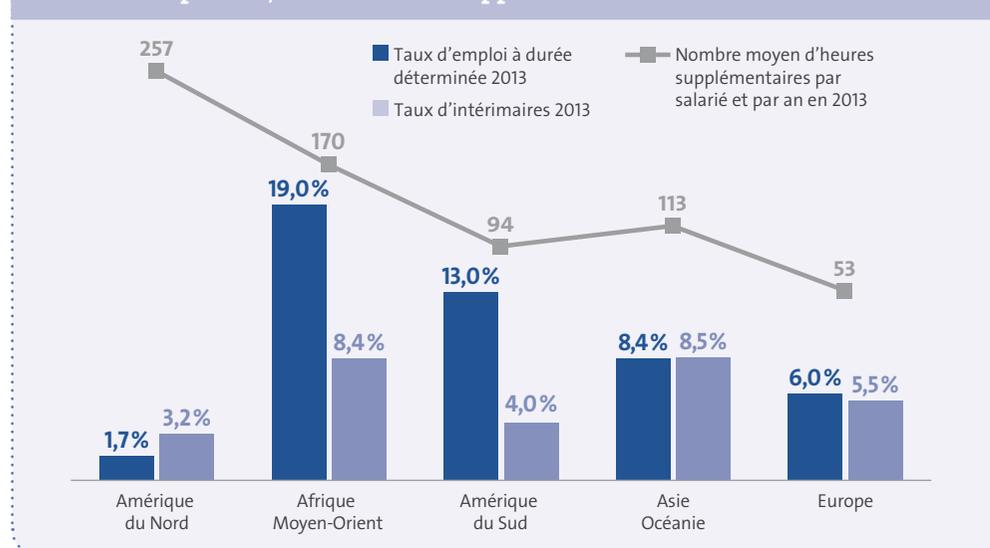
Enfin, 4,8% des collaborateurs travaillent à temps partiel, dont plus de 65% sur la France et l'Allemagne sur des activités de nettoyage industriel pour la plupart.

BONNE PRATIQUE Renforcer l'équilibre vie familiale - vie professionnelle

■ En Allemagne, pays attentif à la baisse de sa démographie, le Groupe accompagne ses collaborateurs vers une meilleure conciliation de leur carrière et de leur vie familiale. Ainsi, Veolia Umweltservice GmbH propose des bureaux aménagés parents-enfants pour accueillir les enfants en cas d'urgence ainsi qu'un espace sur l'intranet sur le thème de la parentalité, conçu avec l'association Worklife. VWS Deutschland GmbH adhère à l'association *Les femmes et l'économie* qui propose des activités aux familles, notamment des centres de vacances pour les enfants. Quant à l'engagement des sociétés OEWA, BSJENERGY et MIDEWA, il a été reconnu par la certification *Beruf und Familie*.

■ Au Japon, où les habitudes culturelles poussent les salariés à rester tard le soir au bureau, Veolia invite ses salariés à ne pas oublier leur vie privée, par exemple en instaurant un jour sans heure supplémentaire. Cela a permis à l'entreprise de réussir sa politique de féminisation des effectifs. Signe de l'évolution positive des comportements : le nombre de jours de congé pris a significativement augmenté et un premier collaborateur a même expérimenté le congé paternité.

Travail temporaire, CDD et heures supplémentaires



92% des collaborateurs sont en CDI

1/5 des salariés sont des femmes

4. GESTION DES COMPÉTENCES ET POLITIQUE D'EMPLOI

La qualité des réponses de Veolia aux défis environnementaux et aux exigences croissantes des collectivités publiques et des industriels dépendent de ses savoir-faire et, plus largement, de la performance de son modèle social. 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.

Priorité à la gestion des carrières et à la mobilité

La direction du développement des ressources humaines et de la gestion des carrières 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 de nos implantations.

Avec une organisation par zone et par filière fonctionnelle, elle a pour double ambition de répondre aux besoins de compétences de nos activités et de proposer des opportunités de carrière à nos collaborateurs.

Dans le contexte de réorganisation du Groupe, la priorité à la mobilité interne est clairement affirmée. Sa mise en œuvre s'appuie sur les processus et les outils suivants :

- le portail *carrières* qui permet de publier l'ensemble des offres de postes du Groupe ;
- les entretiens annuels, utilisés sur l'ensemble du périmètre, permettent d'identifier les

développements de compétences à mettre en œuvre ;

- des évaluations collectives des cadres, notamment par la démarche Echos (évaluation collégiale des hommes, des organisations et des structures). L'exploitation des résultats de ces sessions permet une meilleure adéquation des ressources aux besoins de nos activités. Elles facilitent aussi l'identification des potentiels afin de leur fournir les moyens de poursuivre leurs parcours professionnels au sein du Groupe ;
- le recours à des viviers internationaux, à travers le programme Pangeo, permet notamment l'intégration de VIE.

S'agissant du périmètre spécifique de la France, la politique de l'emploi reste marquée par un contexte de profonde réorganisation du Groupe. Elle nécessite la poursuite et l'optimisation de la gestion des embauches. La solidarité au sein du Groupe étant essentielle, priorité est donnée à la mobilité.

8 061
promotions

Accès à l'emploi : priorité aux jeunes et aux seniors

L'alternance est l'instrument privilégié de la politique de recrutement pour l'intégration des jeunes vers un emploi durable. C'est la voie d'excellence choisie par Veolia pour préparer les collaborateurs à exercer les métiers du Groupe en disposant des compétences nécessaires. L'alternance garantit la transmission de nos savoirs et de nos compétences clés et développe, grâce au réseau des tuteurs et maîtres d'apprentissage, la richesse des équipes intergénérationnelles.

Le déploiement de cette politique se fait notamment au travers du réseau des campus et des centres de formation de Veolia 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 de services à l'environnement, et facilite les recrutements sur les emplois proposés localement y compris à des personnes sans qualification préalable.

Évolution du nombre d'alternants et de stagiaires



35%
des alternants
embauchés
à l'issue de
leur formation

87%
de l'effort
de formation
dédié aux
non-cadres

BONNE PRATIQUE

L'alternance, un dispositif adapté à tous les profils

■ Au Royaume-Uni, un programme d'apprentissage est déployé depuis 2011 par les activités propreté de Veolia pour toucher trois publics différents : les nouveaux collaborateurs, les collaborateurs souhaitant évoluer professionnellement et des personnes éloignées de l'emploi. Avec environ trois cents apprentis par an, ce programme a un vrai impact sur la réussite de nos salariés, grâce à l'implication du campus Veolia UK, qui a accompagné tous les acteurs en étant à l'écoute des besoins des managers et des équipes.

BONNE PRATIQUE

Le contrat de génération

En France, Veolia et trois organisations syndicales ont signé, en 2012, un accord sur le contrat de génération pour trois ans. Il donne la priorité :

- aux recrutements en CDI des jeunes de moins de 30 ans : objectif de 11% des recrutements sur la totalité des recrutements externes en CDI ;
- au maintien dans l'emploi des seniors : objectif de 12% des effectifs pour les + de 55 ans et 2% des recrutements externes en CDI.

Pour faciliter cette intégration, des salariés expérimentés seront formés par le campus Veolia pour qu'ils apprennent à transmettre efficacement leurs compétences.

Politique formation

Veolia s'est doté d'une politique de formation ambitieuse pour adapter en permanence les compétences à des métiers de plus en plus complexes, anticiper les évolutions en formant aux nouvelles technologies et favoriser les carrières évolutives.

Trois objectifs :

- développer et adapter les compétences des collaborateurs dans tous les métiers ;
- accompagner la performance et le développement commercial du Groupe ;
- contribuer au développement de la culture d'entreprise.

C'est à partir des demandes des directions formation métiers et corporate, et des unités opérationnelles locales que l'offre a été élaborée. Cela permet de proposer des

formations en adéquation permanente avec la réalité des métiers et du terrain.

En 2013, 119 formateurs permanents et 382 contributeurs ont été mobilisés dans le monde pour délivrer ces formations.

Le réseau des campus et des centres de formation de Veolia est présent dans onze pays. Créé en 1994, ce réseau comprend aujourd'hui vingt centres au total - dont six en France - couvre les deux-tiers des territoires d'intervention de Veolia et propose près de 2 300 formations.

Les quatre principes d'action de la politique formation :

■ Des formations pour tous :

La politique de formation est ouverte à tous les collaborateurs, dès leur intégration et tout au long de leur carrière dans l'entreprise. En 2013, près de 500 000 actions de formation ont été dispensées. Elles visent à développer les compétences de chacun au travers de parcours reconnus. Ces formations permettent l'obtention de certifications et habilitations, et favorisent la mobilité et l'évolution professionnelle. Plus de 87% des efforts de formation sont destinés aux opérateurs et aux techniciens afin de favoriser aussi l'évolution des moins qualifiés.

■ Veolia forme Veolia :

Le Groupe est à la fois l'acteur principal et le réalisateur de sa politique de formation. Deux-tiers des heures de formation continue dispensées par le réseau des campus et les centres de formation Veolia sont ainsi assurées par des collaborateurs du Groupe. L'équilibre entre les formateurs permanents et les intervenants occasionnels internes des entreprises du Groupe garantit la pertinence des contenus et constitue un facteur de cohésion.

■ Des formations reconnues :

Le Groupe propose des formations diplômantes reconnues pour donner toute sa place à la reconnaissance des compétences. Elles permettent en outre de motiver les collaborateurs, augmenter leur employabilité et l'acquisition des standards de compétences mesurables. Cette volonté s'illustre depuis vingt ans par la création de diplômes spécifiques à nos métiers, à tous les niveaux de formation et leur mise en place dans le réseau des campus. Il propose ainsi en France 11 diplômes et titres de niveau CAP, 9 diplômes et titres de niveau BAC, 3 BTS, 2 licences professionnelles et 1 Master.

■ Le réseau de campus et les partenariats :

Veolia déploie à travers le monde une plate-forme de développement des compétences grâce notamment à une politique active de partenariats avec les acteurs de l'emploi et de la formation dans les territoires (l'école de la deuxième chance depuis 2007, le secours catholique, les universités, les missions locales de l'emploi...)

17 heures de formation en moyenne par salarié par an

76% des salariés ont eu au moins une formation en 2013 (73% en 2012)

5. PRÉVENTION SANTÉ ET SÉCURITÉ

Pour Veolia, la prévention santé et sécurité est une préoccupation permanente au sein de ses activités. L'approche de ces questions est essentiellement façonnée par la volonté de garantir l'intégrité physique et psychique des collaborateurs. Levier de transformation, la prévention santé et sécurité fait l'objet d'un engagement et d'efforts accrus et continus.

188
nouveaux
accords relatifs
à la santé et à la
sécurité signés
en 2013

L'engagement du Groupe

Portée au plus haut niveau de l'organisation, la démarche structurée de prévention des risques professionnels de Veolia repose notamment sur l'implication visible de toute la ligne managériale.

Ainsi, le 1^{er} juillet 2013, Veolia, en la personne de son PDG, a signé la déclaration de Séoul au sein même de l'Organisation internationale du travail, reconnaissant ainsi le droit fondamental humain à un environnement de travail sûr et salubre. Veolia s'engage ainsi à promouvoir notamment la démarche d'amélioration continue en matière de prévention, santé et sécurité promulguée par la déclaration de Séoul, en particulier la formation des acteurs et le dialogue social sur le sujet.

Levier de transformation, la prévention, santé et sécurité a fait l'objet en 2013 d'un nouvel engagement de la direction générale. Diffusé à travers l'ensemble de la ligne managériale, celui-ci vise à renforcer la démarche, à soutenir les efforts déjà engagés en la matière et à impliquer l'ensemble des collaborateurs à tous les niveaux de l'organisation, ainsi que les fournisseurs, les sous-traitants et les partenaires de nos *joint ventures*.

Pour marquer leur implication et leur engagement de manière plus visible, les managers, du Comex jusqu'à l'encadrement de premier niveau, effectuent des visites de terrain consacrées à la sécurité qui leur permettent d'échanger régulièrement avec les collaborateurs sur les bonnes pratiques et comportements sûrs en matière de sécurité.

Objectif atteint

Le précédent engagement, signé en 2010, avait fixé comme objectif sur la période 2010-2013 une diminution de 10% par an du taux de fréquence des accidents du travail, fixant celui-ci à 14 en 2013. L'objectif a été atteint puisque l'on constate une diminution du taux de fréquence de 18,88 en 2010 à 12,59 en 2013. L'objectif a été dépassé. La démarche sera renforcée dans les années à venir.

Organes de pilotage et de concertation

Le comité de pilotage prévention, santé et sécurité, propose aux membres du Comex la politique de prévention, santé et sécurité pour validation et la met en œuvre. Il coordonne les chantiers transverses, crée les synergies entre les métiers en favorisant le partage des bonnes pratiques et évalue

les résultats par le biais d'indicateurs de performance. Ces indicateurs sont partagés régulièrement avec le Comex.

Dans le cadre de la construction du "nouveau Veolia", la coordination transverse de la politique de prévention, santé et sécurité du Groupe s'est vue renforcée. Une organisation matricielle a été mise en place pour structurer la politique sécurité au regard du nouveau schéma organisationnel du Groupe. Ainsi, une approche transversale a été mise en œuvre autour de quatre projets majeurs dont l'objet consiste à davantage harmoniser et coordonner les approches.

Les standards communs de l'ensemble des activités permettent ainsi de renforcer les socles et les fondamentaux de la culture santé et sécurité.

Les audits techniques et managériaux visent à mieux objectiver, notamment en complétant les indicateurs quantitatifs et qualitatifs de la mise en œuvre et de l'implication en la matière. Les outils comme leviers d'accompagnement, de structuration et de cohérence des démarches permettent ainsi de définir les conditions d'une aide à la décision. La santé dont l'objet permet de favoriser de meilleures qualités de vie au travail intégrant davantage les dimensions relatives à des facteurs de risques psychosociaux, l'ergonomie...

En complément de ces projets, des experts ont été désignés pour assurer la cohérence, le suivi et la coordination des démarches par pays et zone. Cette organisation permet d'avoir une approche complétée par des visites de terrain afin d'intégrer les dimensions culturelles et inhérentes à chacun des pays.

Un engagement paritaire en matière de prévention santé et sécurité en Europe

L'implication des partenaires sociaux européens dans la politique de prévention, santé et sécurité du Groupe, s'est traduite par

la signature d'une lettre d'engagement entre la direction et les représentants du personnel en 2012. Cet engagement permet d'assurer la cohérence des approches de terrain dans chaque pays en Europe où Veolia est présent.

Les thématiques structurantes de cet engagement paritaire sont notamment l'analyse systématique des causes profondes des accidents, le renforcement de la prévention en matière de santé au travail et le développement du dialogue social sur les thématiques santé-sécurité

Développer l'implication de tous

En interne, les efforts sont continuellement portés sur une implication toujours plus forte de la ligne managériale dans la prévention, santé et sécurité et la prise de conscience accrue des risques rencontrés par les opérateurs dans les activités. Ces efforts se traduisent par le déploiement de visites de sécurité de la hiérarchie, la mise en place de processus de reporting immédiat des accidents du travail et des incidents graves, l'implication du management opérationnel dans l'analyse des accidents, la formation et la sensibilisation des collaborateurs et des actions de communication interne.

En 2013, près de 58 % des salariés ont bénéficié d'une formation à la sécurité – un tiers des heures de formation a été consacré à la sécurité.

Système de management de la prévention, santé et sécurité

La mise en œuvre du système de management permet la gestion efficace des questions de santé et de sécurité sur l'ensemble des entités du Groupe. Ce système a pour base l'identification préventive des risques au plus proche des situations de travail (accidents et maladies professionnelles), l'analyse des causes et circonstances des accidents, presque-accidents et maladies professionnelles ainsi que le résultat des audits qui contribuent à cartographier l'ensemble des risques des activités. Le système de management est organisé autour de six axes :

L'engagement et la motivation

Ceux-ci doivent être visibles de toute la hiérarchie – facteur indispensable à la réussite du système – pour que chacun soit impliqué dans le but de créer la culture d'entreprise voulue.

La politique

La définition d'intentions, d'objectifs et d'idées applicables au niveau de Veolia et des unités opérationnelles détermine les axes de la politique de prévention santé-sécurité.

Le planning

L'amélioration et le suivi des démarches sont destinés à répondre aux dispositions légales en vigueur ainsi qu'aux objectifs et aux résultats attendus au niveau du Groupe et des unités opérationnelles, notamment par la définition de normes internes et de procédures.

La mise en œuvre et l'exécution

L'organisation des ressources humaines, matérielles et des systèmes contribue à la performance optimale en matière de santé et de sécurité. La mise en œuvre de programmes permet d'atteindre les objectifs et d'obtenir les résultats attendus.

Le contrôle et les mesures correctives

Le contrôle et l'évaluation de la performance, notamment par la mise en œuvre et le suivi du programme d'audit sécurité, permettent de définir des mesures correctives et de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue.

Le bilan management

Cet examen régulier de chaque élément du système de management santé et sécurité est analysé par le comité exécutif. Il a pour objectif de réajuster ce système en vue d'assurer sa pertinence et son efficacité.

Veolia a mis en place des démarches de prévention structurées et structurantes sur la base de référentiels tels que l'OHSAS 18001 et ILO OSH 2001. Chaque année, à travers le monde, des entités sont certifiées, labellisées ou récompensées pour leur démarche en matière de prévention, santé et sécurité.

Auprès des fournisseurs, il est formellement indiqué qu'ils doivent prendre les dispositions qui s'imposent en vue de garantir la santé, la sécurité et le bien-être de leurs salariés. Pour les activités sous-traitées, une analyse des risques préalable permet de fixer contractuellement les mesures de prévention à respecter par l'ensemble des intervenants qui sont régulièrement audités.

Des pratiques de terrain innovantes

■ En matière de santé et de sécurité au travail des pratiques de terrain innovantes ont également été identifiées et partagées au sein du Groupe. Deux d'entre elles ont notamment été récompensées en interne par des *Trophées des innovations sociales* soulignant ainsi l'intégration totale des dimensions santé et sécurité dans la politique sociale de l'entreprise.

Mis en place en Inde depuis 2011, le programme de prise en charge de l'assurance maladie pour l'ensemble des salariés et leur famille et la mise en place d'un bilan de santé annuel pour l'ensemble des collaborateurs a touché plus de 100 salariés et leurs familles. Ce programme a été récompensé en 2013 par la *trophée prévention santé*.

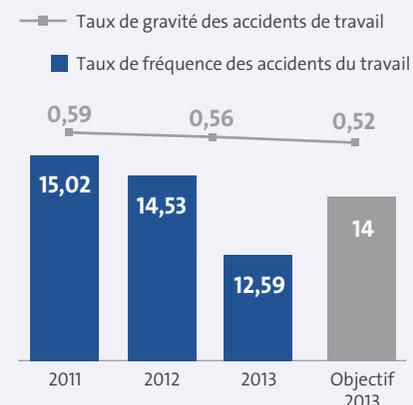
En France, le *trophée prévention sécurité* a récompensé le programme *Vivre* (Visite, implication, valorisation, réaction et échanges) qui met l'accent, depuis 2010, sur le renforcement de la responsabilité des managers sur le sujet santé-sécurité. Ce programme de mobilisation de l'ensemble de la ligne managériale des métiers de la Propreté a permis une réduction de 50% du nombre d'accidents du travail sur ce périmètre; le taux de fréquence est passé de 30 en 2010 à 21 en 2013.

L'objectif de diminution de 10% par an du taux de fréquence sur la période 2010-2013 a été dépassé.

Lutter contre les accidents

Résultat des actions engagées, le taux de fréquence et le taux de gravité poursuivent leur amélioration. L'objectif de diminution de 10% par an du taux de fréquence sur la période 2010-2013 a été dépassé.

Évolution du taux de fréquence et du taux de gravité des accidents du travail :



En dépit de nos efforts, en 2013, le nombre d'accidents mortels en relation avec un risque métier est porté à cinq dont un concernant un sous-traitant.

Échanger sur la survenue d'accidents graves pour éviter leur répétition

Le Groupe a mis en place sur l'ensemble de son périmètre une procédure d'actions immédiates à entreprendre lors de la survenue d'accident corporel grave. Cette procédure a pour objectifs de :

- standardiser le processus d'analyse des accidents corporels graves afin de déterminer des actions correctives et préventives à tous les niveaux de l'organisation ;
- décrire les règles de diffusion et de partage des informations en interne et en externe ;
- mettre à disposition des outils d'aide opérationnelle.

Ce processus est diffusé sur l'ensemble des activités et structures de Veolia, elle concerne les salariés de Veolia, les intérimaires, les sous-traitants et cotraitants ainsi que les tiers impliqués.

La prévention des maladies professionnelles

En complément des outils d'identification des situations d'accidents au poste de travail, Veolia a conçu, en 2012, un outil Groupe d'analyse de l'exposition aux maladies professionnelles, partagé avec les partenaires sociaux du Comité groupe France, qui est à disposition de l'ensemble des correspondants santé-sécurité. Cet outil permet d'anticiper l'exposition à des facteurs de risque pour conjointement définir et mettre en œuvre un plan d'action préventif. Déployée en France, en 2012, cette démarche a vocation à être plus

largement étendue et adaptée à l'international, déclinaison qui a commencé en 2013.

Les audits sécurité sur les installations sont menés avant la prise d'exploitation pour détecter les situations de risques et les corriger. 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 probabilité d'occurrence et ainsi garantir le niveau de santé et de sécurité des futurs opérateurs.

En complément de cette analyse préventive des postes de travail, l'ensemble des salariés bénéficient d'un suivi médical périodique permettant de détecter une maladie professionnelle mais surtout de contribuer à les prévenir. En 2013, en France, 198 salariés ont eu une reconnaissance de maladie professionnelle.

BONNE PRATIQUE Des exercices d'échauffement matinal

■ Tous les matins avant leur prise de poste, les opérateurs de Proactiva bénéficient de dix à quinze minutes d'échauffement sous la forme d'exercices physiques adaptés à la nature et à l'intensité de leurs activités professionnelles. Élaborés par des spécialistes externes, ces exercices sont à présent dispensés par des collaborateurs qui ont reçu une formation spécifique.

Démarche bien-être au travail

Les paramètres qui constituent l'environnement de travail (éclairage, bruit, qualité de l'air intérieur, humidité, température) sont analysés au démarrage de l'exploitation des nouvelles unités par des organismes extérieurs puis périodiquement contrôlés pour assurer leur maintien à un niveau d'exigence nominale.

En complément, le Groupe a entrepris une démarche de qualité de vie au travail qui intègre des dispositifs de prévention des facteurs de risques psychosociaux (stress) - que ceux-ci soient issus de la vie privée et/ou professionnelle. Sur ce sujet, une large communication a été réalisée auprès des salariés (résultats des enquêtes menées, explication des actions de prévention...). Un numéro vert a été mis en place et une enquête de perception du stress a été réalisée en 2012, avec restitution

BONNE PRATIQUE Un suivi médical renforcé

■ Depuis 2011, Veolia met en œuvre une politique de prévention santé pour l'ensemble de ses collaborateurs de tous ses sites en Inde en leur permettant de bénéficier de la gratuité de l'assurance maladie et en leur proposant un bilan santé annuel. L'objectif est de résoudre en amont des risques ou de détecter des problèmes de santé afin de les traiter dès que possible. Afin de renforcer le niveau de santé de ses salariés, mais également de leur famille, le Groupe prend en charge les dépenses de santé. Une telle démarche est également en cours au Niger.

auprès des instances représentatives du personnel et des salariés, notamment en France, République tchèque, Royaume Uni, Canada, Europe du Nord, Australie. Un programme de formation des managers visant à les aider à intégrer dans leur comportement managérial la prise en compte des risques psychosociaux a été déployé en 2013, en France et dans plusieurs pays d'Europe.

En complément, cette démarche intègre l'analyse ergonomique des postes de travail, la promotion des bonnes pratiques en matière de santé, de nutrition ainsi que la lutte contre l'alcoolisme et les drogues.

Des programmes de nutrition au travers des prestations de restauration sur le lieu de travail ont été déployés afin de créer les conditions de sensibilisation sur ce sujet mais également de réapprendre les goûts.

BONNE PRATIQUE Campagne 2013 aux USA Peer 2 Peer

■ Aux États-Unis, VES Industrial Services a diminué de 80% en 2013 ses jours d'arrêt de travail, grâce à la responsabilisation de tous les salariés. *Peer 2 Peer Safety Observation and Positive Intervention Program* joue un rôle clé pour mobiliser les salariés pour la sécurité. Ce dispositif invite les volontaires à observer sous l'angle sécurité un de leur collègue sur son poste de travail. Cette démarche permet un échange très constructif entre salariés, mais également l'identification par l'entreprise des points d'amélioration à mettre en œuvre sur chaque poste pour optimiser la sécurité.

6. DIALOGUE SOCIAL

En lien avec son adhésion au Global Compact, Veolia veille tout particulièrement à la qualité du dialogue social dans sa politique ressources humaines. Aussi, le Groupe s'est fixé comme exigence d'en faire un élément majeur de sa cohésion sociale et de sa performance économique et sociale.

Le comité de Groupe Europe représente 2/3 des salariés de Veolia.

Favoriser la qualité et le développement du dialogue social

Veolia s'assure de la bonne mise en œuvre du dialogue social à tous les niveaux :

- au niveau de l'entreprise ou de l'établissement, lieu de négociation naturel pour de nombreux sujets impactant le quotidien des salariés. Au sein de Veolia, plus de 1200 accords sociaux signés au niveau des métiers et 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 nationaux ;
- au niveau du Groupe au sein des bureaux et comités de Groupe France et Europe, représentant respectivement 33% et 68% des salariés.

En octobre 2010, Veolia a renégocié l'accord de constitution du comité de Groupe Europe signé en octobre 2005. L'objectif était de moderniser et de renforcer les modalités et le fonctionnement du comité de Groupe Europe et du dialogue social en Europe. Cette révision a principalement porté sur :

- la mise en conformité de l'accord initial avec les nouvelles directives sociales européennes ;

- le développement du dialogue social européen par de nouvelles dispositions relatives à la composition, la formation et l'information du comité de Groupe Europe ;

- le renforcement des espaces de dialogue social pays, en complément de l'instance de comité de Groupe Europe, afin de faciliter les échanges et le partage d'informations relatives à la politique sociale au sein de chaque pays.

L'accord collectif sur la qualité du dialogue social signé en février 2010 par la direction générale et l'ensemble des organisations syndicales en France couvre près d'un tiers des salariés de Veolia. Cet accord a permis de définir très clairement le renforcement des rôles et des responsabilités de l'ensemble des partenaires ainsi reconnus et valorisés.

Dans le cadre des dispositions de cet accord en France, des séminaires syndicaux ont été mis en place par chaque organisation afin de mieux se structurer et identifier leurs priorités. La direction du Groupe, intervenant systématiquement pendant ces séminaires, est à l'écoute de ses partenaires et entretient le dialogue sur les grands sujets de la politique sociale. Ces séminaires des organisations syndicales représentatives sont reconduits chaque année.

La formation certifiante lancée en mai 2011 pour les partenaires sociaux centraux en France et créée en partenariat avec l'Institut d'études politiques de Paris et l'association Dialogues témoigne tout l'intérêt du Groupe à entretenir une relation de qualité avec ses partenaires sociaux. Elle s'inscrit dans le cadre d'une réflexion menée avec les organisations syndicales sur la carrière syndicale. Cette formation sanctionne le développement de compétences des représentants des instances syndicales valorisés et encouragés dans leur mission. La 2^e promotion 2013-2014 est en cours.

En 2013, les échanges relatifs à la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise, initiés en 2011 par le comité de Groupe Europe avec la direction, se sont poursuivis.

Enfin, dans l'esprit de la formation dédiée aux représentants français, une formation a été déployée pour le bureau puis les membres du comité de Groupe Europe. Elle confirme la volonté de renforcer le dialogue social européen. Conçue avec le bureau du comité de Groupe Europe et l'organisme Astrée, cette formation a insisté sur les enjeux du dialogue social et de l'interculturalité au sein du comité de Groupe Europe.

Le Groupe concrétise ses engagements par la signature d'accords de Groupe avec les organisations syndicales représentatives :

■ Un accord portant sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) a été signé le 3 février 2011, pour le périmètre France, pour anticiper les évolutions des métiers en lien avec la stratégie du Groupe, faciliter et accompagner les évolutions professionnelles et proposer l'offre de formation la plus pertinente.

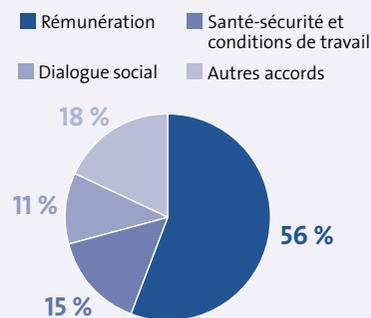
L'accord France *prévention des risques professionnels, santé et sécurité au travail*, signé en 2008, concrétise l'engagement des partenaires sociaux d'affirmer la prévention, la santé et la sécurité des collaborateurs comme un axe prioritaire de la politique du Groupe. La commission de suivi s'est focalisée sur la thématique de la prévention des inaptitudes avec le support de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) en développant des études par métier au sein de chaque division. Une lettre d'engagement a par ailleurs été signée, en 2012, avec le comité de Groupe Europe sur la prévention, la santé et la sécurité.

Un accord Groupe pour la mise en place d'un plan épargne pour la retraite collectif (PERCO) a été signé en décembre 2012.

Par ailleurs, une négociation portant sur le contrat de génération a été menée au niveau du Groupe en France et s'est finalisée par la signature d'un accord en date du 2 décembre 2013.

**Plus de
1 200
nouveaux
accords
sociaux
signés
en 2013**

Répartition des accords signés par thème



Promotion des initiatives sociales

Par ailleurs, la direction générale des ressources humaines s'attache à développer des pratiques de terrain innovantes au regard des contextes locaux. La politique de promotion des initiatives sociales associe toutes les sociétés du Groupe dans une même dynamique de valorisation des équipes locales. Cela a abouti, en 2013, à une remise de *Trophées des innovations sociales* en interne, afin de mettre en lumière des actions en faveur de la solidarité, l'équité sociale, l'employabilité des collaborateurs et la prévention santé et sécurité. La direction générale a souhaité que ces Trophées soient régulièrement organisés dans le Groupe afin d'impulser une politique active de partage des pratiques de ressources humaines entre toutes les entités de Veolia. L'édition 2013 des *Trophées des innovations sociales*

de Veolia a permis de distinguer sept initiatives de ressources humaines parmi 270 actions signalées par 30 pays différents. Souhaitant aller plus loin que les récompenses pour encourager le partage des bonnes pratiques RH dans le Groupe, la remise des Trophées le 4 octobre dernier a été suivie d'ateliers de travail rassemblant environ 90 collaborateurs du monde entier pour initier ce partage d'expériences.

BONNE PRATIQUE

Les Trophées des innovations sociales 2013

- *Prix spécial du jury* pour le programme d'apprentissage au Royaume-Uni
- *Trophée employabilité* pour une formation destinée aux salariés seniors en France
- *Trophée solidarité* pour le travail de la fondation Dalkia en Pologne qui accompagne les salariés et leurs proches vers l'emploi
- *Trophée équité sociale et diversité* pour le programme de soutien des carrières des femmes au Japon
- *Trophée prévention santé* pour le programme de prévention mis en place en Inde pour tous les collaborateurs
- *Trophée prévention sécurité* pour l'accent mis sur la mobilisation de l'ensemble de la ligne managériale des métiers de la propreté en France.
- *Trophée des collaborateurs* pour le programme de partenariat client mis en place à Oman

Pour plus d'informations, consulter la brochure *Initiatives sociales, des idées pour avancer*

7. DIVERSITÉ, ÉGALITÉ DES CHANCES ET LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS

En lien avec son adhésion au Global Compact, la politique globale de ressources humaines de Veolia promeut la diversité des profils et des parcours comme une source d'innovation et de performance pour les clients, pour les salariés et pour les territoires où s'exercent les métiers du Groupe.

Plus de 40 000 femmes à l'effectif

Les plus de 50 ans représentent plus de 28 % de l'effectif.

L'engagement diversité – égalité des chances

Pleinement engagé dans son projet de transformation et d'amélioration de la performance, le Groupe affirme plus que jamais sa volonté de faire de la diversité et de l'égalité des chances un outil de culture et de cohésion sociale.

Quatre priorités mondiales ont été retenues dans ce cadre :

- favoriser la mixité des emplois : promouvoir l'accès des femmes aux emplois historiquement "masculins" et aux postes dirigeants ;
- optimiser le maintien dans l'emploi des seniors et le transfert d'expérience par le tutorat et le mentorat ;
- faciliter, pour les personnes en situation de handicap, l'exercice de leur activité au quotidien ;
- favoriser l'intégration, via la politique d'alternance.

La gestion des cadres dirigeants et du vivier des hauts potentiels est soumise, depuis deux ans, à des objectifs de féminisation et

Six indicateurs monde devant faire l'objet d'objectifs de progrès définis au niveau local.

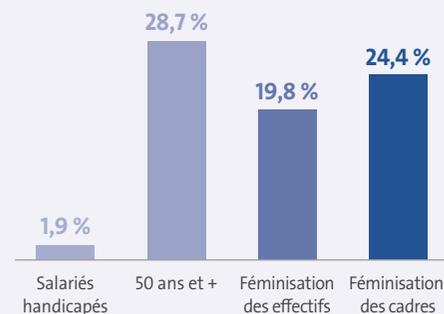
- **Égalité professionnelle** : s'engager sur un taux d'emploi des femmes et s'engager sur un taux d'accès à des postes dirigeants. Objectif de 15 % de femmes cadres dirigeantes et de 20 % de femmes au sein des conseils d'administration du Groupe à fin 2014.
- **Senior** : s'engager sur un taux de maintien dans l'emploi des plus de 55 ans.
- **Personnes en situation de handicap** : s'engager sur un taux d'emploi.

- **Actions d'insertion des jeunes** : s'engager sur un taux d'intégration dans l'emploi. À la suite de la signature de l'accord portant sur le contrat de génération, l'objectif exprimé est de 11 % de jeunes (de moins de 30 ans) en CDI sous contrat de génération sur le total de ses recrutements à durée indéterminée.
- **Formation** : s'engager sur un taux de formation ou de sensibilisation des managers.

d'internationalisation de leurs profils, validés par le comité exécutif. Ce dernier s'est fixé trois objectifs, en matière de féminisation de sa gouvernance :

- une nomination sur quatre de nouveaux administrateurs, au sein des conseils d'administration des filiales du Groupe, sera une femme ;
- une nomination sur trois de dirigeants sera une femme ;
- l'identification et la promotion d'un vivier féminin susceptible d'accéder rapidement à des responsabilités de dirigeants.

Résultats 2013 des principaux axes diversité



Plan d'action 2012-2015

Pour mettre en œuvre ces engagements, un plan d'action mondial *diversité-égalité des chances 2012-2015* a été défini, il repose sur trois piliers :

- une égalité de traitement pour assurer un accès non discriminant à l'emploi, aux évolutions professionnelles et à la gestion des compétences ;
- une gestion de la diversité au quotidien, respectueuse des différences pour améliorer les pratiques de management ;
- des standards sociaux propres à Veolia, qui reposent sur les principes du pacte mondial de l'ONU signé en 2003, pour garantir l'égalité des chances.

Les engagements de Veolia se sont déjà traduits par l'attribution et le renouvellement du *label diversité*, la signature de la *charte diversité* en France, la refonte des processus ressources humaines et l'implication des partenaires sociaux.

Le Groupe s'appuie sur un réseau d'une cinquantaine d'interlocuteurs diversité issus des métiers et du campus pour suivre attentivement la mise en œuvre des plans d'action.

En France, l'engagement de la direction a été réaffirmé par la signature, en 2012, de la *charte de la diversité* et l'adhésion à l'association française des managers de la diversité. En 2013,

Veolia a signé une convention sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes avec le ministère des Droits de la Femme, ainsi qu'un accord sur le contrat de génération avec les partenaires sociaux. L'accord sur le développement et la qualité du dialogue social de 2010 a, quant à lui, défini le processus de renforcement des carrières syndicales et la lutte contre les discriminations syndicales. Pour son activité Propreté, Veolia a par ailleurs signé la *charte de la parentalité en entreprise*.

En 2013, au siège de Veolia, 65 femmes cadres ont suivi la formation *réussir sa carrière au féminin* destinée aux jeunes femmes en première partie de carrière et 37 cadres expérimentées ont participé aux ateliers *leadership au féminin*.

Evoila !, le réseau mixité de Veolia regroupe les acteurs de cette mixité à travers diverses actions : des matinales, des échanges et des ateliers de réflexions lors de la journée internationale de la mixité (journée de la femme du 8 mars).

Dans les autres pays, des accords visant l'égalité des chances et la lutte contre les discriminations sont pris au niveau des pays.

Pour ce qui relève de la formation des collaborateurs, la diversité est partie prenante du programme d'intégration des cadres (JIVE) accueillant plus 600 cadres par an, que ce soit dans la présentation des enjeux de ce

BONNE PRATIQUE

Un kit de recrutement déployé pour l'activité Propreté en France

■ Veolia a conçu, avec des responsables opérationnels et des ouvriers de son activité Propreté en France, un outil de recrutement pour l'ensemble de ses métiers ouvriers, soit 35 métiers répertoriés. Proveo, outil de recrutement obligatoire à l'embauche, garantit un recrutement non discriminant et respectueux de la diversité en étant adapté à l'embauche de personnes parfois illettrées. Il assure une procédure harmonisée de recrutement d'ouvriers.

Depuis 2012, l'utilisation de Proveo a été étendue aux recrutements des intérimaires et les assistantes ont également commencé à être formées à la partie administrative de la procédure de recrutement. L'ensemble des exploitants et des responsables RH ont été formés à cet outil et continuent de l'être régulièrement. Ce qui est l'occasion pour l'entreprise de rappeler ses valeurs et son attachement à une procédure de recrutement transparente et unifiée.

programme d'intégration que dans les débats conduits avec les équipes de direction générale.

Le plan d'action diversité étant international, les *Trophées des innovations sociales* de Veolia ont, entre autres, récompensé :

- en Allemagne, le projet *favoriser un environnement professionnel ouvert à la parentalité*

Les femmes représentent 24 % des embauches externes.

Plus de 15 % des effectifs ont moins de 30 ans.

dont l'objectif vise à concilier les impératifs d'un lieu de travail avec les contraintes d'un lieu d'accueil pour les enfants de moins de dix ans ;

- au Brésil, le projet *s'engager pour l'employabilité des personnes en situation de handicap* qui, par des formations et validations des compétences et des savoirs de base, a permis de former plus de 347 personnes porteuses de handicap, dont 297 ont obtenu une certification ;

- au Japon, le projet *promouvoir les talents féminins* dont le plan d'action porte sur le recrutement actif de femmes ingénieurs et leur accompagnement pour favoriser leur évolution professionnelle au sein de l'entreprise. 30 % des collaborateurs ayant bénéficié d'une promotion ont été des femmes alors qu'elles ne représentent que 20 % des effectifs.

Un engagement reconnu

En France, une démarche de labellisation, selon le référentiel *Label diversité* de l'Afnor, a été engagée depuis 2007. Dans le cadre de leur audit de suivi en 2012, les auditeurs Afnor certification ont confirmé la maturité et l'amélioration des démarches mises en œuvre sur les 133 entités labellisées.

Dans les autres pays, d'autres labels ont également été attribués. En République tchèque, Dalkia a reçu le label *Investor in People* ; en Chine, l'activité Eau a déployé la *charte de l'égalité entre les hommes et les femmes* ; au Royaume-Uni, Veolia figure dans la liste des entreprises responsables du *Financial Times* et en Allemagne, la société OEWA a renouvelé récemment son *certificat sur la conciliation vie familiale-vie professionnelle*.

Des partenariats dans la durée

- Le Groupe est également partenaire et/ou membre de divers organismes promoteurs de la diversité et de l'égalité des chances. Partenaire de l'Observatoire de la responsabilité sociale des entreprises, Veolia a collaboré, en 2012, au guide *Comment développer une politique diversité à l'international* et au rapport *RSE et protection sociale*.

- En tant que membre de la commission *association française des managers de la diversité pour le maintien dans l'emploi et la gestion de carrière des personnes en situation de handicap*, le Groupe a notamment contribué, en 2013, à l'élaboration du guide *Comment gérer l'emploi des personnes en situation de handicap*. Veolia a aussi participé à des ateliers d'échange sur le management intergénérationnel.

- Veolia est membre actif du club des entreprises labellisées au sein de l'association nationale des DRH français et, à ce titre, participe aux groupes de travail sur le label.

Piloter des achats responsables

1. POLITIQUE ACHATS DURABLES

La politique achats durables relaie les engagements de Veolia en intégrant les enjeux sociaux et environnementaux dans le processus Achats et le management de la relation fournisseur. Cette politique contribue à améliorer la performance économique du Groupe, à anticiper les risques et à engager avec les fournisseurs des démarches responsables, porteuses d'innovation et de création de valeur.

La politique achats durables développée par Veolia s'articule autour des axes suivants :

Engagement des acheteurs vis-à-vis du développement durable

Les acheteurs sont responsabilisés aux enjeux environnementaux et sociaux liés aux activités du Groupe, afin de les intégrer dans la gestion de leurs familles d'achats.

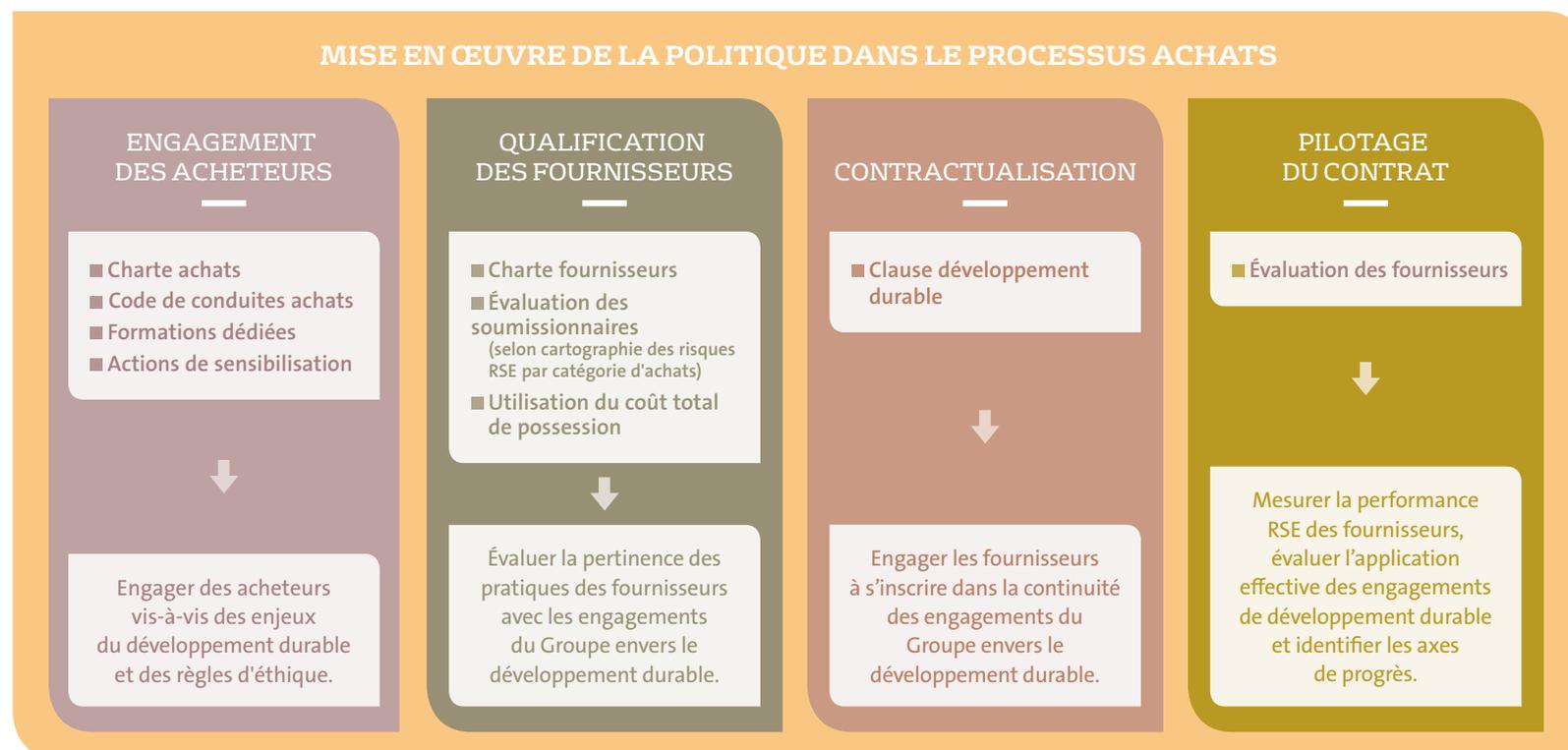
Développement d'actions d'achats responsables

Les acheteurs, sensibilisés, mènent des activités d'achats responsables.

Prise en compte de l'engagement et de la performance RSE des fournisseurs

Les acheteurs partagent avec les fournisseurs les convictions et engagements du Groupe en matière de RSE et suivent la gestion des risques associés tout au long du processus, de la sélection au suivi de la relation fournisseur.

MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE DANS LE PROCESSUS ACHATS



2. FORMER ET SENSIBILISER LES ACHETEURS AUX ACHATS RESPONSABLES

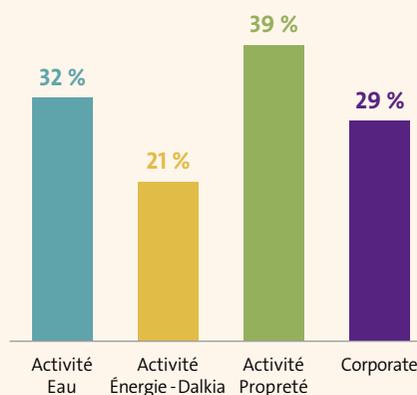
Les acheteurs sont les premiers acteurs de la mise en œuvre d'une politique achats durables. Afin de renforcer leur autonomie dans leurs pratiques au quotidien, les enjeux de responsabilité sociale sont intégrés dans les formations et les référentiels achats, tels que le code de conduite ou la charte fournisseurs.

Afin de compléter la gamme de formations achats durables existantes, un parcours complet de formations a été développé en collaboration avec le réseau des campus Veolia et déployé en 2012 en France et à l'étranger. Ce parcours, dispensé par des experts internes, est proposé aux acheteurs de toutes les entités du Groupe. Composé d'une journée de formation et d'un e-learning de validation des acquis, ses objectifs sont les suivants : donner aux acheteurs les outils et moyens nécessaires pour intégrer la politique achats durables à chaque étape du processus et la partager avec les fournisseurs, prendre en compte l'impact social et environnemental des produits et services achetés, évaluer les risques RSE et mettre en œuvre des plans de progrès avec les fournisseurs. Ces formations s'inscrivent dans la volonté du Groupe de développer les compétences et se situent au cœur des enjeux de la fonction achats, avec le lancement, en 2012, d'un projet de parcours d'intégration et de professionnalisation pour les acheteurs.

Sur les trois dernières années, 30% des acheteurs présents dans le Groupe au 31 décembre 2013 ont suivi un module de formation sur les enjeux du développement durable et leur intégration au sein du processus achats.

Pourcentage d'acheteurs formés au développement durable sur les trois dernières années

30% des acheteurs du Groupe, représentant, pour chaque entité :



Par ailleurs, des actions de sensibilisation régulières permettent de communiquer sur le suivi de cette politique achats durables et de renforcer l'engagement des acheteurs à inscrire ces enjeux RSE dans leurs pratiques au quotidien : interventions lors des comités achats, interventions externes, publications internes via l'intranet, etc.

Veolia s'engage également sur ce sujet auprès de différentes parties prenantes et

instances clés : en contribuant à la rédaction de la norme achats responsables publiée par l'Afnor, en soutenant diverses initiatives sectorielles et en participant à des comités d'experts interentreprises.

3. DÉVELOPPER DES RELATIONS RESPONSABLES

En fonction des catégories d'achat, les acheteurs peuvent prendre en compte des labels, identifier des opportunités d'écoconception ou analyser le coût du cycle de vie. Ils peuvent également promouvoir les comportements responsables auprès des utilisateurs de contrat, par exemple en incitant ces derniers à optimiser leurs comportements de consommation ou en favorisant le recours à des PME/TPE pour des contrats locaux.

Raisonner en coût global pour allier performance économique et responsabilité environnementale

■ Pour Veolia, la considération du coût global fait partie des bonnes pratiques d'achats responsables : elle permet d'articuler dans une vision de long terme les dimensions économiques, environnementales et/ou sociales d'un achat. Le produit est replacé dans son environnement, au travers de ses fonctionnalités et de son cycle de vie. Cette vision permet notamment d'identifier les leviers d'innovation et les marges d'optimisation.

Exemple d'achat, les équipements industriels

La direction des achats Groupe a tenu compte du coût global dans l'achat de surpresseurs d'air en 2013. Un surpresseur d'air est un équipement permettant l'injection d'air en basse pression dans les bassins d'aération d'eaux usées. Ces équipements stratégiques sont au cœur des dispositifs métiers exploités pour le compte de clients industriels ou municipaux et représentent près de 70 % des consommations énergétiques d'une station d'épuration. Menée conjointement avec la direction technique et performance, la démarche, adossée à des projections technico-économiques (caractéristiques techniques, efficacité énergétique, coûts liés à l'investissement, l'exploitation, la maintenance, le démantèlement...) a permis d'élaborer un modèle complet d'évaluation du coût

du cycle de vie d'un surpresseur d'air sur dix ans. Ce calcul de coût total de possession a servi de critère principal dans la sélection des fournisseurs. Enfin, preuve de la compatibilité de la responsabilité environnementale avec les gains économiques, ce raisonnement a permis d'identifier un gain pouvant atteindre 18 % sur la durée de vie du surpresseur entre la solution retenue et les solutions historiques.

Programme 120 grammes pour l'achat de véhicules

En 2012, Veolia a défini en France une nouvelle politique pour ses véhicules de fonction, encadrant de manière plus stricte leurs consommations de carburants et leurs émissions de CO₂. Aucun véhicule dans la grille ne peut émettre plus de 140 g/km de CO₂. En application de cette nouvelle politique, près de mille cent véhicules ne respectant pas ce seuil ont été remplacés entre 2012 et 2013. Sur ce parc de mille cent véhicules, les émissions moyennes de CO₂ ont été réduites de 168 g/km à 121 g/km de CO₂ et la consommation moyenne théorique (source constructeurs) a été réduite de 71/100 km à 51/100 km. L'économie générée par ce programme a conduit à 2,4 millions d'euros d'économie au titre de l'exercice 2013.

Démarche innovation sociétale

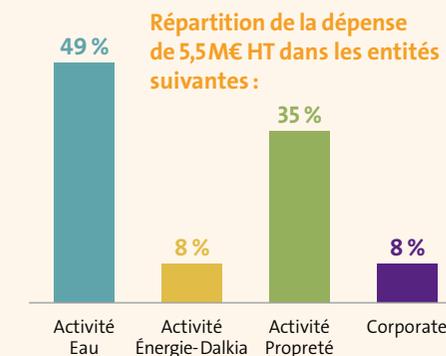
■ La fonction achats a lancé en 2011 une réflexion sur l'innovation sociétale avec pour objectif d'identifier les axes d'innovation fournisseurs permettant d'enrichir les offres de services du Groupe pour répondre au mieux aux besoins de ses clients en matière de RSE et développer sa compétitivité. Dans une logique de coconstruction, cette démarche réunit des fournisseurs et des fonctions internes, comme le développement durable ou la recherche et innovation. La fonction achats peut également être sollicitée pour enrichir les offres commerciales du Groupe. Elle peut proposer par exemple d'accompagner ses clients sur des démarches d'achats responsables.

Favoriser le recours au secteur protégé et adapté

■ En France, dans le cadre du partenariat des activités Eau avec le réseau 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) et en collaboration avec la mission handicap de l'activité Eau en France (pour plus d'informations, voir le chapitre Piloter notre responsabilité sociale), la direction achats Groupe s'est engagée en 2013 dans une démarche favorisant le recours au secteur du travail protégé et adapté, notamment sur des catégories d'achats cibles (entretien d'espaces verts, blanchisserie, collecte et traitement des déchets, gestion et administration, impression/édition, logistique/transports, prestations traiteurs, sous-traitance industrielle). Afin de sensibiliser et encourager les acteurs de l'ensemble de la filière

achats à soutenir l'emploi des travailleurs en situation de handicap, un nouveau programme de formation d'une demi-journée a été développé. Il a pour objectif de présenter un cadre méthodologique pour créer des partenariats gagnant-gagnant avec les prestataires de ce secteur. La séance de formation peut, si les conditions le permettent, inclure la visite d'un établissement pour illustrer de manière concrète les services proposés. Par ailleurs, la fonction achats met à disposition des approvisionneurs et demandeurs d'achats un annuaire répertoriant des informations utiles telles que des listes de fournisseurs par région et la typologie des prestations proposées. Pour l'exercice 2013, la dépense achats hors taxes, enregistrée auprès du secteur du travail protégé et adapté, s'élève à 5,5 millions d'euros pour le périmètre France*.

Dépenses achats auprès du secteur du travail protégé et adapté en 2013 (périmètre France)



Pacte PME 2013 : les engagements durables de Veolia

■ En signant la charte des relations interentreprises en 2010, Veolia a été l'une des premières entreprises à s'engager auprès de la médiation du crédit pour des relations plus équilibrées entre grands donneurs d'ordres et PME. En 2012, le Groupe a adhéré au Pacte PME, association française rassemblant des grands comptes, des organisations professionnelles et des pôles de compétitivité, avec l'objectif de soutenir le développement de PME innovantes en facilitant et en renforçant leurs relations avec de grandes entreprises.

Cette adhésion vient renforcer les engagements du Groupe vis-à-vis des petites et moyennes entreprises avec trois enjeux majeurs : l'information des PME, l'accompagnement de leur développement, le soutien à l'innovation et aux partenariats. Cette démarche a

pour objectif de contribuer à l'émergence et à la croissance de partenaires dynamiques et solides, porteurs d'innovation et de compétitivité.

En 2013, à la suite de la vérification annuelle du respect des engagements du Pacte PME, le comité de suivi dédié a confirmé la validité des engagements du Groupe et sa mobilisation en faveur des relations avec les PME innovantes. Pour preuve, pour le périmètre eau France, la part des dépenses 2012 auprès des PME/ETI est de 53,4% selon l'analyse Insee réalisée par le Pacte PME. L'avis du comité de suivi a été délivré après l'analyse de l'évolution entre 2011 et 2012 des indicateurs d'impact ainsi que du plan d'actions conforme aux référentiels d'achats partenariaux.

*Inclut les entités Veolia Eau France, Sade, VP France, SARP, Dalkia France, Entités centrales et hors SARPI, VWS et SEM.

4. ENGAGER NOS FOURNISSEURS ET ÉVALUER LEUR PERFORMANCE RSE

Les acheteurs communiquent aux fournisseurs les engagements de Veolia vis-à-vis du développement durable, notamment via différents supports de communication adaptés et disponibles à chaque étape du processus achats. Depuis 2010, un système global de suivi de la performance des fournisseurs du Groupe en matière de responsabilité sociétale, de la cartographie des risques au plan d'actions correctives, a été mis en place.

Qualifier nos fournisseurs

Lors du lancement d'une consultation, les fournisseurs reçoivent la charte fournisseurs de Veolia. Mise à jour, en 2012 et 2013, pour correspondre au mieux aux engagements de Veolia, notamment en matière de responsabilité sociétale, la charte fournisseurs présente, entre autres, le processus achats, les engagements du Groupe et ses attentes vis-à-vis des fournisseurs. Elle est mise à disposition de tous les acheteurs et est envoyée aux fournisseurs lors du lancement d'une consultation.

Afin de couvrir toutes les étapes du processus, une cartographie des risques RSE par catégorie d'achat a été développée, courant 2012, en collaboration avec la direction des risques. Construite à partir de critères RSE génériques (social, éthique et environnement) et d'enjeux achats spécifiques au Groupe (montant de la dépense, impact sur la consommation énergétique, stratégie métier), cette cartographie est exploitable opérationnellement dans la gestion de la relation fournisseurs. Les acheteurs peuvent ainsi identifier les fournisseurs des catégories les plus exposées et lancer des actions de gestion des risques nécessaires, dès la phase de consultation.

En 2013, la direction des achats Groupe a lancé la plate-forme de gestion des projets achats e-sourcing. En structurant et en optimisant les différentes étapes d'un appel d'offres, elle centralise les informations à l'attention de l'ensemble des parties prenantes du processus. La cartographie de risques RSE par catégorie d'achat élaborée en 2012, directement intégrée dans le module e-sourcing, permet d'identifier automatiquement les familles d'achat à risque et ainsi d'automatiser l'évaluation de performances RSE des fournisseurs concernés en amont de l'appel d'offres. Cet outil permet de structurer et de standardiser l'intégration des enjeux responsables dans le processus de qualification des fournisseurs.

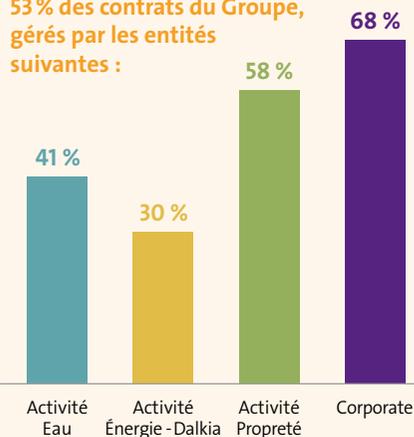
Engager nos fournisseurs

Dans le cadre d'un référencement, les exigences de développement durable sont progressivement intégrées dans les contrats signés avec les fournisseurs à travers une clause dédiée. Mise en place depuis 2004 et régulièrement actualisée, cette clause, disponible pour tous les acheteurs sur l'intranet achats du Groupe, couvre les domaines de l'environnement, de l'éthique et du social, intègre les engagements du Groupe en termes de prévention

santé-sécurité et de diversité et peut être adaptée en fonction des enjeux propres aux familles d'achats. En introduisant la clause de développement durable dans les contrats, le Groupe répond à un enjeu de conformité et s'efforce d'anticiper les évolutions réglementaires propres à certains marchés, tout en formalisant ses engagements et en impliquant les fournisseurs dans sa démarche de développement durable.

Pourcentage de contrats intégrant des exigences développement durable

53% des contrats du Groupe, gérés par les entités suivantes :



Depuis 2010, l'intégration des exigences de développement durable dans les contrats est suivie via l'outil de gestion des contrats, afin de mesurer l'évolution de la maturité sur le sujet. Ainsi, fin 2013, 53 % des contrats en cours dans la base contrats du Groupe (hors contrats gérés par les acheteurs Veolia Transdev) étaient déclarés par les acheteurs comme comportant des exigences de développement durable formalisées. Le graphique, page précédente, montre leur répartition en fonction de l'entité de rattachement de l'acheteur.

Enfin, dans une démarche de transparence, la politique d'engagement fournisseurs est communiquée dans l'espace fournisseurs sur le site Internet du Groupe.

Évaluer l'engagement et la performance RSE de nos fournisseurs

Grâce à la cartographie des risques RSE par catégorie d'achat, les acheteurs peuvent identifier les fournisseurs des catégories les plus exposées et lancer des actions de gestion des risques nécessaires, comme l'évaluation RSE de fournisseurs actifs ou en consultation.

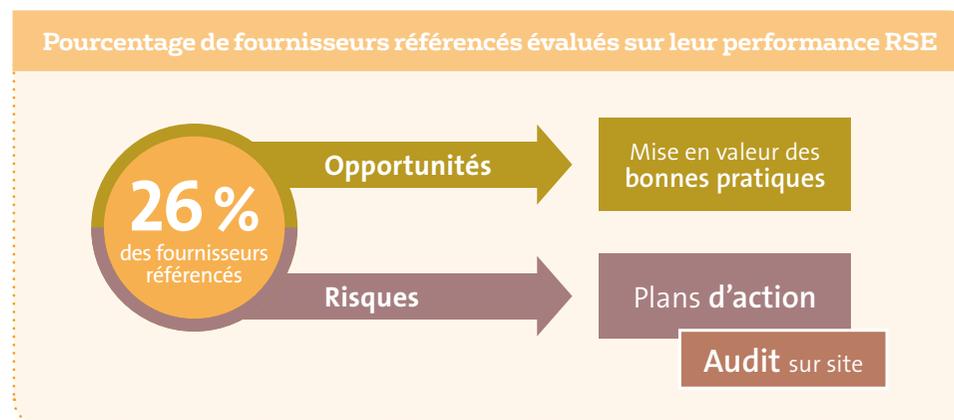
Dans ce cas, leur performance est en premier lieu analysée à travers un audit documentaire géré par un prestataire indépendant, portant sur vingt-deux critères répartis sur les axes

environnement, social, éthique et relations fournisseurs. Depuis 2010, la direction des achats a demandé à un panel de quatre cents fournisseurs transverses et spécifiques aux métiers du Groupe de faire l'objet d'une évaluation de leur performance RSE à travers ce système. La campagne d'évaluation 2013 a concerné près de cent fournisseurs localisés dans cinq pays stratégiques : France, Royaume-Uni, Allemagne, Australie et États-Unis.

Ainsi, 26 % des fournisseurs référencés dans la base contrats du Groupe (hors contrats gérés par les acheteurs Veolia Transdev) ont été évalués sur leur performance RSE depuis 2011. Par ailleurs, en réponse à nos clients et à titre d'exemplarité, certaines entités du Groupe ont également été évaluées, sur un périmètre corporate ou pays.

Les résultats de ces évaluations RSE permettent d'engager des démarches d'amélioration ciblées en collaboration avec les fournisseurs, à travers des plans d'action ou audits sur site. En 2011, un prestataire expert a été référencé par le Groupe pour mener ces audits, qui sont organisés suivant les quatre axes utilisés dans le cadre des évaluations afin de garantir une cohérence méthodologique. Conformément au processus de gestion des risques et dans une logique d'amélioration continue, certains fournisseurs ont été audités sur site à la suite de ces évaluations.

Parallèlement à ce système, certaines entités mènent depuis plusieurs années des audits sur site auprès de leurs fournisseurs stratégiques suivant des méthodologies propres à leurs enjeux.



Annexes

1. TABLEAU DE BORD ENVIRONNEMENTAL

Vérification externe Niveau d'assurance*		Indicateurs	Unités	2011	2012	2013	2013		
Modérée	Raisonnable			Veolia	Veolia	Veolia	Eau	Propreté	Dalkia
MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE									
		Chiffre d'affaires des activités pertinentes	milliards d'euros	24,6	26,2	23,8	7,0	9,0	7,7
●		Part du chiffre d'affaires couvert par un système de management environnemental	% CA pertinent	77%	80%	81%	85%	73%	85%
●		Part du chiffre d'affaires couvert par un système de management environnemental certifié ISO 14001 ⁽¹⁾	% CA pertinent	56%	62%	63%	65%	65%	59%
●		Part du chiffre d'affaires couvert par un système de management qualité certifié ISO 9001 ⁽¹⁾	% CA pertinent	75%	81%	82%	78%	84%	82%
LUTTER CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE									
LES ÉMISSIONS LIÉES À NOS ACTIVITÉS									
●		Émissions directes et indirectes (électricité et chaleur) de gaz à effet de serre totales ⁽²⁾	millions tonnes eq. CO ₂	44,4	46,1	42,8	5,1	13,5	24,2
●		Émissions directes de gaz à effet de serre totales	millions tonnes eq. CO ₂	37,9	35,7	34,9	1,8	13,3	19,8
●		- Émissions directes de CO ₂	millions tonnes eq. CO ₂	26,7	27,3	26,5	1,8	4,9	19,8
●		- Émissions directes de CH ₄ (Propreté)	millions tonnes eq. CO ₂	11,1	8,3	8,3	-	8,3	-
●		- Émissions directes de N ₂ O (Propreté)	millions tonnes eq. CO ₂	0,1	0,1	0,1	-	0,1	-
●		Émissions indirectes de gaz à effet de serre liées à la consommation d'énergie (électricité et chaleur)	millions tonnes eq. CO ₂	6,5	10,4	7,9	3,3	0,2	4,4
		Diminution globale des émissions de gaz à effet de serre	millions tonnes eq. CO ₂	25,3	21,2	23,7	0,5	15,5	7,8
		- Emissions de gaz à effet de serre réduites	millions tonnes eq. CO ₂	17,9	13,9	16,3	0,1	8,4	7,8
		- Emissions de gaz à effet de serre évitées	millions tonnes eq. CO ₂	7,4	7,3	7,5	0,4	7,1	0
		- dont émissions de CO ₂ évitées par la valorisation énergétique des déchets	millions tonnes eq. CO ₂	2,6	2,3	2,4	-	2,4	-
		- dont émissions évitées par la valorisation matière des déchets	millions tonnes eq. CO ₂	4,7	4,6	4,6	-	4,6	-
		Efficacité carbonique directe des services énergétiques (Dalkia)	%	31%	36%	39%	-	-	39%
●		Performance carbone des installations de combustion	tonnes CO ₂ nettes/MWh thermique produit	0,273	0,251	0,243	-	-	0,243
●		Taux de captage du CH ₄ des centres de stockage des déchets en exploitation ⁽³⁾	%	50%	49%	52%	-	52%	-
●		Taux de captage du CH ₄ des centres de stockage des déchets en exploitation hors Proactiva ⁽³⁾	%	61%	57%	61%	-	61%	-
RÉDUIRE LES POLLUTIONS ET PROTÉGER LA SANTÉ									
LIMITER LES REJETS DE POLLUANTS DANS L'EAU									
●		Volume d'eaux usées urbaines collectées ⁽⁴⁾	millions de m ³	7 076	6 669	6 650	6 650	-	-
●		Volume d'eaux usées urbaines traitées ⁽⁴⁾	millions de m ³	6 238	5 900	6 040	6 040	-	-
●		Rendement épuratoire en DBO ₅ (stations de traitement biologique d'une capacité de traitement supérieure à 3 tonnes en DBO ₅ par jour- 50000 EH)	%	93,5%	95,0%	94,5%	94,5%	-	-
●		Rendement épuratoire en DCO (stations de traitement d'une capacité de traitement supérieure à 3 tonnes de DBO ₅ par jour-50 000 EH)	%	88,5%	89,9%	89,6%	89,6%	-	-
		Taux de micropolluants significatifs rejetés au milieu naturel (France)	%	-	5,6%	3,6%	3,6%	-	-

1. TABLEAU DE BORD ENVIRONNEMENTAL

Vérification externe Niveau d'assurance*		Indicateurs	Unités	2011	2012	2013	2013		
Modérée	Raisonnable			Veolia	Veolia	Veolia	Eau	Propreté	Dalkia
RÉDUIRE LES POLLUTIONS ET PROTÉGER LA SANTÉ									
VEILLER À LA QUALITÉ SANITAIRE DE L'EAU POTABLE									
		Pourcentage de la population pour laquelle une classe de qualité a pu être calculée	%	96,1%	95,3%	98,6%	98,6%	-	-
		Part de la population évaluée desservie par une eau de qualité excellente ou de qualité maîtrisée	%	97,5%	97,5%	95,9%	95,9%	-	-
		Part de la population évaluée desservie par une eau de qualité non maîtrisée ⁽⁵⁾	%	0	0	0	0	-	-
●		Qualité sanitaire de l'eau potable - Taux de conformité globale	%	99,6%	99,6%	99,6%	99,6%	-	-
LIMITER LES POLLUANTS ATMOSPHERIQUES									
●		Émissions totales de SOx	tonnes	-	70 742	71 897	-	703	71 164
●		Émissions totales de NOx	tonnes	-	48 836	49 050	-	6 742	42 308
Concentration moyenne des émissions des unités d'incinération des déchets dangereux et non dangereux :									
●		- Concentration moyenne en NOx Valeur limite d'émissions de la directive européenne 200 mg/Nm ³	mg/Nm ³	-	125,9	125,2	-	125,2	-
●		- Concentration moyenne en SOx Valeur limite d'émissions de la directive européenne 50 mg/Nm ³	mg/Nm ³	-	13,5	13,0	-	13,0	-
●		- Concentration moyenne en HCl Valeur limite d'émissions de la directive européenne 10 mg/Nm ³	mg/Nm ³	-	7,4	7,8	-	7,8	-
●		- Concentration moyenne en poussières Valeur limite d'émissions de la directive européenne 10 mg/Nm ³	mg/Nm ³	-	2,0	2,1	-	2,1	-
●		- Concentration moyenne en monoxyde de carbone (CO) Valeur limite d'émissions de la directive européenne 50 mg/Nm ³	mg/Nm ³	-	9,0	9,5	-	9,5	-
●		- Concentration moyenne en dioxines Valeur limite d'émissions de la directive européenne 0,1 ng/Nm ³	ng/Nm ³	-	0,03	0,02	-	0,02	-
Émissions des unités d'incinération de déchets (dangereux et non dangereux) par tonne de déchets incinérés :									
		- SOx	g/tonne incinérée	88	72	70	-	70	-
		- NOx	g/tonne incinérée	772	671	669	-	669	-
		- HCl	g/tonne incinérée	42	40	42	-	42	-
		- Poussières	g/tonne incinérée	14	11	11	-	11	-
		Part des déchets traités dans des incinérateurs (dangereux et non dangereux) avec des émissions de dioxines inférieures à 0,1 ng/Nm ³	%	98,3%	99,9%	100%	-	100%	-
		% d'avancement du plan de prévention du risque légionelle ⁽⁶⁾	%	78%	73%	70%	-	-	70%
VALORISER LES SOUS-PRODUITS D'ACTIVITÉS ET LIMITER LA PRODUCTION DE DÉCHETS ULTIMES									
		Quantité totale de déchets collectés pour le compte des clients	milliers de tonnes	38 541	32 258	31 937	-	31 937	-
●		Quantité totale de déchets traités pour le compte des clients	milliers de tonnes	65 402	51 336	52 091	-	52 091	-
●		- Taux de valorisation matière des déchets traités	%	15%	19%	20%	-	20%	-
●		- Taux de valorisation énergétique des déchets traités	%	44%	47%	53%	-	53%	-

1. TABLEAU DE BORD ENVIRONNEMENTAL

Vérification externe Niveau d'assurance*		Indicateurs	Unités	2011	2012	2013	2013		
Modérée	Raisonnable			Veolia	Veolia	Veolia	Eau	Propreté	Dalkia
RÉDUIRE LES POLLUTIONS ET PROTÉGER LA SANTÉ									
VALORISER LES SOUS-PRODUITS D'ACTIVITÉS ET LIMITER LA PRODUCTION DE DÉCHETS ULTIMES									
●		Sous-produits non dangereux générés par les activités de gestion des déchets : Dont en particulier :	milliers de tonnes	2 584 ⁽⁷⁾	2 432 ⁽⁷⁾	3 475	-	3 475	-
●		- Quantité de mâchefers produits - Incinération de déchets non dangereux	milliers de tonnes	2 028	1 846	1 792	-	1 792	-
●		Sous-produits dangereux générés par les activités de gestion des déchets : Dont en particulier :	milliers de tonnes	670	664	641	-	641	-
●		- Quantité de REFIOM produits - Incinération de déchets non dangereux	milliers de tonnes	264	265	261	-	261	-
●		- Quantité de REFIDIS produits - Incinération de déchets dangereux	milliers de tonnes	59	58	56	-	56	-
●		- Quantité de mâchefers produits - Incinérateur de déchets dangereux	milliers de tonnes	145	145	136	-	136	-
		Part des mâchefers produits par l'incinération de déchets dangereux et non dangereux valorisés	%	55%	70%	69%	-	69%	-
		Quantité de compost produit	milliers de tonnes	1 093	990	938	30	908	-
●		Quantité de boues évacuées (Eau)	milliers de tonnes de MS	1 143	1 136	1 007	1 007	-	-
●		- Part des boues produites valorisées agronomiquement (Eau)	%	48%	48%	50%	50%	-	-
●		- Part des boues produites valorisées énergétiquement (Eau)	%	-	18%	9%	9%	-	-
PRÉSERVER LES RESSOURCES NATURELLES									
ECONOMISER LES RESSOURCES EN EAU									
●		Volume total d'eau prélevé	millions de m ³	-	-	10 603	10 475	14	114
●		- introduit dans les réseaux de distribution d'eau potable	millions de m ³	10 139	9 494	9 163	9 163	-	-
●		- utilisé dans les procédés industriels (Propreté, Eau et Énergie)	millions de m ³	-	-	1 440	1 312	14	114
Répartition des sources de prélèvements d'eau :									
●		- Volume d'eau prélevé sur un réseau de distribution	%	-	-	5%	4%	65%	26%
●		- Volume d'eau prélevé directement au milieu naturel	%	-	-	95%	96%	35%	74%
●		- Part des volumes d'eau prélevés au milieu naturel en eaux de surface	%	-	-	80,4%	80%	68%	73%
●		- Part des volumes d'eau prélevés au milieu naturel en eaux souterraines	%	-	-	19,6%	19%	32%	27%
●		- Part des volumes d'eau prélevés au milieu naturel en eaux pluviales recueillies, stockées et réutilisées	%	-	-	0,01%	0,01%	-	0,02%
●		Volume d'eau potable produit	millions de m ³	9 610	8 962	8 725	8 725	-	-
●		Volume des pertes en eau des réseaux d'eau potable ⁽⁸⁾	millions de m ³	2 294	2 144	2 184	2 184	-	-
●		Taux de rendement des réseaux d'eau potable	%	74,6%	74,4%	73,6%	73,6%	-	-
●		Indice linéaire de perte des réseaux d'eau potable (ILP)	m ³ /km/j	18,13	18,17	19,12	19,12	-	-
●		Volume des eaux réutilisées à partir des eaux usées collectées et traitées	millions de m ³	195	225	262	262	-	-
		Part des sites ayant mis en place un plan de réduction de la consommation d'eau (Propreté)	%	-	35%	38%	-	38%	-

1. TABLEAU DE BORD ENVIRONNEMENTAL

Vérification externe Niveau d'assurance*		Indicateurs	Unités	2011	2012	2013	2013		
Modérée	Raisonnaible			Veolia	Veolia	Veolia	Eau	Propreté	Dalkia
PRÉSERVER LES RESSOURCES NATURELLES									
PRÉSERVER LES RESSOURCES ÉNERGÉTIQUES									
●		Consommation totale d'énergie (électrique et thermique)	millions MWh	154,8	168,0	162,3	15,9	34,6	111,8
●		- dont énergie électrique	millions MWh	11,0	14,9	11,4	8,0	1,6	1,8
●		- dont énergie thermique	millions MWh	143,8	153,2	150,9	7,9	33,0	110,0
●		Consommation d'énergies renouvelables et alternatives	millions MWh	44,8	45,2	46,7	1,0	30,1	15,6
●		- dont énergies renouvelables	millions MWh	27,4	27,2	29,0	1,0	15,9	12,1
●		Part d'énergies renouvelables et alternatives consommées	%	28,9%	27,0%	28,9%	7%	87%	14%
●		- dont énergies renouvelables	%	17,7%	16,2%	18,0%	7%	46%	11%
●		Production totale d'énergie (électrique et thermique)	millions MWh	91,2	105,9	99,9	5,6	8,2	86,0
●		- dont énergie électrique	millions MWh	20,2	25,7	21,3	4,0	5,3	12,0
●		- dont énergie thermique	millions MWh	71,0	80,2	78,7	1,7	3,0	74,1
●		Production d'énergies renouvelable ou alternative (électrique et thermique)	millions MWh	18,1	21,7	23,1	1,6	8,1	13,4
●		- dont énergies renouvelables	millions MWh	12,6	14,7	16,1	1,6	4,4	10,1
●		Part d'énergies renouvelables et alternatives produites	%	19,8%	20,5%	23,2%	29%	98%	16%
●		- dont énergies renouvelables	%	13,8%	13,9%	16,1%	29%	53%	12%
●		Part des énergies renouvelables dans le mix des services énergétiques (Union européenne)	%	9,6%	11,0%	13,4%	-	-	13,4%
●		Part de biomasse combustible consommée (Dalkia)	%	5,6%	6,3%	7,7%	-	-	7,7%
●		Efficacité énergétique des usines de traitement des eaux usées	Wh / g DBO ₅ abattue	2,05	2,05	2,22	2,22	-	-
		Part des unités d'incinération équipées d'un système de valorisation énergétique	%	94,0%	95,2%	95,1%	-	95,1%	-
		Part des sites ayant mis en place un plan d'efficacité énergétique (Propreté)	%	-	44%	47%	-	47%	-
PRÉSERVER LES RESSOURCES ÉNERGÉTIQUES ET MATIÈRE									
		Quantité de déchets collectés	millions de tonnes	38 541	32 258	31 937	-	31 937	-
●		Quantité de déchets traités	millions de tonnes	65 402	51 336	52 091	-	52 091	-
●		- Taux de valorisation matière des déchets traités	%	15%	19,2%	20%	-	20%	-
●		- Taux de valorisation énergétique des déchets traités	%	44%	47%	53%	-	53%	-
PRÉSERVATION ET DÉVELOPPEMENT DE LA BIODIVERSITÉ									
		Nombre de sites inventoriés ayant réalisé un diagnostic biodiversité (Eau et Propreté)	nb	-	141	193	97	96	-
		Nombre de sites ayant déployé un plan d'action pour restaurer la biodiversité locale (Eau)	nb	-	42	79	79	-	-
		Part des sites à fort enjeu biodiversité ayant mis en place un plan d'action associé (Propreté)	%	-	39%	27%	-	27%	-

1) Valeur 2013, hors Sade et VWS. - 2) Le Groupe a mis à jour les PRG de méthane et du protoxyde d'azote en adoptant les préconisations du GIEC 2007. Ainsi, les PRG 25 (CH₄) et 298 (N₂O) ont été appliqués pour les années 2011, 2012, 2013. - 3) Le calcul de l'indicateur prend en compte la part oxydée du méthane. - 4) Localement, les contrats de collecte et de traitement peuvent être distincts et porter sur des périmètres différents. - 5) Seuil de tolérance de 10 pour 1 million d'habitants. - 6) Ce taux d'avancement rend compte, d'une part de l'existant et du maintien du système de prévention locale d'autre part, des résultats du suivi de la conformité des principales installations à risque (tour d'installation aéroréfrigérantes de Dalkia, cf, Protocole de Reporting). - 7) Hors refus générés par l'activité de tri des déchets, et autres types de déchets comptabilisés à partir de 2013 uniquement. - 8) La valeur 2013 proforma par rapport au périmètre de référence 2011 s'établit à 2 019 millions de m³. - (-) Indicateurs non disponibles, non significatifs ou non applicables. - * L'avis d'assurance exprimé par KPMG est disponible en annexe du document de référence 2013. - Rapport financier de Veolia, disponible sur www.veolia.com.

2. TABLEAU DE BORD SOCIAL

Vérification externe Niveau d'assurance*		Indicateurs	Unités	2011	2012	2013	2013			
Modérée	Raisonnaible			Veolia	Veolia	Veolia	Eau	Propreté	Dalkia	Holdings et filiales spécialisées
EFFECTIFS										
●		Effectif total au 31/12/N	%	230 675	219 739	202 800	83 154	61 095	43 135	15 416
●		Effectif total hommes	Nb	183 929	174 361	162 577	64 068	49 537	36 912	12 060
●		Effectif total femmes	Nb	46 746	45 378	40 223	19 086	11 558	6 223	3 356
●		Effectif total cadres	Nb	26 708	25 710	25 688	12 535	5 943	5 278	1 932
●		Effectif total non cadres	Nb	203 967	194 029	177 112	70 619	55 152	37 857	13 484
		Effectif total cadres femmes	Nb	6 162	6 125	6 275	2 865	1 550	1 067	793
●		Effectif sous contrat sans limitation de durée	Nb	212 648	202 475	185 665	78 303	56 147	37 808	13 407
●		Effectif sous contrat avec limitation de durée	Nb	18 027	17 264	17 135	4 851	4 948	5 327	2 009
		Nombre de contrats avec limitation de durée transformés en contrats sans limitation de durée	Nb	4 476	3 906	3 557	917	1 904	507	229
●		Effectif à temps partiel	Nb	10 339	11 062	9 926	2 227	6 276	985	438
		Effectif en contrat en alternance	Nb	3 724	4 314	3 423	1 248	1 445	561	169
		Nombre d'étudiants en stage dans l'entreprise	Nb	3 378	3 848	4 465	3 140	468	597	260
●		Effectif déclaré handicapé	Nb	3 588	4 233	3 934	1 498	1 678	503	255
●		Effectif annuel total équivalent temps plein	Nb	229 312	215 254	198 215	82 093	58 182	42 859	15 081
●		Effectif en contrat sans limitation de durée équivalent temps plein	Nb	212 015	199 294	183 464	77 947	54 281	37 896	13 340
●		Effectif en contrat avec limitation de durée équivalent temps plein	Nb	17 297	15 960	14 751	4 146	3 901	4 963	1 741
EMBAUCHE										
●		Nombre total de recrutements externes	Nb	42 687	36 796	28 532	7 423	11 555	5 273	4 281
●		dont recrutements externes en contrat avec limitation de durée	Nb	17 050	15 822	13 447	3 440	4 829	2 859	2 319
●		dont recrutements externes en contrat sans limitation de durée	Nb	24 167	20 012	14 256	3 948	6 249	2 288	1 771
●		Entrées consécutives à une reprise de marché	Nb	1 470	962	829	35	477	126	191
DEPARTS										
●		Nombre total de départs externes	Nb	42 644	38 926	32 289	8 414	12 804	6 410	4 661
●		Démissions et abandons de postes	Nb	10 973	8 803	7 504	1 889	3 149	1 139	1 327
●		Licenciements individuels (salariés en contrat sans limitation de durée)	Nb	6 970	5 457	5 421	1 805	1 926	1 272	418
●		Licenciements collectifs (salariés en contrat sans limitation de durée)	Nb	559	1 200	694	122	181	295	96
MAIND'ŒUVRE EXTERIEURE										
		Effectif intérimaire équivalent temps plein	Nb	12 917	11 508	11 613	5 457	4 653	1 024	479
		Taux d'emploi d'intérimaires	%	5,3%	5,1%	5,5%	6,2%	7,4%	2,3%	3,1%

2. TABLEAU DE BORD SOCIAL

Vérification externe Niveau d'assurance*		Indicateurs	Unités	2011	2012	2013	2013			
Modérée	Raisonnable			Veolia	Veolia	Veolia	Eau	Propreté	Dalkia	Holdings et filiales spécialisées
REMUNERATION										
●		Rémunération moyenne annuelle brute	Euro	27 390	28 892	28 715	27 306	32 386	28 193	23 688
●		Rémunération moyenne brute hommes	Euro	28 206	29 940	29 484	28 556	32 856	28 699	23 010
●		Rémunération moyenne brute femmes	Euro	23 995	24 674	25 414	23 035	29 992	25 128	26 124
ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL										
●		Durée hebdomadaire du travail	Heures	39	39	39	38	38	39	43
●		Nombre total d'heures supplémentaires	Heures	18 169 728	16 106 612	16 032 585	4 635 461	8 544 335	1 761 169	1 091 620
●		Nombre moyen annuel d'heures supplémentaires par salarié	Heures	79	75	81	56	139	41	70
●		Nombre annuel de jours travaillés par salarié	Jours	235	233	233	229	233	232	273
●		Nombre de jours calendaires d'absence	Jours	2 988 719	2 953 234	2 759 868	987 127	1 039 600	555 908	177 233
●		dont jours d'absence pour maladie	Jours	2 070 804	2 029 715	1 864 912	651 908	735 988	380 525	96 491
●		dont jours d'absence pour maternité, paternité et congés d'adoption	Jours	282 871	270 684	254 301	104 226	70 148	61 701	18 226
●		dont jours d'absence pour maladie de longue durée (> 3 mois)	Jours	344 438	339 351	334 463	82 049	158 307	82 336	11 771
●		Taux d'absentéisme pour maladie	%	2,78%	2,91%	2,87%	2,46%	3,91%	2,77%	2,02%
●		Nombre moyen d'heures travaillées par salarié et par an	Heures	1 812	1 807	1 788	1 752	1 763	1 774	2 046
●		Nombre réel d'heures travaillées dans l'année	Heures	418 024 164	389 465 801	356 268 880	143 740 714	105 741 133	74 888 353	31 898 680
FORMATION										
●		Dépenses totales de formation y compris rémunération des participants aux actions de formation	Euro	151 316 123	139 577 712	126 188 921	48 464 985	36 365 665	33 530 116	7 828 155
●		Budget dédié à la formation (en % de la masse salariale)	%	2,41%	2,24%	2,22%	2,16%	1,93%	2,73%	2,19%
●		Montant des dépenses par salarié	Euro	660	648	636	590	625	782	520
●		Nombre total de participants aux actions de formation	Nb	541 020	487 810	497 405	199 253	121 420	118 001	58 731
●		dont cadres	%	13%	14%	13%	14%	12%	15%	8%
●		dont non cadres	%	87%	86%	87%	86%	88%	85%	92%
●		dont hommes	%	76%	78%	75%	74%	76%	78%	72%
●		dont femmes	%	24%	22%	25%	26%	24%	22%	28%
●		Nombre de salariés ayant bénéficié d'au moins une action de formation	Nb	170 182	157 776	151 082	58 337	46 740	33 185	12 820
●		Nombre total d'heures de formation	Heures	4 621 443	3 791 844	3 450 928	1 338 162	919 424	944 976	248 366
●		dont heures de formation dédiées à la sécurité	Heures	1 422 160	1 265 359	1 242 018	408 437	398 091	341 260	94 230
●		Nombre moyen d'heures de formation par salarié	Heures	20,15	17,62	17,41	16,30	15,80	22,05	16,47
●		Part des salariés ayant bénéficié d'au moins une action de formation au cours de l'année	%	74%	73%	76%	71%	80%	77%	85%
		Dont heures dispensées dans un centre de formation interne Veolia	Heures	1 025 053	950 548	950 548	305 662	404 176	203 905	36 805

2. TABLEAU DE BORD SOCIAL

Vérification externe Niveau d'assurance*		Indicateurs	Unités	2011	2012	2013	2013			
Modérée	Raisonnable			Veolia	Veolia	Veolia	Eau	Propreté	Dalkia	Holdings et filiales spécialisées
CONDITIONS D'HYGIENE ET DE SECURITE										
●		Nombre d'accidents du travail avec arrêt (hors trajet)	Nb	6 928	5 659	4 485	1 160	1 446	685	1 194
●		Nombre total de jours calendaires de travail perdus pour accidents du travail (hors trajet)	Nb	249 186	219 951	183 538	61 781	72 843	25 102	23 812
●		Taux de fréquence des accidents du travail (nombre d'accidents du travail par million d'heures travaillées)		15,02	14,53	12,59	7,80	13,88	9,04	37,00
●		Taux de gravité des accidents du travail (nombre de jours calendaires perdus pour accident du travail par millier d'heures travaillées)		0,59	0,56	0,52	0,42	0,70	0,33	0,75
●		Nombre de salariés formés à la sécurité	Nb	117 272	110 114	116 240	38 524	38 976	23 261	15 479
●		Nombre d'instances dédiées à l'étude des problèmes de santé et de sécurité	Nb	2 561	2 540	2 503	553	1 159	423	368
RELATIONS PROFESSIONNELLES ET BILANS DES ACCORDS COLLECTIFS										
●		Nombre d'accords collectifs signés	Nb	1 248	1 225	1 323	335	554	234	200
●		Accords relatifs aux rémunérations	Nb	681	662	686	122	364	146	54
●		Accords relatifs à la santé, à la sécurité ou aux conditions de travail	Nb	187	210	188	99	44	37	8
●		Accords relatifs au dialogue social	Nb	127	92	133	37	73	18	5
●		Autres accords	Nb	253	261	222	77	73	33	39
●		Nombre total des représentants du personnel	Nb	11 878	12 145	11 379	4 833	4 223	1 811	512
●		Part des salariés couverts par un dispositif de dialogue social	%	no	92%	92%	95%	91%	87%	100%
ÉGALITE DES CHANCES										
●		Taux de féminisation des effectifs	%	20%	21%	20%	23%	19%	14%	22%
		Taux de féminisation des cadres	%	23%	24%	24%	23%	25%	20%	40%
●		Taux de féminisation des recrutements externes (CDI)	%	21%	21%	21%	23%	16%	30%	22%
●		Taux de salariés handicapés	%	1,6%	1,9%	1,9%	2%	3%	1%	2%
●		Taux de salariés âgés de moins de 30 ans	%	17%	16%	15%	14%	15%	16%	23%
		Taux de salariés en alternance	%	1,6%	2,0%	1,7%	2%	2%	1%	1%
ŒUVRES SOCIALES										
●		Subventions pour activités sociales	Euro	62 706 755	60 616 731	68 975 917	39 630 178	8 728 853	18 420 451	2 196 435

* L'avis d'assurance exprimé par KPMG est disponible en annexe du document de référence 2013 - Rapport financier de Veolia, disponible sur www.veolia.com.

Veolia

36-38, avenue Kléber – 75116 Paris – France
www.veolia.com



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



Direction éditoriale

Géraldine Petit, Fanny Demulier

Comité de rédaction

Ana-Elena Attar-Berrocal, Laura Blasquez, Sophie Bockenmeyer, Dominique Boizeau,
Sylviane Botton, Diane Caron, Charles Cohen, Boris David, Gervais Descamps, Atika Doukkali,
Brigitte Durand, Alizée Emery, Julie François, Pascal Francoual, Jean-Hugues Hermant, Ludivine Houssin,
Benjamin Hulot, Timiri Izumo-Coulon, Hélène Lebedeff, Éric Michel, Gaëlle Miserey, Pascal Guillet,
Frédéric Goetz, Ariane Oesterreicher, Sonia Ouldali, Amandine Racle, Jean-François Rançon,
Christine Rodwell, Amélie Rouvin, Claire Soulage, Marie-Thérèse Suart-Fioravante,
Philippe Thouvenot, Clément Torres, Pierre Victoria.



Contact

developpement-durable.ve@veolia.com



Conception & réalisation

AS Multimédia