



# RESSOURCER LE MONDE

### **Une entreprise mondiale**

Nous sommes déjà plus de 7 milliards d'êtres humains sur la planète.

Demain, nous serons 9 milliards.

Le monde se développe ; il a besoin de nouvelles ressources. Cela nous amène à être plus inventifs, plus responsables, plus efficaces. Aujourd'hui, nous récupérons l'eau, les déchets, l'énergie. Ce qui est rejeté par les uns devient une ressource pour d'autres. Être plus attentifs, plus respectueux de la planète et des êtres humains, c'est notre manière d'envisager notre empreinte et notre contribution.

Nous créons de nouveaux métiers, une nouvelle dynamique économique et sociale. Nous contribuons au mouvement du monde et à la vie des gens. Développer l'accès aux ressources, préserver les ressources, renouveler les ressources : ressourcer le monde est notre vocation.

**23880 M€**

de chiffre  
d'affaires en 2014

**179000**

collaborateurs

## Une triple expertise

Veolia conçoit et déploie des solutions pour la gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie, 3 activités complémentaires et qui fonctionnent en synergie. Le Groupe est le partenaire des villes avec lesquelles il réinvente son approche des marchés traditionnels et des industriels auxquels il apporte des réponses sur mesure couvrant tous leurs besoins, quel que soit le secteur d'activité.



### EAU

Veolia maîtrise le traitement et le suivi de la qualité de l'eau à toutes les étapes du cycle de l'eau, depuis le prélèvement dans la ressource naturelle jusqu'au rejet dans le milieu. Le Groupe innove pour réduire les prélèvements à la source et favoriser le recyclage ainsi que la réutilisation de l'eau pour les villes et les industriels.



**96 000 000**

personnes desservies en eau potable



**59 600 000**

habitants raccordés en assainissement



**4 455**

usines de production d'eau potable gérées



**3 338**

usines de traitement des eaux usées opérées



### DÉCHETS

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



**42 800 000**

habitants desservis en collecte pour le compte des collectivités locales



**31 300 000**

tonnes de déchets valorisées sous forme de matière ou d'énergie



**730 000**

entreprises clientes



**655**

unités de traitement exploitées



### ÉNERGIE

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



**52 000 000**

MWh produits



**2 400 000**

logements collectifs gérés



**1 802**

sites industriels gérés



**529**

réseaux de chaleur et de froid opérés

# UNE STRATÉGIE QUI PORTE SES FRUITS



**Antoine Frérot**  
Président-directeur général  
de Veolia

**2014 était la troisième année du plan de transformation que Veolia a lancé. Quel bilan tirez-vous de celle-ci ?**

2014 a confirmé l'avancée rapide de notre plan de transformation, les progrès significatifs accomplis par Veolia et sa capacité retrouvée à suivre une croissance rentable et durable. Que ressort-il de cet exercice ? De nombreux et splendides succès commerciaux, que ce soit auprès des industriels ou des municipalités, dans les pays émergents ou les pays matures comme l'Allemagne, l'Angleterre ou la France. La consolidation de notre nouvelle organisation porte les fruits attendus : une circulation de l'information facilitée,

un fonctionnement simplifié, une réactivité accrue. L'intégration à 100% des activités internationales de Dalkia, ce qui nous confère la pleine maîtrise de la gestion des services énergétiques, un métier incontournable dans le secteur de l'environnement et le monde de demain. La simplification de notre marque, Veolia, et l'adoption d'une nouvelle signature, « Ressourcer le monde », tant il est vrai que l'enjeu des ressources traverse toutes nos activités. Couronnement de l'ensemble, les résultats de 2014 sont supérieurs aux objectifs que nous nous étions assignés.

**Plus généralement, quel regard jetez-vous sur l'ensemble du plan de transformation depuis son début en 2012 ?**

3 ans, c'est peu dans la vie d'un groupe qui compte plus d'un siècle et demi d'existence. Et pourtant, que de chemin parcouru en 3 ans seulement ! Grâce à notre plan de transformation, nous avons amélioré notre efficacité collective ; nous avons enclenché une nouvelle dynamique commerciale ; nous avons opéré un changement organisationnel majeur ; nous avons retrouvé la route de la rentabilité ; nous avons développé des filières d'excellence qui nous positionnent à la pointe des activités de l'environnement, là où se bâtit l'avenir. Ce sont autant d'atouts décisifs pour notre compétitivité future.

La décision, certes audacieuse mais mûrement réfléchi, de transformer Veolia s'est révélée payante. Notre Groupe s'est solidement établi sur une trajectoire de croissance sélective et profitable tout en confortant son leadership dans ses métiers qui sont extrêmement porteurs. Au passage, je tiens à préciser que si nous sommes leader mondial des services à l'environnement, ce n'est pas uniquement parce que notre chiffre d'affaires est le plus élevé mais aussi parce que nous faisons notre métier d'une manière différente, parce que nous sommes positionnés différemment – par exemple, avec la seule offre intégrée couvrant l'eau, les déchets et l'énergie –, ...

**« La décision, certes audacieuse mais mûrement réfléchi, de transformer Veolia s'est révélée payante. »**

... parce que nous innovons sans cesse pour maintenir notre avance et notre différence. Ce pari de la différenciation s'est avéré un excellent pari pour Veolia !

#### Comment se traduisent ces évolutions dans les comptes de votre entreprise ?

Tous nos indicateurs financiers ont progressé l'an passé, attestant la bonne marche de notre Groupe. Notre chiffre d'affaires a augmenté de 4,9%, pour s'établir à 23,8 milliards d'euros, porté par une vive croissance aux États-Unis, en Asie-Pacifique et au Moyen-Orient, ainsi que dans nos activités mondiales ; notre capacité d'autofinancement opérationnelle a franchi la barre des 2 milliards d'euros et notre résultat opérationnel récurrent celle du milliard d'euros ; quant à nos économies de coûts, elles s'élèvent, en cumulé, à 582 millions d'euros et se trouvent donc en avance sur notre feuille de route. Autrement dit, et c'est là l'essentiel à mes yeux, notre Groupe traduit en résultats tangibles les efforts qu'il a engagés depuis plusieurs années. Preuve supplémentaire, si besoin en était, que sa transformation est réussie.

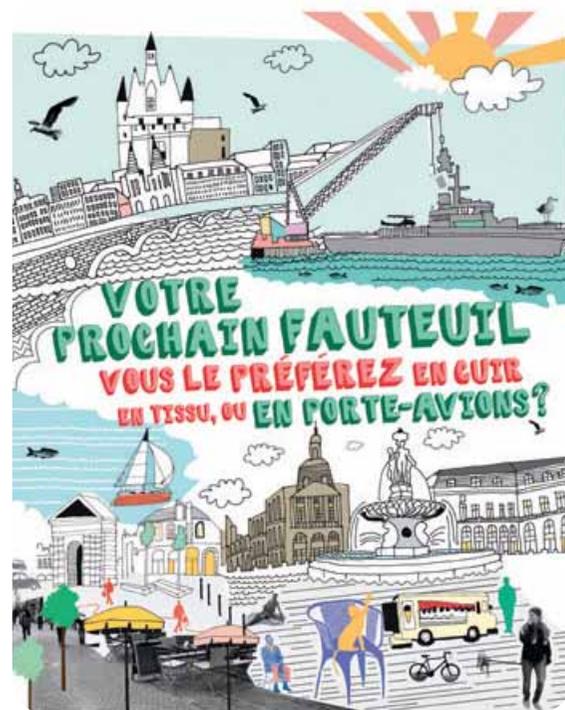
#### Quelles sont vos priorités en termes de développement ?

Nos priorités découlent des 3 axes qui structurent notre stratégie : cibler les marchés environnementaux d'ampleur, renforcer notre activité auprès des clients industriels, nous concentrer sur les géographies les plus dynamiques. Dans le domaine municipal, nous visons 3 segments de marché : l'exploitation de services publics associée à d'importants investissements ; l'exploitation pure sans investissement significatif, un segment qui comprend également les solutions innovantes pour optimiser le fonctionnement des villes ; l'ingénierie et la construction. En parallèle, nous avons retenu auprès des industriels 6 vagues de croissance sur lesquelles nous concentrons nos moyens parce qu'elles offrent des perspectives de développement rapide et des marges élevées. Ce sont le pétrole et le gaz, les mines, l'agroalimentaire, les activités de démantèlement, l'économie circulaire et le traitement des pollutions les plus difficiles. Les grands contrats que nous avons engrangés l'an passé représentent près de 9 milliards d'euros de chiffre d'affaires prévisionnel et accélèrent notre repositionnement sur ces différents secteurs d'avenir. Aujourd'hui, notre Groupe est placé de manière idéale pour saisir les futures opportunités de croissance. Nous avons d'ailleurs identifié de 300 à 400 projets,

à forte rentabilité, à venir au cours des prochaines années et susceptibles de faire progresser notre chiffre d'affaires d'au moins 3% par an d'ici à 2018.

#### Veolia s'est mobilisé avec force pour promouvoir l'économie circulaire. Pourquoi cela ?

Rareté des matières premières, rareté de l'eau, rareté de l'énergie. L'homme moderne vit à crédit écologique, mais il existe un remède à ce mal : l'économie circulaire, cette économie dans laquelle les déchets des uns deviennent systématiquement les ressources des autres. Notre entreprise apporte ses savoir-faire de haut niveau pour passer le goulot d'étranglement entre des matières premières qui se raréfient et des besoins qui augmentent. Grâce à nos solutions, les eaux usées se font bioplastiques, les huiles alimentaires usagées « renaissent » en biocarburants, les métaux usagés trouvent une seconde vie, les déchets organiques deviennent engrais, chaleur ou électricité...



En redonnant ainsi une valeur à ce qui n'en avait plus, nous sécurisons les approvisionnements des industriels et des municipalités, réduisons leurs dépenses et créons des sources additionnelles de revenus. L'économie circulaire assure 10% de notre chiffre d'affaires et cette proportion est appelée à croître. Cette activité est, et sera de plus en plus un de nos principaux vecteurs de développement.

#### Fin 2015, se tiendra à Paris la XXI<sup>e</sup> conférence internationale des Nations unies sur les changements climatiques (COP21). Que propose Veolia sur ce thème majeur ?

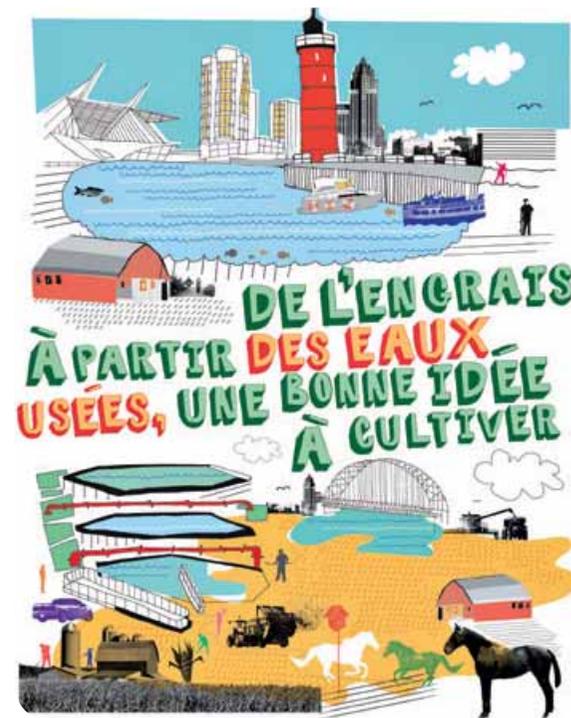
Les actions visant à satisfaire une demande énergétique croissante tout en réduisant les rejets de CO<sub>2</sub> figurent au cœur des partenariats avec nos clients. Leader de la valorisation des déchets, précurseur des économies d'énergie et de l'efficacité énergétique, spécialiste des énergies renouvelables

et de la récupération des énergies fatales, notre Groupe propose des solutions pour une économie plus circulaire contribuant à atténuer les effets du dérèglement climatique et aider les populations à s'y adapter. Afin d'accélérer leur déploiement à large échelle, nous soutenons le fait de donner un prix au carbone, dès lors qu'un prix suffisant et stable est fixé par tonne.

Quand on pense aux gaz à effet de serre, on pense d'abord au gaz carbonique. Nous ne devons pas pour autant oublier les polluants atmosphériques à courte durée de vie tels que le méthane. Enfin, sur le très long terme, le captage et la valorisation du CO<sub>2</sub> semblent inéluctables si l'on veut stabiliser les quantités de carbone accumulées dans l'atmosphère.

#### Quelles sont les perspectives de Veolia à moyen terme ?

Désormais recentré sur les secteurs les plus profitables, notre Groupe affiche des perspectives extrêmement encourageantes. Pour l'exercice 2015, qui constitue la dernière année de notre plan de transformation, nous nous sommes fixé comme buts de consolider nos performances, notamment financières, et de parachever la réinvention de notre Groupe. Pour la suite, nous préparons un plan de développement triennal. Il couvrira la période 2016-2018. Après le recentrage et la transformation de notre entreprise que nous venons d'effectuer, il sera axé sur la croissance organique (complétée de quelques acquisitions ciblées) et sur l'amélioration de notre efficacité opérationnelle. Notre objectif est simple : capturer les plus belles opportunités de croissance rentable !



## Des résultats encourageants



**François Bertreau**  
Directeur des Opérations

### L'année 2014 a marqué le redressement de la rentabilité. Comment l'analysez-vous ?

En 2014, nous avons récolté les fruits des efforts que nous avons faits. Les résultats sont en progrès dans les pays et ont évidemment un impact positif sur la rentabilité du Groupe ; le siège y a également fortement contribué. Tous nos indicateurs sont en croissance et les marges s'améliorent sensiblement. Nous sommes parvenus à inverser la tendance. Notre résultat opérationnel a progressé de 23 % pour atteindre 1,1 milliard d'euros. Le plan de transformation, initié en 2011, avait notamment pour objectif de restaurer la rentabilité. Il a permis, ces 2 dernières années, des progrès importants en termes de réduction des coûts, de pilotage de la performance et de maîtrise des investissements.

La transformation a également généré un décloisonnement et une meilleure circulation de l'information. Désormais, les messages sont plus clairs et plus directs. Je crois que la culture change profondément ; nous sommes plus attentifs aux enjeux de rentabilité, et dans nos opérations et dans nos projets de développement.

### Quel a été l'impact de la transformation sur la performance ?

Forts de la nouvelle organisation en place et d'un fonctionnement plus « processé », nous avons gagné en agilité pour conquérir de nouveaux marchés. D'un point de vue commercial, nous sommes plus offensifs. Nous pouvons désormais proposer des offres complètes à forte valeur ajoutée car nos activités fonctionnent en synergie. Le contrat signé avec Novartis en est la parfaite illustration. Avec nos 3 activités, Eau, Déchets, Énergie, nous allons optimiser les performances économiques et environnementales du géant pharmaceutique. La création, en 2013, de la Direction Technique et Performance vise à industrialiser nos méthodes. Ses principales missions consistent à apporter le soutien opérationnel aux pays, assurer le développement technologique, déployer les standards et piloter la performance du Groupe. L'optimisation de notre organisation est une des clés de notre performance et de notre compétitivité.

### Aujourd'hui, alors que les résultats sont au rendez-vous, quelle est la prochaine étape ?

Cette année doit être l'année du free cash flow et du paiement du dividende sans recours à l'emprunt ni vente d'actifs. Veolia devient une entreprise équilibrée et marche sur ses deux jambes. Nos fondamentaux économiques sont d'ores et déjà assainis. Il nous faut maintenant profiter de cette dynamique et repartir sur du développement rentable, sans augmentation de la dette et en restant concentrés sur les segments porteurs pour le Groupe. Au sein de Veolia, ce ne sont pas les projets qui manquent ! Il nous faut bien les choisir. 2015 verra donc le lancement d'un plan de développement à 3 ans, axé sur la croissance et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle de toute l'entreprise.

### GRANDS CONTRATS

# 9 Mds€

de grands contrats gagnés ou renouvelés en 2014.

### RÉÉQUILIBRAGE DE LA CLIENTÈLE DU GROUPE



# 61 %

collectivités publiques



# 39 %

industriels

« Nous sommes parvenus à inverser la tendance. »

« Au sein de Veolia, ce ne sont pas les projets qui manquent ! Il nous faut bien les choisir. »

### CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT OPÉRATIONNELLE

# 2164 M€

en hausse de 17,3 % à change constant.

► La capacité d'autofinancement opérationnelle a bénéficié de l'accélération du plan d'économies de coûts (232 millions d'euros d'économies brutes en 2014).

### ÉCONOMIES DE COÛTS

# 582 M€

en cumulé

► En légère avance sur la feuille de route annoncée, les économies de coûts résultent de la rigueur de tous.

## Le point de vue des opérationnels



**Estelle Brachlianoff**  
Directeur de la zone  
Royaume-Uni et Irlande

### Comment s'est traduite la transformation du Groupe sur la zone Royaume-Uni et Irlande ?

Tout d'abord, nous avons redéfini notre projet stratégique dans l'alignement de celui du Groupe. Sur la zone, Veolia a revu son périmètre et contribué à la réduction de la dette avec la vente de nos activités d'eau régulée. Nous avons également participé au programme d'efficacité avec une diminution de nos coûts de 10 millions d'euros par an. Notre transformation a aussi impacté notre organisation. Nous avons regroupé nos fonctions support et nous sommes organisés par type de clients, et non plus par métier. Désormais, 3 managers ont la responsabilité des clients industriels, des compagnies d'eau et des clients municipaux et commerciaux. Humainement, cette transformation a donné l'opportunité aux collaborateurs d'élargir leur parcours professionnel. Au niveau commercial, les évolutions nous ont permis d'améliorer encore notre service aux clients et de conquérir de nouveaux marchés. Ce fut le cas, par exemple, avec Siemens.

« Les solutions que nous déployons dans le domaine de l'économie circulaire représentent d'ores et déjà 20% de notre chiffre d'affaires. »

### Quelle est votre ambition dans le domaine de l'économie circulaire ?

Nos solutions dans ce domaine représentent déjà 20% de notre chiffre d'affaires. En combinant nos 3 activités, nous proposons des technologies innovantes qui économisent et préservent la ressource. Nous sommes désormais un véritable acteur de l'efficacité de la ressource, tant pour nos clients que pour l'environnement. À Londres, par exemple, une usine utilise l'énergie issue de la combustion de déchets ménagers non recyclables et alimente 2 500 foyers en chauffage et en eau chaude. À Ling Hall, nous valorisons les métaux précieux comme le palladium présent dans les balayures de voiries.

### Quelle est votre approche par rapport à l'innovation ?

L'innovation est une nécessité. Rester passifs nous conduirait à perdre progressivement notre valeur ajoutée. Nous innovons pour aider nos clients industriels à créer des boucles locales d'économie circulaire. Pour stimuler l'innovation, nous nous sommes inspirés d'une émission très populaire ici. Un collaborateur présente son idée à un jury. S'il le convainc, il obtient du temps et du financement. 7 « Innovation Den » ont eu lieu, 25 idées ont été approuvées dont 5 sont en incubation. Ainsi, pour Procter & Gamble, nous avons élaboré un procédé qui donne une seconde vie aux effluents d'une usine de détergents. Désormais, ils pourront être utilisés pour nettoyer des camions de l'usine, par exemple. C'est en plantant des graines qu'on fait pousser des arbres et que l'on crée des forêts...

### CHIFFRES CLÉS ROYAUME-UNI ET IRLANDE

- ▶ Près de **2,2 Mds€** de chiffre d'affaires
- ▶ **14 396** collaborateurs



**Philippe Guitard**  
Directeur de la zone  
Europe centrale et orientale

### Quel regard portez-vous sur la transformation du Groupe en Europe centrale et orientale ?

Notre transformation est plurielle. Elle concerne nos organisations, nos structures de coûts, nos systèmes d'information ou encore nos processus. Mais le challenge est surtout humain. Il nous fallait emporter l'adhésion de l'ensemble des cadres et d'un maximum de collaborateurs, qui devaient comprendre où nous allions et quel serait leur rôle dans le nouveau Veolia. En Europe centrale, nos activités Eau et Énergie ont un bon niveau de rentabilité. Cependant, la baisse du pouvoir d'achat nous a conduits à adapter nos coûts en fonction de ce qu'acceptent de payer nos clients. La transformation nous donne des marges de manœuvre pour préserver notre rentabilité tout en limitant la hausse des prix. Mais cette transformation n'est pas terminée : nous devons d'ores et déjà nous efforcer d'anticiper ce que sera demain... et après-demain.

« Avec l'intégration de Dalkia International, nous bénéficions de leviers supplémentaires au service de notre développement commercial. »

### Quelle valeur ajoutée apporte l'intégration des activités de Dalkia International ?

Nous commençons à en recueillir les fruits. L'énergie se trouve à la confluence de nos activités puisqu'on peut produire et/ou récupérer de l'énergie à partir du traitement de l'eau et du traitement des déchets. Être en mesure de proposer une offre globale à la clientèle des professionnels (hôpitaux, centres commerciaux...) et des industriels représente un levier supplémentaire au service du business. Ceci devrait nous permettre d'accroître notre présence sur ces marchés soumis à des exigences environnementales strictes et des obligations d'efficacité énergétique.

### En quoi contribuez-vous, sur votre zone, à ressourcer le monde ?

Nos expertises permettent d'optimiser l'usage des ressources, de n'en rien perdre tout au long du cycle de leur utilisation et d'en maîtriser les impacts. Avec elles, nous développons des dispositifs sophistiqués. Le Smart Water Integrated Management de Prague, centre de contrôle et de pilotage qui couvre tout le cycle de l'eau, ou encore les Energy Savings Centers, plates-formes innovantes pour une meilleure efficacité énergétique des bâtiments, en sont une parfaite illustration. Nous disposons également d'une offre de valorisation des déchets sous forme de chaleur « waste to energy », qui correspond aux besoins du marché en application des directives européennes de gestion des déchets.

### CHIFFRES CLÉS EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE

- ▶ **2,8 Mds€** de chiffre d'affaires
- ▶ **25 800** collaborateurs
- ▶ **10** pays

# DES ENGAGEMENTS QUI FONT LA DIFFÉRENCE



**Pierre Victoria**  
Directeur  
du développement durable

Pour Veolia, le développement durable est avant tout une question de légitimité, celle de créer de la valeur. Cette légitimité est d'autant plus forte que nous sommes une entreprise au service de nos clients et implantée au cœur des territoires. Notre façon de nous intégrer dans notre environnement, d'accompagner nos salariés et de dialoguer avec nos parties prenantes conditionne notre droit à opérer. En cela, notre stratégie et notre ambition RSE contribuent à notre attractivité auprès de nos clients, de nos investisseurs et de nos collaborateurs, et donc à notre compétitivité.

#### **Des engagements dans une démarche de progrès**

La montée en puissance de grands clients industriels dans notre portefeuille nous amène à être plus que jamais exemplaires. C'est pourquoi nos stratégies business et RSE sont intimement liées. En créant une synergie entre nos 3 métiers, l'Eau, les Déchets et l'Énergie, notre nouvelle organisation – un Veolia par pays – n'est pas seulement pertinente au niveau managérial, elle l'est aussi au niveau environnemental. Elle va surtout dans le sens de l'histoire : celui de l'économie circulaire. Notre ambition, nous l'avons traduite en formalisant nos engagements grâce à un travail collaboratif de clarification et de priorisation. 9 engagements, 12 indicateurs clés, des objectifs précis à l'horizon 2020. À plus d'un titre, il s'agit d'une rupture. Nous sommes passés du stade de la charte à celui des

**« L'innovation est au cœur des défis de la planète. Elle est un levier pour concilier croissance et raréfaction des ressources. »**

engagements dans une démarche de progrès qui s'inscrit dans le temps. Cette démarche mobilise toutes les directions de l'entreprise et de nombreux opérationnels parce que la performance du Groupe n'est pas seulement financière, elle est aussi environnementale, sociale et sociétale. Elle enrichit nos offres et les tire vers le haut. Elle constitue donc un levier différenciant. Preuve de leur importance, nos engagements sont portés au plus haut niveau de l'entreprise. L'innovation est au cœur de ce défi. Elle permet de dépasser la contradiction entre croissance et raréfaction des ressources. Cette innovation n'est pas que technologique, elle doit être sociale, sociétale, voire contractuelle, fondée par exemple sur une rémunération non plus sur des quantités vendues mais sur des volumes économisés.

#### **Acteur dans la lutte contre le dérèglement climatique**

Fort de cette vision systémique, Veolia s'impose comme « un apporteur » de solutions majeures pour la planète. Sur la question du climat, sujet sur lequel Veolia est impliqué depuis de nombreuses années, innover est déterminant. En tant qu'opérateur de l'économie circulaire, nous sommes acteur, au premier rang, dans la lutte contre le dérèglement climatique. Nous le sommes en amont pour réduire les impacts à la source, mais aussi en aidant les territoires à s'adapter aux conséquences du changement climatique. Si lors de la 21<sup>e</sup> conférence Climat qui se tiendra à Paris fin 2015, des engagements forts sont pris, Veolia, déjà force de propositions, participera, plus que jamais, à leur mise en œuvre.

# Nos engagements pour ressourcer la planète



## ENGAGEMENT 1

### Gérer durablement les ressources naturelles en favorisant l'économie circulaire

En recyclant produits et matières, Veolia réutilise les ressources naturelles dans d'autres processus de production pour instaurer un cercle vertueux et écoresponsable. Acteur clé de l'économie circulaire, nous proposons des solutions qui valorisent les ressources, optimisent leur productivité et favorisent leur utilisation responsable localement. Nous agissons également sur les pollutions qui les dégradent en développant des approches de traitement adaptées.

#### OBJECTIF 2020

► Réaliser plus de 3,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires liés à l'économie circulaire.

## ENGAGEMENT 2

### Contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique

Pour contenir le réchauffement climatique à +2 °C, les émissions mondiales de gaz à effet de serre devront diminuer de 70 % d'ici à 2050<sup>(1)</sup>. Veolia se mobilise en faveur d'un prix du carbone robuste et stable pour favoriser les solutions bas carbone. Dans nos activités, nous nous mobilisons pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et pour inventer les solutions qui permettent de les éviter.

(1) Selon le dernier rapport du GIEC 2014.

#### OBJECTIFS 2020

► Capturer plus de 60 % du méthane des centres de stockage des déchets que nous gérons.  
► Cumuler 100 millions de tonnes équivalent CO<sub>2</sub> d'émissions réduites et 50 millions de tonnes équivalent CO<sub>2</sub> d'émissions évitées sur la période 2015-2020.

## ENGAGEMENT 3

### Préserver et restaurer la biodiversité

Pour contribuer à limiter la perte de la biodiversité dans le monde, Veolia s'implique à deux niveaux. Nous agissons à la fois pour réduire l'empreinte de nos activités et celles de nos clients sur la nature mais également pour créer les conditions favorables à la préservation et à la restauration des espèces et de leur habitat.

#### OBJECTIF 2020

► Avoir réalisé un diagnostic et déployé un plan d'action dans 100 % des sites identifiés à fort enjeu biodiversité.

# Nos engagements pour ressourcer les territoires



## ENGAGEMENT 4

### Construire de nouveaux modèles de relations et de création de valeur avec nos parties prenantes

Veolia propose des solutions pour améliorer la performance de ses clients sur leurs enjeux réglementaires, sociétaux et environnementaux. Pour y parvenir, nous interagissons avec l'ensemble des acteurs du territoire pour innover et coconstruire des initiatives porteuses de création de valeur partagée. Nos solutions reposent sur les principes de l'économie circulaire et du partage de la performance.

#### OBJECTIF 2020

► Avoir mis en place un partenariat majeur basé sur la création de valeur partagée sur chaque zone d'activité et chaque segment de croissance.

## ENGAGEMENT 5

### Contribuer au développement et à l'attractivité des territoires

Fort de son ancrage au cœur des problématiques d'aménagement et de sa connaissance intime des territoires, Veolia contribue chaque jour à leur dynamisme et à leur développement. Nos solutions couvrent toutes les dimensions du territoire durable de demain : des lieux de vie « smart », résilients, socialement intégrés et où il fait bon vivre.

#### OBJECTIF 2020

► Maintenir au-dessus de 80 % la part de nos dépenses réinvesties sur les territoires.

## ENGAGEMENT 6

### Fournir et maintenir des services essentiels à la santé et au développement humain

Veolia s'engage auprès de ses autorités délégantes ou partenaires et de ses clients industriels à assurer un accès durable aux services essentiels d'eau, de propreté ou d'énergie. Nous nous mobilisons pour garantir les conditions d'accès de tous à des services de qualité pour développer des solutions adaptées localement. Nous nous positionnons tout particulièrement en faveur de politiques ciblées pour les populations et/ou quartiers les plus démunis.

#### OBJECTIF 2020

► Contribuer aux objectifs du développement durable qui seront définis par l'assemblée générale des Nations unies en septembre 2015, à l'instar de notre contribution aux objectifs du Millénaire.

## Nos engagements pour les femmes et les hommes de notre entreprise



### ENGAGEMENT 7

#### Garantir un environnement de travail sain et sécurisé

La prévention en matière de santé et de sécurité est une préoccupation prioritaire et permanente pour Veolia dans toutes ses activités. Partout, nous nous engageons pour garantir l'intégrité physique et psychique de nos collaborateurs. Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2013, notre Groupe est signataire de la Déclaration de Séoul au Bureau international du travail, reconnaissant le droit fondamental humain à un environnement de travail sûr et salubre. Le renforcement de la prévention, l'analyse des accidents et le dialogue social sur la santé et la sécurité sont inscrits dans l'ensemble des accords relatifs à la santé, à la sécurité ou aux conditions de travail, signés au sein de l'entreprise.

#### OBJECTIF 2020

► Atteindre un taux de fréquence des accidents du travail inférieur ou égal à 6,5.

### ENGAGEMENT 8

#### Favoriser le développement professionnel et l'engagement de chaque salarié

La performance de Veolia est en partie conditionnée par sa capacité d'attraction et de fidélisation des talents. Parce que la motivation et la mobilisation de nos collaborateurs constituent une richesse et une force, nous avons inscrit dans nos priorités le développement des compétences et des parcours, la reconnaissance de nos collaborateurs et de leur performance dans le respect de leur diversité. Nous nous sommes ainsi dotés d'une politique de formation et de développement RH ambitieuse. Enfin, un dispositif dédié à nos managers les associe plus étroitement à la mise en œuvre de la stratégie.

#### OBJECTIFS 2020

► Délivrer chaque année une formation à plus de 75 % des salariés.  
► Maintenir plus de 80 % de taux d'engagement des managers.

### ENGAGEMENT 9

#### Garantir le respect des diversités et des droits humains et sociaux fondamentaux au sein de l'entreprise

Attachés à la cohésion sociale et à la stabilité, notamment en période de transformation de notre organisation, nous portons une attention accrue à la qualité du dialogue social avec les instances de représentation des salariés ainsi qu'au respect des diversités et du principe d'égalité des chances et de lutte contre les discriminations.

#### OBJECTIF 2020

► Couvrir plus de 95 % des salariés avec un dispositif de dialogue social.



Jean-Marie Lambert  
Directeur des ressources  
humaines

« Nous devons adapter les compétences de nos collaborateurs aux exigences qu'imposent l'évolution de nos marchés traditionnels et notre positionnement sur de nouveaux marchés. »

#### Dans un groupe comme Veolia, caractérisé par une main-d'œuvre importante, quelle est l'exigence en matière de prévention santé et sécurité ?

Elle est très élevée, pour plusieurs raisons, et nos résultats sont à la hauteur des efforts déployés. Nous sommes une entreprise de services et 80 % de nos collaborateurs travaillent sur le terrain dans des situations parfois complexes. Aujourd'hui, nos clients industriels, de plus en plus nombreux, ont des standards élevés en la matière. C'est le cas des pétroliers ou des chimistes. Il nous faut franchir un nouveau palier pour nous hisser à leur niveau. Cette question est clé pour atteindre la part de 50 % de clients industriels dans notre chiffre d'affaires en 2020.

#### Comment les ressources humaines ont-elles accompagné la construction du nouveau Veolia ?

L'objectif était de créer un seul Veolia par pays, en réunissant les équipes de nos 3 activités. Nous avons étroitement associé le management et le personnel en tenant compte des législations et du dialogue social de chaque pays. Ce défi, nous l'avons relevé rapidement en préservant un climat serein. Nous nous sommes

appuyés sur nos ressources internes pour reprofiler le « top management » opérationnel et avons su préserver un relationnel intelligent et régulé avec les collaborateurs. À l'horizon 2020, nous visons plus de 95 % des salariés couverts par un dispositif de dialogue social. Cette transformation a aussi été l'opportunité de créer des outils communs et d'aligner nos pratiques.

#### Quel est l'impact du « One Veolia » sur le développement des compétences ?

L'enjeu est de taille : il s'agit d'accompagner la mutation de l'entreprise, de développer notre expertise et notre capacité d'innovation. Nous devons adapter les compétences de nos collaborateurs aux exigences qu'imposent l'évolution de nos marchés traditionnels et notre positionnement sur de nouveaux marchés. C'est pourquoi nous sommes résolus à maintenir nos investissements dans les programmes de formations qualifiantes. N'oublions pas l'importance de l'apprentissage et de l'alternance. Ils font partie intégrante de notre code génétique et participent à notre responsabilité d'entreprise vis-à-vis des territoires.

## Ressources humaines, les temps forts



### FORMATION

#### 20 ans au service de la formation

Le 2 février 2015, le Campus Veolia a fêté ses 20 ans. À cette occasion, le Premier ministre, Manuel Valls, était présent à Jouy-le-Moutier aux côtés d'Antoine Frérot et de 800 invités. Lors de la cérémonie, 450 étudiants ont reçu leur diplôme. Quelque 13 000 alternants ont ainsi été accueillis et formés par Veolia depuis la création du Campus en 1994. Rien qu'en France, 21 diplômés sont dispensés, du CAP au master. Plus de 35 000 salariés ont suivi une formation dans le réseau des Campus dans le monde. Le dernier-né a ouvert ses portes à Incheon, en Corée du Sud, en 2014. Pour Veolia, qui compte 179 000 collaborateurs, dont la plupart exercent des métiers de terrain confrontés à une évolution rapide, le développement des compétences est un impératif, tant pour la performance du Groupe et son attractivité que pour l'employabilité des salariés.

**10**  
pays accueillent  
des Campus.

**13000**  
alternants formés  
depuis 20 ans.

### ENQUÊTE

#### Des managers engagés

L'enquête d'engagement est un outil précieux pour associer plus étroitement les managers à la mise en œuvre de la stratégie du Groupe. Portée au plus haut niveau de l'entreprise, l'enquête a concerné 2 500 dirigeants et cadres en 2013. Elle a permis d'évaluer l'adhésion à la stratégie et les actions entreprises pour accélérer la transformation. En 2014, les résultats ont été largement partagés, et un plan d'actions a été déployé. Il détermine 4 priorités :

- ▶ accompagner l'innovation et les opportunités de croissance dans chacune des zones ;
- ▶ maintenir les objectifs en termes de réduction des coûts et d'amélioration de la performance ;
- ▶ impliquer encore davantage les managers dans la transformation ;
- ▶ retenir les meilleurs talents et optimiser l'attractivité du Groupe.

En 2015, la seconde édition concernera 5 000 managers. Le Groupe s'est donné pour objectif de maintenir un taux d'engagement des managers de plus de 80%, qui sera régulièrement évalué.



### EXPÉRIENCE INTERNATIONALE

#### Pangeo, passeport international pour les jeunes diplômés

Démarrer sa carrière à l'étranger dans une entreprise internationale est une opportunité pour des jeunes qui entrent dans la vie active. Depuis 2004, Veolia donne chaque année la possibilité à environ 60 diplômés – notamment en ingénierie, développement des ventes, finances – d'intégrer le Groupe en démarrant par une mission à l'international d'une ou deux années. En 10 ans, de l'Asie au Moyen-Orient en passant par l'Europe du Nord, 670 jeunes actifs – dont la majorité parle au moins 3 langues – ont bénéficié du programme Pangeo. Avec un taux d'embauche de plus de 70%, ce programme, véritable tremplin d'intégration, est désormais piloté au niveau de la direction des ressources humaines du Groupe.

### GOVERNANCE

#### 2 salariés au conseil d'administration

Depuis une loi votée en France en 2013, les entreprises ont pour obligation d'intégrer des salariés au sein de leur conseil d'administration. C'est chose faite pour Veolia depuis avril 2014. Pavel Paša et Pierre Victoria, respectivement de nationalités tchèque et française, ont été désignés administrateurs pour 4 ans par les représentants du personnel français et européen. Veolia est allé plus loin en intégrant ces 2 collaborateurs à différents comités. Ainsi, Pierre Victoria a rejoint le comité des rémunérations et celui des comptes et de l'audit ; Pavel Paša celui de la recherche, de l'innovation et du développement durable.



### PRÉVENTION SANTÉ ET SÉCURITÉ

#### La sécurité : une priorité au cœur des activités

La prévention santé et sécurité (PSS) fait partie intégrante de toutes les activités pour les salariés, les intérimaires et les sous-traitants. Cela se traduit par l'engagement de toute la ligne managériale, et notamment du comité exécutif. Ainsi, en 2014, Antoine Frérot, Président-directeur général, et des membres du Comex ont effectué des visites de terrain dédiées à la sécurité.

L'objectif annoncé est un taux de fréquence <sup>(1)</sup> de 6,5 à l'horizon 2020. En 2014, il était de 11,7 avec des conditions de travail spécifiques à chaque activité. Cette ambition commune à l'ensemble du Groupe permettra de poursuivre la progression engagée dans nos différents territoires.

(1) Nombre d'accidents du travail avec arrêt par million d'heures travaillées.

24h

# POUR RESSOURCER LE MONDE

AUSTRALIE  
Région de Hunter • p. 22

CANADA  
Merritt • p. 26

ARGENTINE  
Buenos Aires • p. 30

OMAN  
Khazzan • p. 34

FRANCE  
Bordeaux et Lyon • p. 38

ROYAUME-UNI  
Londres • p. 44

ALLEMAGNE  
Kaiserslautern • p. 48

CHINE  
Tangshan • p. 52

ROUMANIE  
Iasi • p. 56

MONDE  
Les entreprises de spécialités mondiales • p. 60

Sources des données extérieures au Groupe : voir page 72.



Sur tous les continents, chaque jour, à chaque instant, Veolia contribue à ressourcer le monde.



▶ AUSTRALIE / NOUVELLE-ZÉLANDE

▶ AUSTRALIE

SUPERFICIE	REVENU PAR HABITANT	GMT
▶7692000 km <sup>2</sup>	▶37 749 \$	▶+8 à +11h
POPULATION	RANG MONDIAL	
▶22,7 millions	▶12	

LES ENJEUX DE VEOLIA EN AUSTRALIE / NOUVELLE-ZÉLANDE

- ▶ Proposer une gamme complète de services dans les secteurs de l'eau, des déchets et de l'énergie.
- ▶ Améliorer la performance sociale, environnementale et économique pour les clients afin qu'ils puissent en faire bénéficier les utilisateurs finaux.



01h

RÉGION DE HUNTER

La région de Hunter, en Nouvelle-Galles du Sud, offre de nombreuses perspectives de croissance à Veolia. La signature d'un contrat avec l'opérateur public Hunter Water Corporation renforce encore la présence du Groupe, historiquement implanté dans la région.



## AUTRES CONTRATS

► **Le gouvernement du Commonwealth,**

représenté par le ministère de la Défense australien. Gestion complète des déchets de 300 sites.

► **Lend Lease**

Gestion d'un réseau de froid urbain, d'un réseau électrique haute tension et d'une usine de traitement de l'eau recyclée pour le site de Barangaroo, à Sydney.

► **Toyota**

Gestion des déchets et des matières recyclables dans les centres de valorisation des sites Toyota, dans les États de Victoria, du Queensland, d'Australie-Méridionale et dans le Territoire du Nord.

► **Rosehill**

Fourniture de services de maintenance et support téléphonique pour l'usine de recyclage de l'eau.

## Hunter Water Corporation : un contrat stratégique

**RÉGION DE HUNTER.** Hunter Water Corporation, situé en Nouvelle-Galles du Sud, est l'un des plus grands services publics d'eau d'Australie. Il fournit de l'eau potable et assure le traitement des eaux usées pour plus de 570 000 habitants de 6 collectivités locales de la région de Hunter.

Au terme d'un appel d'offres, Hunter Water Corporation a confié la gestion de son service d'eau à un opérateur privé. En l'occurrence, Veolia, qui a remporté le marché, fort de son savoir-faire de plus de 20 ans, dans l'exploitation de 30 usines de traitement d'eau en Australie et en Nouvelle-Zélande.

Pendant 8 ans, aux termes du contrat d'un montant de 141 millions d'euros, le plus important jamais attribué par Hunter Water, le Groupe va exploiter et gérer la maintenance de 6 usines de traitement d'eau potable, de 19 stations de traitement des eaux usées et d'une usine de recyclage d'eau potable. Veolia alimentera en eau potable plus d'un demi-million d'habitants et assurera le traitement des eaux usées.

L'expertise unique de Veolia va permettre la mise en œuvre des meilleures technologies et garantir la maîtrise du coût de l'eau pour les ménages et les entreprises locales. Pour réussir la transition et le passage

de témoin en douceur, Veolia a engagé une démarche en plusieurs étapes. Des sessions d'initiation et de formation ont été dispensées à plus de 65 employés, un bureau temporaire installé, des véhicules et équipements acquis.

Une charte a également été signée par Veolia et Hunter Water pour assurer une relation de qualité entre les acteurs tout au long de la durée du contrat.

Ce succès renforce la présence de Veolia en Nouvelle-Galles du Sud, déjà partenaire de plusieurs grands industriels de la région comme Tomago Aluminium, Eraring et Rio Tinto.

# 26

**usines de traitement (6 usines d'eau potable, 19 stations de traitement des eaux usées et 1 usine de recyclage d'eau potable).**

# 570 000

**habitants desservis.**

# 141 M€

**de chiffre d'affaires.**



### CÔTÉ CLIENT

« La transition entre l'opérateur des usines de traitement d'eau Hunter Water et Veolia a été réalisée de façon homogène et professionnelle.

L'engagement "d'excellence" de Veolia garantit à Hunter Water les standards d'exemplarité en termes de responsabilité environnementale. »

**Darren Cleary**

Hunter Water, responsable d'exploitation



AMÉRIQUE DU NORD

CANADA

SUPERFICIE	REVENU PAR HABITANT	GMT
▶ 9 985 000 km <sup>2</sup>	▶ 52 219 \$	▶ -5 à -8 h
POPULATION	RANG MONDIAL	
▶ 34,9 millions	▶ 11	

L'ENJEU DE VEOLIA EN AMÉRIQUE DU NORD

▶ Valoriser la réussite de la transformation en renouant avec une croissance rentable et en proposant des offres traditionnelles et de nouvelles offres intégrées à haute valeur ajoutée.



03 h

MERRITT

Le Canada, avec ses étendues infinies, regorge de ressources naturelles. Le bois n'est pas la moindre. Dans la centrale de Merritt, en Colombie-Britannique, Veolia valorisera 307 000 tonnes de biomasse par an, en utilisant notamment les résidus des scieries locales. Ainsi, 40 000 foyers bénéficieront d'une électricité verte grâce à la capacité de production de l'installation.



## Biomasse : coup double en Colombie-Britannique

### AUTRES CONTRATS

► **Akron (Ohio)**, comté de DeKalb (Géorgie) et Washington DC. Nouveaux projets « Peer Performance Solutions » dans une optique d'économie des fonds publics et d'optimisation des services d'eau potable et d'eaux usées.

► **Wheelabrator** Technologies Inc. Réseau d'énergie. Partenariat pour la production de « vapeur verte », utilisée pour le système de production énergétique à Baltimore, dans le Maryland.

► **Fall River** (Massachusetts) et La Nouvelle-Orléans (Louisiane). Renouvellement pour une durée de 10 ans de 2 contrats majeurs d'exploitation et de maintenance d'usines de traitement des eaux usées.

**MERRITT.** Avec seulement 10% de la surface du Canada, la Colombie-Britannique concentre plus de la moitié de la superficie forestière du pays, la région étant boisée à 70%. En dépit de la crise, liée au recul de la demande et à l'épidémie de dendroctone du pin, l'industrie forestière reste néanmoins un rouage essentiel de l'économie nationale. Cependant, si la ressource en bois est abondante, elle demeure encore sous-représentée dans le mix énergétique local. Le Canada, déjà pionnier de l'intégration d'énergie à faible émission carbone grâce à l'hydroélectrique (qui représente 60% de la production d'électricité<sup>(1)</sup>), parie désormais sur la biomasse. Une belle opportunité pour Veolia, reconnu pour son expertise dans ce domaine. Avec le fonds canadien Fengate Capital Management Ltd qui assure le financement des projets, Veolia a d'ailleurs remporté, en peu de temps, 2 beaux succès dans cette région. En juillet 2014, Fengate et Veolia ont noué un partenariat et signé un contrat majeur pour financer, construire et exploiter l'une des plus grandes centrales biomasse d'Amérique du Nord, sur une période de 30 ans. Située à Merritt, au nord-est de Vancouver, celle-ci permettra de valoriser 307 000 tonnes de déchets de biomasse par an en électricité, essentiellement à partir de résidus de bois provenant des scieries locales. 40 000 foyers profiteront de cette électricité verte, grâce à la capacité de production de 40 MW de l'installation. Une fois en fonction, elle permettra d'éviter le rejet d'environ 95 000 tonnes de CO<sub>2</sub> par an (soit l'équivalent de 45 000 véhicules retirés de la circulation). Ce projet représente un chiffre d'affaires cumulé de plus

de 540 millions d'euros pour Veolia et fait suite à un autre succès remporté par Fengate et Veolia fin 2013 : le contrat de conception, financement, construction, exploitation et maintenance de la centrale biomasse de Fort Saint James, située à quelque 700 kilomètres plus au nord. Ces 2 conquêtes commerciales, intervenues à moins d'un an d'intervalle, récompensent le savoir-faire de Veolia et sa capacité à apporter une réponse complète à la demande des clients : du financement à la maintenance en passant par la construction et la valorisation, ce qui contribue à préserver la ressource. Le contrat, conclu alors que Dalkia International a rejoint Veolia à 100% en juillet 2014, illustre parfaitement une intégration porteuse de belles opportunités pour le Groupe.

(1) <http://www.connaissancedesenergies.org/situation-energetique-du-canada-en-2014-141002>.

**250**  
emplois créés durant la phase de construction.

**95 000**  
tonnes de CO<sub>2</sub> évitées par an.

**40 000**  
foyers approvisionnés en électricité.

**540 M€**  
de chiffre d'affaires.



### BIOMASSE : LA RUÉE VERS L'OR VERT

**Merritt illustre parfaitement les opportunités que recèle l'utilisation des déchets de biomasse, en termes de préservation de la ressource.**

La valorisation énergétique des déchets représente en effet une étape clé vers la diminution de la consommation de combustibles fossiles.

Cette nouvelle ressource – qui s'obtient en valorisant des matières premières secondaires issues de l'exploitation forestière et agricole et la partie organique de déchets industriels et ménagers – permet de produire de la chaleur, du froid et de l'électricité.

On peut également convertir en énergie le biogaz capturé pendant la méthanisation (décomposition des déchets), l'usage de biocarburants de ce type produisant moins de gaz à effet de serre que les combustibles fossiles traditionnels.



AMÉRIQUE LATINE

ARGENTINE

SUPERFICIE	REVENU PAR HABITANT	GMT
▶2780000 km <sup>2</sup>	▶11573 \$	▶-3 h
POPULATION	RANG MONDIAL	
▶41,1 millions	▶26	

L'ENJEU DE VEOLIA EN AMÉRIQUE LATINE

▶ L'Amérique latine est une région dynamique avec une industrie en croissance forte. Le développement urbain soutenu associé au renforcement des contraintes environnementales représente une opportunité pour le Groupe, spécialiste des solutions pour la gestion environnementale de systèmes complexes.



06 h

BUENOS AIRES

Retiro, San Nicolás, Puerto Madero, San Telmo, Monserrat et Constitución : il y a des airs de Naples, de Madrid et de Paris dans ces 6 quartiers de la capitale argentine que traversent chaque jour plus de 1,5 million de personnes. Depuis 2014, Veolia y assure un service complet de gestion des déchets.



## Porté par de « bons vents »

**BUENOS AIRES.** Ville de 3 millions d'habitants, Buenos Aires<sup>(1)</sup> s'étend le long du río de la Plata qui forme la frontière avec l'Uruguay. La capitale argentine est la plus européenne d'Amérique du Sud. Ville de passion, fascinante et à l'intense activité nocturne, c'est l'une des grandes mégapoles du continent. Partenaire de la municipalité depuis 16 ans pour les services de propreté, Veolia s'est à nouveau vu confier pour 10 ans la gestion des services de nettoyage urbain de 6 quartiers emblématiques en plein centre-ville : Retiro, San Nicolás, Puerto Madero, San Telmo, Monserrat et Constitución. Cette vaste zone, poumon économique, touristique et culturel de la capitale, abrite à la fois des bâtiments officiels comme la Casa Rosada, le palais présidentiel, les gares ferroviaires et routières ainsi que le port. Ce nouveau contrat est une preuve de la confiance de la collectivité dans la capacité de Veolia à prendre en charge la gestion des déchets dans la zone la plus touristique et commerciale de Buenos Aires. La propreté urbaine représente un enjeu clé pour la qualité de vie et l'attractivité de la capitale. Le montant du contrat est de 400 millions d'euros sur 10 ans.

Veolia assure la collecte des déchets, le nettoyage de la voirie et la gestion du personnel. Le défi est de taille étant donné les nombreux flux en présence. Plus de 200 000 habitants résident dans ces quartiers et plus de 12 000 établissements commerciaux et de services y exercent une activité. Chaque jour, ce sont plus de 1,5 million de personnes qui transitent dans cette partie de la ville. Il faut donc toute l'expérience de Veolia pour intervenir dans cette agitation et cette densité urbaine. Le Groupe a notamment apporté 2 nouveautés

pour protéger l'environnement : la modernisation de la flotte de véhicules avec l'incorporation de camions de charge latérale et la conteneurisation de la collecte. Désormais, de nouveaux bacs remplacent les sacs plastiques qui, auparavant, s'échouaient sur le trottoir, optimisant ainsi les conditions d'hygiène et de collecte des déchets. Présent dans 8 pays d'Amérique latine (Argentine, Brésil, Chili, Colombie, Équateur, Mexique, Pérou, Venezuela), Veolia y compte 42 millions d'utilisateurs et près de 12 000 employés. Le Groupe opère des services d'eau à Guayaquil, Mexico, Bogotá et Lima et des services de propreté à São Paulo et Santiago du Chili. Il est également présent dans le traitement des eaux industrielles au Brésil et au Chili et dans les déchets dangereux au Mexique.

(1) Buenos Aires signifie « bons vents » en espagnol.

**6**  
quartiers.

**206 000**  
habitants desservis.

**1,5**  
million de personnes  
transitent dans la zone  
quotidiennement.

Durée du contrat :

**10 ans**



### AUTRES CONTRATS

#### ► Mexique

Gestion commerciale du système d'eau d'une partie de la ville de Mexico renouvelée pour 2 ans. 2,4 millions d'utilisateurs desservis.

#### ► Chili

Renouvellement pour 10 ans du contrat de nettoyage urbain de la ville de San Felipe.

#### ► Pérou

Exploitation et maintenance d'une station de traitement des eaux usées à Cusco. 386 000 habitants desservis.

➕ Pour en savoir plus :  
<http://www.veolia.com>

### ACCOMPAGNER LES COLLABORATEURS

## À Buenos Aires, Veolia a initié plusieurs actions pour ouvrir de nouveaux horizons à ses collaborateurs.

En mai 2014, le Groupe a été récompensé en remportant le prix Premio Vivalectura pour son programme de promotion de la culture par un jury composé notamment de membres du ministère de l'éducation argentin. Concrètement, les collaborateurs et leurs familles bénéficient d'une démarche d'alphabétisation, avec des espaces dédiés dans l'entreprise pour apprendre à lire et à écrire ou pour pratiquer une activité artistique. Un club de lecture a aussi été monté à l'attention des balayeurs.

Par ailleurs, Veolia a poursuivi le déploiement de son programme d'intégration professionnelle. Il vise à offrir un espace adapté aux personnes ayant des capacités différentes pour favoriser l'acquisition de connaissances et faciliter leurs déplacements. Une enseignante d'éducation spécialisée suit ces personnes pour les aider à bien s'intégrer dans l'entreprise.



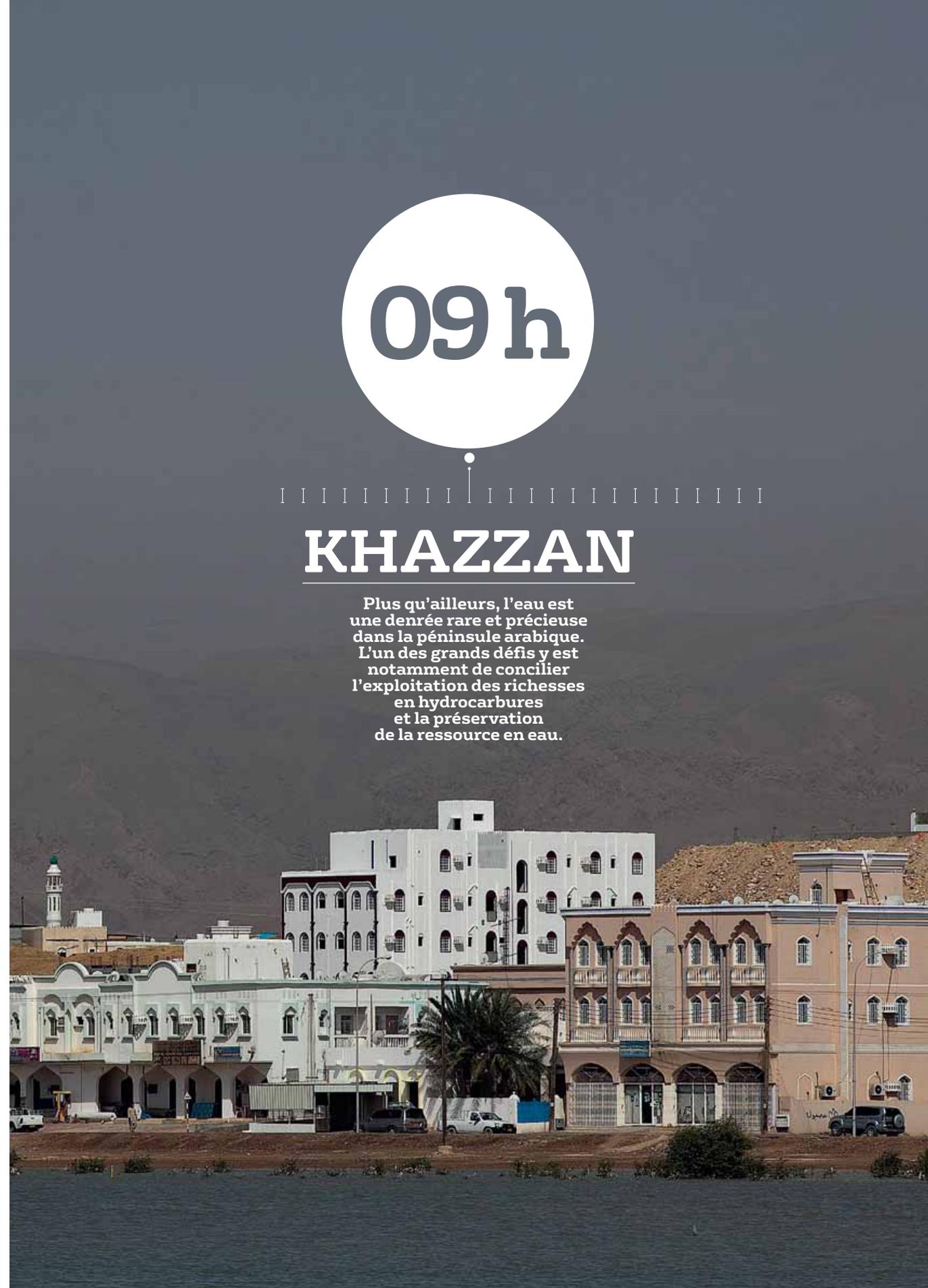
MOYEN-ORIENT / AFRIQUE

SULTANAT D'OMAN

<b>SUPERFICIE</b>	<b>REVENU PAR HABITANT</b>	<b>GMT</b>
▶ 309 500 km <sup>2</sup>	▶ 23 133 \$	▶ +4 h
<b>POPULATION</b>	<b>RANG MONDIAL</b>	
▶ 3,3 millions	▶ 65	

LES ENJEUX DE VEOLIA AU MOYEN-ORIENT ET EN AFRIQUE

- ▶ La rareté de l'eau et l'accès aux services essentiels dans les mégapoles de demain.
- ▶ Le développement durable des industries extractives auxquelles le Groupe peut apporter des solutions environnementales.



09 h



KHAZZAN

Plus qu'ailleurs, l'eau est une denrée rare et précieuse dans la péninsule arabique. L'un des grands défis y est notamment de concilier l'exploitation des richesses en hydrocarbures et la préservation de la ressource en eau.



## Quand l'eau et le gaz font bon ménage

**OMAN.** Au Moyen-Orient, la croissance industrielle et les problématiques liées à la rareté de l'eau obligent à relever des défis de taille. Plusieurs projets gagnés par Veolia témoignent du dynamisme régional et de la quête de solutions innovantes pour desserrer la tension qui pèse sur l'eau. Situé au sud-est de la péninsule arabique, le sultanat d'Oman abrite des réserves importantes d'hydrocarbures et notamment de gaz. Au cours des dernières années, le pays a ouvert plus largement l'exploitation des champs d'hydrocarbures aux compagnies étrangères, comme BP. Le géant britannique y exploite l'immense champ gazier de Khazzan. Pas moins de 300 puits de gaz y seront creusés pour une production estimée à 28,3 millions de m<sup>3</sup> par jour en 2017.

Ce projet nécessite une grande quantité d'eau pour fonctionner. Or, dans la péninsule arabique plus qu'ailleurs, les besoins en eau des industriels doivent être conciliés avec ceux des habitants, déjà confrontés à la rareté des ressources. Dans ce contexte, Veolia a été chargé de construire et d'exploiter pour une durée d'un an, reconductible 4 fois, une usine de traitement d'eau brute (eau issue des forages gaziers). En pleine activité, cette usine fournira 6000 m<sup>3</sup> d'eau par jour, dont 4000 m<sup>3</sup> d'eau de process et 2000 m<sup>3</sup> d'eau potable. Ce contrat est un bon exemple d'un savoir-faire reconnu dans le secteur du pétrole et du gaz, qui fait partie des segments de croissance du Groupe. Ce secteur mobilise aujourd'hui des techniques d'extraction sophistiquées. L'expertise humaine et technologique de Veolia en matière de traitement et

de recyclage est particulièrement recherchée. Elle permet à la fois de diminuer la pression sur la ressource, d'améliorer la productivité des rendements et de réduire les impacts environnementaux.

Ce n'est pas un hasard si le Groupe affiche de belles références dans le domaine : à Carmon Creek, au Canada, pour Shell, en Arabie saoudite pour Marafiq ou encore en Australie pour QCG... où l'expertise unique de Veolia dans le domaine des gaz non conventionnels a fait la différence face aux concurrents.

Dans un monde où les besoins en énergie s'intensifient et où la responsabilité environnementale des entreprises se renforce, Veolia propose à ses clients des solutions expertes qui répondent à ces nouvelles contraintes.

# 6 000 m<sup>3</sup>

**d'eau fournis par jour  
(4 000 m<sup>3</sup> d'eau de process  
et 2 000 m<sup>3</sup> d'eau potable).**

**Montant du contrat :**

# 40 M€



### DU SUR-MESURE, AU PLUS PRÈS DES RÉALITÉS LOCALES

## Partout où le Groupe opère, il s'adapte au maximum au contexte local.

Son expérience du Moyen-Orient et ses nombreuses références dans le secteur pétrolier sont de précieux atouts. C'est le cas dans le sultanat d'Oman, où Veolia, particulièrement bien implanté, gère depuis 10 ans la distribution d'eau pour 70% de la population. De fait, le Groupe dispose d'une connaissance fine de la culture et des réglementations locales, et tout particulièrement des lois du travail et de la gestion des ressources humaines. Les équipes Veolia sont expertes du traitement de l'eau (contrat de dessalement de Sur) et sensibilisées aux enjeux industriels (contrat du port de Sohar).

À Khazzan, les collaborateurs Veolia intègrent les contraintes spécifiques au secteur du pétrole et du gaz et travaillent « en quart ». Le Groupe a élaboré et déployé un système de gestion de la qualité spécialement adapté aux spécifications de l'industrie du pétrole et du gaz. Il intègre des dimensions managériales, environnementales, sanitaires et de sécurité.



**FRANCE**

- ▶ Eau
- ▶ Recyclage & Valorisation des déchets

SUPERFICIE	REVENU PAR HABITANT	GMT
▶ 552 000 km <sup>2</sup>	▶ 39 772 \$	▶ +1 (Été + 2)
POPULATION	RANG MONDIAL	
▶ 65,7 millions	▶ 5	

**LES ENJEUX DE VEOLIA EN FRANCE**

- ▶ Devenir un opérateur de référence des territoires en développant des services experts fondés sur les nouvelles technologies et les savoir-faire à haute valeur ajoutée, dans l'eau et l'assainissement, au service des collectivités et des opérateurs privés.
- ▶ Devenir le producteur de ressources renouvelables (matières premières recyclées et énergies vertes) en France.



**MÉTROPOLE DE LYON**

À plus d'un titre, le contrat « Eau » de la métropole de Lyon est exceptionnel. Tout d'abord par la taille du réseau d'eau, le deuxième plus grand de France; ensuite par les technologies numériques mobilisées. Grâce aux données analysées, la gestion de l'eau devient encore plus intelligente et la ville aussi.

**11h**

**BORDEAUX**

Le 17 octobre 2014, Veolia a accueilli le porte-hélicoptères ex-Jeanne d'Arc. C'est le début d'un chantier de démantèlement qui va durer 18 mois. Une opération emblématique pour cette filière d'excellence développée par Veolia sur un marché en plein essor.



## Bienvenue dans l'ère du big data

**LYON.** Pour les villes, la gestion de l'eau n'est pas sans enjeu. Il est le plus souvent à la fois social, sanitaire, économique et environnemental. C'est pourquoi les villes parlent volontiers aujourd'hui de « grand cycle de l'eau », une expression qui en dit long sur leurs attentes. Aujourd'hui, la gestion des réseaux et le traitement des eaux ne sont que la partie émergée de l'iceberg, il leur faut prendre en compte le milieu naturel, la préservation de la ressource en eau et sa qualité.

Cette nouvelle donne exige de mobiliser des technologies de plus en plus sophistiquées et intelligentes. C'est dans cet esprit que Veolia et la métropole de Lyon œuvrent dans le cadre du nouveau contrat qui les lie pour 8 ans. À travers la gestion du deuxième plus grand réseau d'eau potable de France, Veolia s'est engagé à relever un défi de taille : celui de la gestion en masse des données. 55 millions d'euros seront investis pour déployer des technologies de pointe avec, à la clé, une économie de 33 millions de litres d'eau par jour. Dit autrement, c'est l'équivalent de la consommation annuelle des communes de Villeurbanne, Vaulx-en-Velin et Caluire-et-Cuire, avec une réduction de 46% du niveau des pertes actuelles. Cette réduction des pertes en ligne contribuera à la préservation de la ressource et à la maîtrise de la consommation d'énergie.

Pour détecter les fuites, 6 000 capteurs dont 5 500 en poste fixe seront déployés. Et ce n'est pas tout ! Veolia va étendre le réseau intelligent de télérelevé des compteurs d'eau pour permettre aux 400 000 abonnés de suivre leur consommation au quotidien. 63 sondes d'analyses seront également installées pour un contrôle

en continu des principaux indicateurs de la qualité de l'eau dans les réseaux. Deux centres de pilotage, à la pointe de la technologie, feront office de « tours de contrôle ». Des millions de données convergeront vers ces deux centres. Une fois analysées et croisées, il sera possible de leur donner du sens et de développer des services intelligents à forte valeur ajoutée. En cela, le contrat de la métropole de Lyon ouvre une nouvelle ère : celle du big data appliquée à la gestion de l'eau. Le partenariat noué avec IBM en dit long sur les nouvelles perspectives qui se dessinent. La métropole de Lyon sera l'une des premières à en bénéficier. La solution Smarter Water est capable d'analyser toutes les données collectées. Objectifs ? Optimiser la gestion de l'eau, anticiper les événements, réduire les gaspillages et, au final, améliorer la qualité de vie des citoyens et la réponse aux besoins des entreprises locales. Si la gestion de l'eau devient plus intelligente, la ville aussi. Veolia est également armé pour proposer des solutions numériques pour la gestion de l'énergie et des déchets dans la ville.

**55 M€**  
d'investissements.

**54**  
municipalités concernées.



### IMAGINER LES SERVICES URBAINS DE DEMAIN

**La ville devient de plus en plus intelligente. On le doit à la multiplication des objets connectés qui génère une quantité colossale de données.**

Encore faut-il être en mesure de les analyser pour leur donner du sens. En l'occurrence, pour mieux servir la ville. C'est l'ambition de TUBA, le « tube à expérimentations urbaines » qui réunit des partenaires privés et publics de la métropole de Lyon. Véritable laboratoire collaboratif, on y teste de nouveaux services numériques. Veolia est partie prenante de cette approche qui dynamise l'innovation pour imaginer les services urbains de demain.

Son dispositif de télérelevé, Téléo, pourrait servir à développer, à l'avenir, d'autres applications pour la ville, comme le suivi du remplissage des points d'apport volontaire pour la gestion des déchets, le relevé des capteurs de la qualité de l'air, la détection de l'occupation des places de stationnement ou encore le pilotage des systèmes d'arrosage des espaces verts... pour une ville encore plus intelligente.

#### AUTRES CONTRATS

##### ► Nantes Métropole

Modernisation et sécurisation de l'usine d'eau potable de La Roche qui alimente près de 600 000 habitants.

##### ► Montpellier

Renouvellement de la gestion de la station de dépollution des eaux usées Maera et de la collecte des eaux usées pour 14 communes.

⊕ Pour en savoir plus : <http://www.veolia.fr>



## Démantèlement du navire-école de la Marine nationale française

**BORDEAUX.** Après avoir effectué l'équivalent de 79 tours du monde, l'ex-*Jeanne d'Arc*, navire mythique de la Marine nationale française, est entrée le 17 octobre 2014 dans le port de Bordeaux pour sa dernière escale. Après avoir été désarmé et à l'issue d'un appel d'offres, le bâtiment a été confié à Bartin, filiale de Veolia, pour être démantelé intégralement dans les installations de Bassens classées pour la protection de l'environnement. Avec ses 9 000 tonnes et ses 182 mètres de long, c'est un beau chantier pour les experts Veolia. Objectif : valoriser 90% des matériaux du navire en toute sécurité avec pour obligation une traçabilité totale des déchets. Plusieurs étapes sont programmées pour mener à bien cette opération complexe. Les 10 premiers mois sont consacrés à la dépollution de la coque à quai. Elle sera ensuite découpée et entièrement déconstruite en cale sèche pendant plus de 6 mois. Fin de l'opération : été 2016. Alors que les déchets dangereux seront spécifiquement traités, la majorité des autres matériaux seront valorisés. Les métaux non ferreux partiront dans des fonderies françaises ou européennes, les ferrailles dans des aciéries françaises ou espagnoles, tandis que les équipements électriques et électroniques seront recyclés près d'Angers. Veolia a fait d'une pierre deux coups en remportant le démantèlement d'un autre bâtiment militaire : celui de l'ex-*Colbert*, croiseur lance-missiles. Au menu, 8 000 nouvelles tonnes à dépolluer, à découper et à valoriser. En remportant cet appel d'offres, Veolia s'impose comme un expert de rang mondial sur le secteur du démantèlement en forte croissance. D'ailleurs, le Groupe vise un chiffre d'affaires annuel de 400 millions d'euros à l'horizon 2020 dans cette filière d'avenir. En 2014, d'autres

beaux contrats ont été remportés dans le domaine, comme ceux du démantèlement d'une plate-forme pétrolière en mer du Nord norvégienne et des 317 rames de RER confiées par la RATP. Il faut dire que Veolia a de sérieux atouts à faire valoir dans le démantèlement et la valorisation à grande échelle des navires, des trains, des avions, des plates-formes off-shore, ou encore des usines. Le Groupe sait tout particulièrement mener ces chantiers en toute sécurité pour le personnel et dans le plus grand respect de l'environnement tout en obtenant des taux de valorisation des déchets très élevés. Pour atteindre l'objectif visé dans ce secteur, Veolia a choisi des sites spécialisés : les installations du port de Bordeaux pour les 2 navires de la Marine nationale, Troyes pour le ferroviaire, ou encore 2 sites littoraux en Écosse et en Norvège pour les infrastructures pétrolières. L'Asie – confrontée à une problématique de flotte civile vieillissante – est également en ligne de mire. Pour être présent sur ce marché potentiellement important, Veolia a décidé d'investir en Chine dans la construction d'un site de démantèlement de bateaux au nord de Canton.

**90%**  
de taux de valorisation  
des matériaux.



### AUTRES CONTRATS

#### ► RATP

Démantèlement de 317 voitures voyageurs du RER A. 97% des matériaux seront recyclés.

#### ► Écomobilier

Collecte et valorisation de mobilier usagé dans 53 départements français.

#### ► Castorama

Partenariat pour proposer aux clients de l'enseigne un plan de travail de cuisine entièrement recyclé.

#### ► La tour Eiffel

Plus de 80% des déchets issus des travaux de rénovation valorisés.

➕ Pour en savoir plus : <http://www.veolia.fr>

### CÔTÉ CLIENT

Depuis quelques années, la Marine nationale a mis en place une politique de démantèlement des bâtiments retirés du service actif, très précise. Celle-ci s'inscrit pleinement dans une démarche de développement durable.

Le démantèlement d'un bâtiment retiré du service actif comporte trois étapes : son désarmement, sa mise en conservation et la réalisation, ou la mise à jour, de l'inventaire des matières potentiellement dangereuses et enfin, sa déconstruction, qui inclut la dépollution préalable ainsi que la gestion et le traitement des déchets et des ferrailles dans les filières appropriées. Ces opérations sont menées dans le respect de la réglementation en vigueur et des objectifs de la Marine : la sécurité des personnels sur les chantiers, la protection de l'environnement, la maîtrise du processus technique à chaque étape, la traçabilité des matières et des déchets.

La performance économique est aussi considérée comme l'un des vecteurs de performance de l'industrie. Le prestataire est ainsi incité à optimiser ses processus et à recycler au maximum, limitant le transfert de déchets vers les centres de stockage, favorisant le réemploi des matières premières et augmentant les recettes pour l'État comme pour l'industriel.

**Vice-amiral Hubert Jouot,**  
chargé de mission pour les navires en fin de vie de la Marine nationale



▶ ROYAUME-UNI / IRLANDE

▶ ROYAUME-UNI

<b>SUPERFICIE</b>	<b>REVENU PAR HABITANT</b>	<b>GMT</b>
▶ 242 000 km <sup>2</sup>	▶ 39 000 \$	▶ 0 (Été + 1)
<b>POPULATION</b>	<b>RANG MONDIAL</b>	
▶ 63,3 millions	▶ 7	

**L'ENJEU DE VEOLIA AU ROYAUME-UNI ET EN IRLANDE**

▶ Innover pour préparer l'avenir, favoriser l'économie circulaire et accompagner les clients industriels, en optimisant la préservation de la ressource.



13h

**LONDRES**

L'usine de SELCHP <sup>(1)</sup> fournit à 2 500 foyers londoniens du chauffage et de l'eau chaude grâce à la valorisation de déchets ménagers non recyclables. Un bel exemple d'économie circulaire.



## Et la boucle est bouclée !

**LONDRES.** Un grand nombre d'habitants ignorent la destination finale de leurs déchets. Ce n'est pas le cas de 2 500 résidents du quartier de Southwark à Londres. Ils savent en effet que lorsqu'ils déposent leur sac-poubelle dans le container en bas de l'immeuble, une partie de son contenu sera transformée en source d'énergie économique et écologique, pour leur fournir du chauffage et de l'eau chaude. Comment ? Grâce à la centrale thermique combinée SELCHP<sup>(1)</sup> qui alimente depuis 2014 une partie du réseau de chauffage urbain de Southwark. Pour les habitants de ce district du sud-est de Londres, cela permet une réduction de leur facture énergétique. Et pour l'environnement, ce sont 8 000 tonnes de CO<sub>2</sub> rejetées en moins chaque année, soit l'équivalent de 2 700 véhicules retirés de la circulation. Le processus démarre sur le site de gestion des déchets de Southwark qui abrite une usine de traitement mécano-biologique. Ici, les déchets sont triés en séparant les éléments non recyclables des éléments biodégradables. Ces derniers sont transformés en combustible, qui, dirigé vers la centrale de SELCHP, est converti en énergie. L'énergie générée par le processus de combustion est utilisée pour alimenter une turbine qui produit de l'électricité pour le réseau national et de la vapeur. Cette vapeur est acheminée jusqu'aux logements via un réseau souterrain d'une longueur de 5 kilomètres pour, *in fine*, approvisionner les habitants en chauffage et en eau chaude. Avec cette installation, les autorités locales atteignent un triple objectif : les déchets ménagers non recyclables deviennent une nouvelle source d'énergie, ils réduisent la dépendance à l'égard des combustibles fossiles, enfin, ils n'alimentent plus les centres d'enfouissement. Un avantage non

négligeable quand on connaît la volonté affirmée du Royaume-Uni de réduire drastiquement le nombre de ces centres. C'est donc une nouvelle ère qui s'ouvre dans la gestion et la valorisation des déchets au Royaume-Uni. Le DECC (Department of Energy and Climate Change) a créé un fonds de 6 millions de livres sterling<sup>(2)</sup> pour encourager les collectivités locales d'Angleterre et du Pays de Galles à développer ce type de réseaux de chauffage urbain alimentés grâce à l'énergie qui provient des usines de traitement des déchets. Veolia nourrit de grandes ambitions au Royaume-Uni en matière d'économie circulaire, notamment via la cogénération. Un milliard de livres sterling sera investi dans le pays dans les 5 prochaines années dans des projets de ce type comme à Staffordshire, Shropshire et Leeds.

(1) South East London Combined Heat & Powerplant.

(2) <http://www.districtenergy.org>

# 8 000

**tonnes de CO<sub>2</sub> rejetées en moins chaque année.**

# 6 M€<sup>(2)</sup>

**pour encourager, en Angleterre et au Pays de Galles, le développement de ce type de réseaux de chauffage urbain.**



### AUTRES CONTRATS

#### ► Shell

Contrat de 3 ans pour le traitement et le recyclage des déchets de 750 aires de stations-service dans tout le Royaume-Uni.

#### ► Telford and Wrekin

Contrat de gestion des déchets de 24 ans pour optimiser les performances de recyclage et réduire le stockage des déchets.

#### ► Siemens

Contrat de gestion des déchets sur 90 sites de production, bureaux et plates-formes éoliennes au Royaume-Uni.

#### ► Watford

Contrat d'une durée de 7 ans pour la gestion des déchets, le nettoyage des rues et l'entretien des espaces verts pour 86 000 résidents.

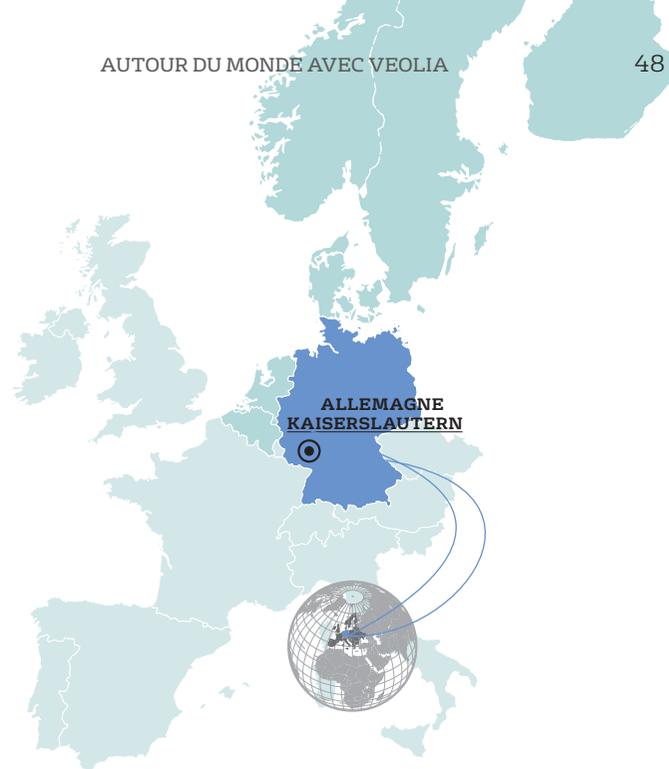
### CÔTÉ CLIENT

**« Nous nous réjouissons que SELCHP propose des services de chauffage à faibles émissions de carbone et à bas coûts aux foyers du sud-est londonien grâce à un nouveau réseau de chauffage. »**

J'encourage vivement la généralisation de ce mécanisme dans la capitale, car l'approvisionnement en chauffage et en électricité à l'échelle locale permet non seulement de faire des économies et de réduire les émissions de carbone mais aussi de garantir aux Londoniens des services d'approvisionnement d'énergie plus sûrs, plus durables et plus rentables. »



**Boris Johnson,**  
maire de Londres



ALLEMAGNE  
KAISERSLAUTERN

EUROPE DU NORD

ALLEMAGNE

SUPERFICIE

▶ 357000 km<sup>2</sup>

REVENU PAR HABITANT

▶ 41863 \$

GMT

▶ 1 h

(Été + 2)

POPULATION

▶ 81,9 millions

RANG MONDIAL

▶ 4

L'ENJEU DE VEOLIA EN EUROPE DU NORD

▶ Améliorer la compétitivité des clients par des solutions innovantes intégrant la gestion de l'eau, de l'énergie et des déchets. L'Europe du Nord, riche en plates-formes industrielles, recèle un formidable potentiel. L'opportunité pour le Groupe de déployer toujours plus de solutions dans le domaine de l'économie circulaire.

15h

KAISERSLAUTERN

Entre le constructeur automobile Opel et Veolia, c'est une histoire qui dure... À présent, Veolia gère l'intégralité des déchets de l'usine de Kaiserslautern, avec une traçabilité garantie.





## AUTRES CONTRATS

▶ **Allemagne**

Contrat de 3 ans pour le recyclage de journaux et de magazines, avec une filiale de la société d'édition Bauer. 5 500 tonnes de papier seront recyclées par an.

▶ **Belgique**

Contrat de performance énergétique pour les sites de l'université de Gand. Bilan 2014 : une réduction de 57% des émissions de CO<sub>2</sub>.

▶ **Belgique**

Maintenance, pour 9 ans, de 4 musées bruxellois, dans le cadre d'un nouvel appel d'offres pour la gestion multitechnique du complexe du Mont des Arts.

## ACQUISITION

▶ **Pays-Bas**

Acquisition avec PGGM du troisième opérateur de réseaux de chaleur du pays, desservant plus de 62 800 foyers et 1 240 clients industriels et tertiaires répartis sur 64 réseaux.

## Un partenariat qui roule

**KAISERSLAUTERN.** En 2014, 12,6 millions de voitures neuves ont été immatriculées au sein de l'Union européenne, soit une augmentation de 5,7%. Il s'agit du premier rebond depuis 2007. L'industrie automobile allemande – un géant en Europe qui exporte 77%<sup>(1)</sup> de sa production – s'est taillé la part du lion. Outre-Rhin, les acteurs cohabitent sur le marché « premium » des véhicules haut de gamme et sur celui des « généralistes », avec des marques comme Opel, client historique de Veolia en Allemagne. En effet, le Groupe accompagne le constructeur depuis plusieurs années sur le site de Kaiserslautern, en Rhénanie-Palatinat. Veolia assure la logistique et la gestion des rebuts de métal de l'usine. C'est ici que sont notamment élaborés les capots en aluminium, les châssis, les suspensions, ou encore les essieux utilisés dans le réseau de production européen d'Opel.

En juillet 2014, Opel a confié à Veolia l'intégralité de la gestion des déchets du site de Kaiserslautern : déchets classiques et dangereux ainsi que ceux directement liés au processus de production des véhicules, comme le métal et le plastique. Opel a notamment retenu Veolia pour son expertise en matière d'économie circulaire. Pour les industriels, la nécessité de recycler répond en effet à des obligations légales toujours plus nombreuses et souvent incitatives, mais également à des impératifs de compétitivité. Or, le recyclage des matériaux contribue certes à améliorer l'empreinte environnementale des entreprises, mais également à réduire les coûts. Veolia propose une offre globale qui va du conseil en amont, en passant par la formation des équipes sur place et la proposition de process, jusqu'à la gestion de la collecte, du tri, du traitement et du recyclage

des déchets. Le client peut alors se concentrer sur son cœur de métier, la production automobile. Le Groupe a développé une solution logicielle qui permet de « tracer » l'intégralité du cycle du déchet, depuis son point d'origine et de traitement jusqu'à son élimination. Via une interface Web, le client accède à l'ensemble des données relatives à ses déchets, avec une traçabilité garantie. En 2014, Veolia a traité plus de 42 000 tonnes de déchets pour le secteur automobile en Allemagne, collaborant avec des constructeurs et équipementiers de renom, comme Volkswagen, ThyssenKrupp ou encore Neapco. Grâce à l'expertise du Groupe, ce sont plus de 96% des déchets qui sont réutilisés après avoir été triés et traités. L'économie circulaire représente un potentiel considérable. Le Groupe a réalisé 2,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires avec des prestations liées à l'économie circulaire pour le secteur industriel en 2014. Il s'est fixé l'objectif d'atteindre 3,8 milliards de chiffre d'affaires à l'horizon 2020.

(1) lemonde.fr du 25 juillet 2014.

# 42 000

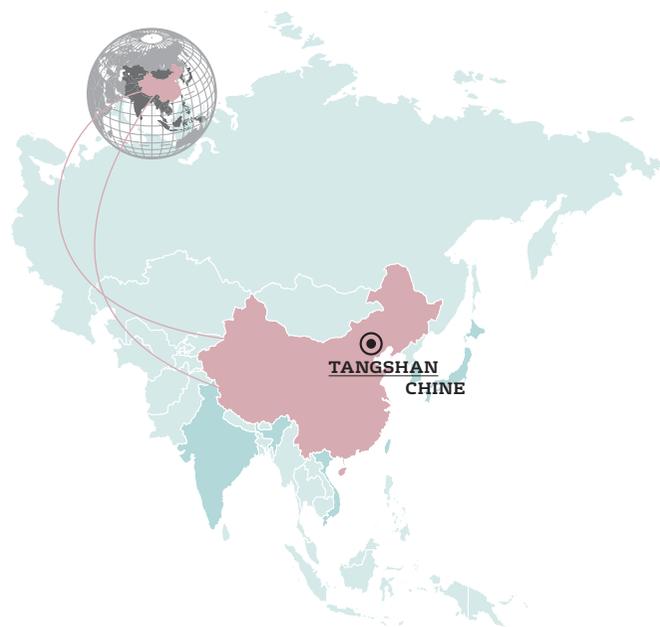
**tonnes de déchets traités pour le secteur automobile en Allemagne en 2014.**



### DE A À Z AVEC LE SECTEUR AUTOMOBILE

## Veolia est un partenaire privilégié du secteur automobile.

Parfois, son rôle commence très en amont. C'est le cas, par exemple, quand le Groupe dessale l'eau de mer pour alimenter le site pétrochimique de Sadara, en Arabie saoudite, où Dow Chemical et Aramco produisent des solvants et des colles destinés, en partie, à l'industrie automobile. Cela se poursuit en aval quand Veolia assure la collecte des déchets spéciaux (batteries, huiles...) dans les garages. Entre-temps, le Groupe intervient au cœur des sites de production en assurant la gestion de l'eau et des déchets des usines. Il fournit de l'eau déminéralisée et traite les effluents en concevant des installations « zéro rejet liquide ». Veolia propose également des solutions de recyclage et de régénération de nombreux composés et solvants : boues métallifères, huiles d'usinage ou solvants, dont certains peuvent être à nouveau utilisés en cabine de peinture. Enfin, comme pour Opel à Kaiserslautern, Veolia gère et recycle l'ensemble des déchets plastiques et métalliques.



ASIE

CHINE

SUPERFICIE	REVENU PAR HABITANT	GMT
▶ 9597000 km <sup>2</sup>	▶ 6091 \$	▶ +8 h
POPULATION	RANG MONDIAL	
▶ 1,351 milliard	▶ 2	

L'ENJEU DE VEOLIA EN ASIE

▶ Faire croître de manière significative les activités du Groupe dans le domaine de l'optimisation énergétique et dans celui du traitement des pollutions difficiles auprès des nombreux acteurs industriels présents en Asie.



18h

TANGSHAN

Mégalopole industrielle, la ville de Tangshan abrite la filiale du plus grand producteur d'acier de Chine, Tangshan Iron & Steel (TIS). Ce dernier a choisi Veolia pour traiter les eaux industrielles d'une cokerie et d'une usine de liquéfaction de gaz naturel.



## Un géant de l'acier choisit Veolia

**TANGSHAN.** Dans la région du Hebei, à 170 kilomètres de Pékin, bat le cœur névralgique de la production d'acier en Chine. Dans cette mégapole industrielle de 7,5 millions d'habitants, on produit autant d'acier que dans tous les États-Unis. Les aciéries, alimentées par des centrales électriques au charbon, causent une importante pollution. Draconiennes sur la question, les autorités chinoises sont déterminées à la combattre<sup>(1)</sup>. Tangshan Iron & Steel, filiale du géant de la sidérurgie Hebei Iron & Steel Group, se veut exemplaire en la matière et entend appliquer les plus hauts standards environnementaux en vigueur.

Dans cette optique, TIS a donc retenu Veolia qui fournit déjà une assistance technique renforcée au site de production d'acier de Chengde. Objet du contrat : traiter les eaux industrielles de 2 nouvelles installations à Tangshan. Pour la Chine, qui concentre 20% de la population mondiale pour seulement 7% des ressources en eau de la planète, la réutilisation de l'eau est un enjeu majeur, notamment dans le secteur industriel.

Concrètement, Veolia conçoit et gère l'intégralité du processus de gestion de l'eau d'une cokerie et d'une usine de liquéfaction de gaz naturel pour un chiffre d'affaires global de 390 millions d'euros. D'une durée de 30 ans, le projet débute par la construction d'une installation de traitement des eaux usées, de recyclage et de refroidissement de l'eau. Mutualisées pour les 2 usines de TIS, les infrastructures permettront de réutiliser jusqu'à 60% de l'eau traitée. Avec ce contrat, le Groupe répond à 3 de ses priorités stratégiques : se renforcer sur les clients industriels, cibler les problématiques

environnementales majeures et se positionner sur les marchés en croissance. En devenant le partenaire privilégié d'un des leaders mondiaux de l'acier avec lequel a été créée une joint-venture, Veolia monte en puissance dans le secteur minier l'une des vagues de croissance identifiées. Enfin, le Groupe conforte ses positions en Chine, où il intervient déjà dans les secteurs industriels de l'acier, de la chimie et de l'automobile... et fournit de l'eau potable à 40 millions d'habitants.

(1) lemonde.fr



### AUTRES CONTRATS

#### ► Singapour

Gestion de la propreté urbaine de la ville.

#### ► Japon

Préfecture de Kanagawa. 1<sup>er</sup> contrat portant sur l'ensemble des activités du cycle de l'eau sur 5 ans.

#### ► Corée du Sud

Hongwon Paper Manufacturing. 1<sup>er</sup> contrat dans le domaine des services énergétiques (production de vapeur) en Corée du Sud.

# 390 M€

de chiffre d'affaires.

# 60%

de l'eau traitée, réutilisée.

Durée du contrat :

# 30 ans

### LA CHINE DÉCLARE LA « GUERRE À LA POLLUTION »

**En Chine, plus qu'ailleurs, tout va très vite. On le sait pour la croissance économique, on le découvre pour l'environnement.**

Le combat engagé par les autorités chinoises contre la pollution en témoigne. À ce sujet, 2014 a marqué un tournant. Deux événements l'illustrent. Le dispositif législatif a été renforcé afin de sanctionner les industries polluantes et leurs dirigeants à proximité des zones protégées et d'ériger la transparence en dogme. Désormais, les entreprises doivent transmettre leurs chiffres d'émissions de polluants atmosphériques en temps réel. Par ailleurs, le service de protection de l'environnement de chaque ville est doté d'un système d'évaluation environnementale effectuée par un tiers et d'un droit de veto sur les projets d'investissement. Le second temps fort de l'année est l'accord signé avec les États-Unis, en novembre 2014, pour réduire les émissions de gaz à effet de serre. La Chine, pays qui produit le plus de gaz polluants, s'est fixé l'objectif d'un pic de ses émissions de gaz à effet de serre « autour de 2030 ». Qualifié d'« historique » par certains et d'« irréaliste » par d'autres, cet engagement montre le nouveau rapport du pays aux défis de l'environnement. Pour Veolia, cette nouvelle donne augure de belles opportunités. À l'image du contrat signé avec Tangshan Iron&Steel.



▶ EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE

▶ ROUMANIE

SUPERFICIE	REVENU PAR HABITANT	GMT
▶ 238 000 km <sup>2</sup>	▶ 9036 \$	▶ +2 h (Été + 3 h)
POPULATION	RANG MONDIAL	
▶ 21,3 millions	▶ 56	

L'ENJEU DE VEOLIA EN EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE

▶ Acheter la transformation en cours – et notamment l'intégration de Dalkia – en ligne avec la stratégie du Groupe et préparer les évolutions futures afin d'adapter en permanence l'entreprise aux besoins de ses clients.



21h

IASI

Ville de théâtres, ville universitaire... Iasi sera aussi une ville verte. Gestionnaire du réseau de chauffage urbain de la ville depuis 2012, Veolia va étendre ce dernier au quartier de Copou.



## Culturelle, universitaire, et encore plus verte : bienvenue à Iași !

**IAȘI.** Située en région moldave, au nord-est de la Roumanie, Iași est la capitale culturelle du pays. Cette ville de 320 000 habitants accueille de nombreux étudiants attirés par son université de Copou. C'est dans ce quartier, le plus vert de la ville, que Veolia va fournir de nouveaux services de chauffage urbain et d'eau chaude. En 2014, le Groupe a été chargé par la municipalité de construire 16 kilomètres de réseaux de distribution et d'installer des modules thermiques individuels pour relier 90 bâtiments publics au réseau de chauffage urbain. Le programme du quartier de Copou marque une nouvelle étape dans le partenariat d'une durée de 20 ans qui associe Veolia et la municipalité de Iași depuis 2012. Veolia est en charge de la gestion, la modernisation et l'extension du réseau de chauffage urbain devenu vétuste. Cette rénovation s'inscrit dans le cadre d'un ambitieux projet européen. La Communauté européenne subventionne la ville à hauteur de 54 millions d'euros pour, notamment, améliorer son efficacité énergétique et réduire ses émissions polluantes. L'objectif affiché est de hisser les réseaux de chauffage et de transports aux standards européens à l'horizon 2016. Le raccordement du quartier de Copou y contribue directement. En reliant près de 90 bâtiments publics, qui utilisent à ce jour des chaudières individuelles généralement vétustes, les émissions polluantes de ce quartier seront réduites de 24 000 tonnes de CO<sub>2</sub> chaque année. Cela équivaut au fonctionnement annuel de 40 000 voitures. Si l'air deviendra plus respirable pour tous, les habitants des bâtiments raccordés au chauffage urbain réaliseront aussi jusqu'à 30 % d'économie d'énergie en renonçant à leurs installations individuelles, souvent polluantes, énergivores et potentiellement dangereuses.

Et cela, sans jamais perdre leur autonomie. Ils pourront démarrer le chauffage quand ils le désirent et bénéficieront d'une sécurité d'approvisionnement et d'une eau chaude en continu. Quant à la ville, elle enregistrera une réduction de sa facture énergétique liée à la baisse des subventions dédiées au chauffage. Les économies publiques sont estimées à 4,7 millions de lei TTC en moyenne par an (soit 1,06 million d'euros environ<sup>(1)</sup>). Autant de ressources que la municipalité pourra demain investir pour répondre à d'autres besoins comme, par exemple, l'embellissement de son patrimoine architectural. N'oublions pas que Iași est candidate au titre de « Capitale européenne de la culture » pour l'année 2021.

(1) Cours au 10 février 2015.



### AUTRES CONTRATS

#### ► Pologne

Raccordement au réseau de chaleur de Poznań dont Veolia est propriétaire de l'équipementier automobile Mahle Krotoszyn (vente de chaleur, fourniture et distribution d'électricité).

#### ► Hongrie

Approvisionnement en énergie de l'industriel pharmaceutique Richter Gedeon et un chiffre d'affaires cumulé de 36 millions d'euros.

# 90

**bâtiments publics connectés au réseau de chauffage urbain.**

# 24 000

**tonnes de CO<sub>2</sub> non rejetées chaque année.**

# 30%

**d'économie d'énergie pour les clients.**

### CÔTÉ CLIENT

## « Le chauffage urbain est un choix stratégique de la ville de Iași. »

« Le contrat de délégation du service public signé en 2012 avec Veolia démontre l'engagement de la municipalité à développer le chauffage urbain comme solution optimale et durable d'alimentation en chaleur de la ville.

“Copou” représente le plus important projet de développement d'un système de chauffage centralisé de Roumanie depuis 25 ans. Il est la preuve de l'efficacité énergétique et environnementale d'un réseau de chauffage urbain associé à la cogénération à haute efficacité. Avec ce projet, nous supprimerons 90 sources directes de pollution au cœur de la ville, et notre indépendance énergétique augmentera en diminuant notre dépendance au gaz d'importation. Ce projet commun, qui sera réalisé avec un financement européen, consolide le partenariat à long terme entre la ville de Iași et Veolia. Je suis convaincu qu'il constituera un exemple de bonne pratique pour toutes les grandes villes de Roumanie et même d'Europe. »

**Gheorghe Nichita,**  
maire de la Ville de Iași

# LES ENTREPRISES DE SPÉCIALITÉS MONDIALES

23h



## DES EXPERTISES AU SERVICE DU GROUPE PARTOUT DANS LE MONDE

► Les entreprises de spécialités mondiales interviennent sur des marchés faisant appel à des technologies de pointe. Ces entreprises sont Veolia Water Technologies; SARP/SARPI, gestion globale des déchets dangereux et spéciaux; SEDE, traitement et valorisation des boues d'épuration et des déchets organiques et minéraux; la SADE, expert de la conception, la construction et la maintenance de réseaux d'eau; VE Industries.

### CONTRATS

#### ► Taïwan

Formosa Petrochemical Corporation a choisi Veolia Water Technologies pour optimiser la gestion des effluents industriels de son immense complexe pétrochimique de Mailiao.

#### ► Mauritanie

SARP Industries a signé avec le pétrolier Petronas un contrat pour le traitement de 1 700 tonnes de déchets, principalement des boues de raclage de cuves de produits pétroliers bruts.

#### ► Irak

Le gouvernement irakien a confié à Veolia Water Technologies et Hitachi la fourniture des équipements et la construction des installations de prétraitement de l'eau de l'usine de dessalement de Bassora.



## Extraire le pétrole tout en économisant l'eau : c'est possible

Le secteur du pétrole et du gaz est confronté à des enjeux majeurs. Ils sont d'abord environnementaux et sanitaires pour protéger l'écosystème. Ils sont désormais économiques pour maîtriser les coûts d'exploitation et de production alors que la demande baisse et que les gisements, de plus en plus isolés et profonds, sont complexes à exploiter. Enfin, ils sont hydriques car l'industrie du pétrole et du gaz est intimement liée à l'eau, ressource dont elle est fortement consommatrice. C'est tout particulièrement le cas des gaz non conventionnels dont les techniques d'extraction consomment de 10 à 20 fois plus d'eau. Parce que Veolia offre des solutions pour relever ces défis – diminution des besoins en eau, augmentation de la productivité des gisements, réduction des impacts environnementaux – le Groupe nourrit de grandes ambitions dans ce secteur industriel, tant en amont (extraction) qu'en aval (raffinage). C'est particulièrement vrai dans le traitement des boues huileuses produites lors de l'extraction du pétrole.

Depuis 2014, Veolia intervient en Colombie sur le site de Castilla, au sud-est de Bogotá, pour le compte du pétrolier Ecopetrol America. Cette installation de traitement d'eau produite par l'extraction du pétrole est l'une des plus importantes au monde. Les technologies mises en œuvre par Veolia se distinguent par leur efficacité et leur caractère innovant. Peu énergivores et faibles consommatrices de produits chimiques, elles contribuent à réaliser des installations performantes et respectueuses de l'environnement. Concrètement, l'eau produite est séparée du pétrole à la tête de puits, puis traitée pour en éliminer les résidus solides en suspension et les éventuels produits chimiques. L'eau est ensuite refroidie avant d'être rejetée dans le milieu naturel. D'un montant de 67 millions d'euros, ce contrat s'inscrit dans le cadre d'une coopération des équipes locales, brésiliennes, américaines et françaises. Il confirme la capacité de Veolia à développer et mettre en œuvre

des technologies innovantes dans des zones complexes (gisements profonds, isolés, etc.). Grâce à Veolia, Ecopetrol America peut ainsi poursuivre le développement du site de Castilla tout en limitant son impact environnemental. Le Groupe confirme à nouveau son leadership dans les techniques de recyclage de l'eau pour l'industrie du pétrole et du gaz. En la matière, 2014 a débuté à un rythme soutenu. Veolia a également remporté le contrat Formosa Petrochemical Corporation pour l'immense complexe pétrochimique de Mailiao, à Taïwan, et le projet Carmon Creek de Shell, au Canada.

**67 M€**  
de chiffre d'affaires.

## Novartis : un partenariat stratégique

Depuis 2001, Veolia accompagne Novartis, géant de l'industrie pharmaceutique. Le Groupe assure l'optimisation de la gestion de l'eau et des fluides énergétiques des sites bâlois (Suisse), la collecte et le traitement des déchets ainsi que la valorisation des déchets spéciaux. Veolia, qui exploite le plus grand centre européen de distillation à façon de solvants, a démontré sa grande capacité d'innovation, notamment en accroissant l'autoproduction d'électricité et la valorisation économique de la vapeur fatale produite. Un centre commercial de 100 000 m<sup>2</sup> et un bâtiment tertiaire riverains sont notamment chauffés via le recyclage des solvants. Ces innovations ont déjà permis à Novartis de réduire ses émissions de CO<sub>2</sub> de plus de 20% entre 2007 et 2009. Novartis a souhaité renforcer encore sa démarche de performance environnementale et économique. Aussi, l'industriel a de nouveau confié à Veolia l'ensemble des services support à la production de la plate-forme industrielle de Bâle, mais aussi celle des services techniques et des services

aux occupants de 15 de ses plus grands sites basés en Europe de l'Ouest. Le montant du contrat – 925 millions d'euros sur 5 ans – est à la hauteur de la confiance que place Novartis dans Veolia. Ce succès commercial est doublement emblématique. Il traduit, d'une part, l'ambition du Groupe à se développer dans le secteur industriel, et, d'autre part, l'intégration du nouveau Veolia. En effet, les 3 grandes activités : l'Eau, les Déchets et l'Énergie, sont représentées et cela dans des géographies différentes. En France, en Italie, en Espagne et en Irlande, Veolia proposera l'ensemble des technologies, équipements et outils d'optimisation des flux industriels afin de soutenir les performances économiques et environnementales de Novartis.

# La gouvernance

En 2014, les instances de gouvernance ont évolué et ont continué à être sollicitées, dans une période de profonde transformation du Groupe. L'année a été décisive tant par les décisions prises au sein de ces instances que par leur mise en œuvre au sein des opérations.

## Le conseil d'administration

s'est tenu 8 fois en 2014, avec un taux moyen de présence de 87 %. Réuni en séminaire stratégique, il a débattu de manière approfondie sur les orientations majeures proposées par la direction générale. Au cours de l'année, ses activités se sont principalement réparties entre les sujets suivants : stratégie, plan à long terme et budget 2015, revue des comptes annuels 2013 et du premier semestre 2014, information sur les comptes des premier et troisième trimestres 2014 et projets de communication financière correspondants. Dans le cadre de l'arrêté des comptes 2013, ont été particulièrement examinées : la politique de dividende et les propositions d'affectation du résultat et de paiement du dividende en actions. Conformément au code AFEP-MEDEF, l'article 11 des statuts de la Société prévoit une durée de 4 ans du mandat des administrateurs et un renouvellement annuel du quart de la composition du conseil. Par lettre du 28 mars 2014, le Groupe Industriel Marcel Dassault (GIMD) et Thierry Dassault ont informé la société de leur démission, à effet immédiat, de leurs fonctions respectives d'administrateur et de censeur de Veolia Environnement. L'assemblée générale mixte du 24 avril 2014 a notamment renouvelé, pour une durée de 4 ans, le mandat d'administrateur d'Antoine Frérot et les mandats d'administrateur de Daniel Bouton et de

Qatari Diar Real Estate Investment Company, représenté par Khaled Al Sayed.

Le conseil d'administration du 5 novembre 2014 a notamment pris acte de la désignation, le 15 octobre 2014, de 2 administrateurs représentant les salariés, Pierre Victoria et Pavel Páša, respectivement désignés par les comités de groupe France et européen, en application des dispositions légales en vigueur et de la modification des statuts approuvée par l'assemblée générale mixte du 24 avril 2014.

Dans le cadre du renouvellement d'un quart du conseil chaque année, le conseil d'administration, lors de sa séance du 10 mars 2015, a pris acte que le mandat de 4 administrateurs (Maryse Aulagnon, Pierre-André de Chalendar, Baudouin Prot et Louis Schweitzer) parvient à échéance à l'issue de l'assemblée générale du 22 avril 2015.

Sur la recommandation du comité des nominations, le conseil d'administration a décidé, le 10 mars 2015, de proposer à l'assemblée générale mixte du 22 avril 2015 le renouvellement des mandats de Maryse Aulagnon, Baudouin Prot et Louis Schweitzer, pour une durée de 4 ans expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle, qui statuera en 2019 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018, le non-renouvellement du mandat de Pierre-André de Chalendar, la nomination de Homaira Akbari et Clara Gaymard en qualité d'administrateurs ainsi que la ratification de la cooptation de Georges Ralli. Par ailleurs, le conseil d'administration du 10 mars 2015 a nommé Isabelle Courville en qualité de censeur à compter de ce même jour. À l'issue de ces ajustements, le conseil d'administration serait composé de 17 administrateurs, dont 5 femmes (soit 33,3 %).

...

## Le conseil d'administration

Le conseil d'administration détermine les orientations stratégiques de l'activité de Veolia et veille à leur mise en œuvre.

### LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

(au 10 mars 2015)

**Antoine Frérot**  
Président-directeur général

**Louis Schweitzer**  
Vice-président et administrateur référent  
Commissaire général à l'investissement  
Président d'initiative France

**Jacques Aschenbroich\***  
Administrateur et directeur général de Valeo

**Maryse Aulagnon\***  
Président-directeur général d'Affine SA

**Daniel Bouton\***  
Président de DMJB  
Conseil, senior advisor de Rothschild & Cie Banque

**Caisse des dépôts et consignations**  
Représentée par Olivier Mareuse, directeur des finances du Groupe Caisse des dépôts et consignations

**Pierre-André de Chalendar\***  
Président-directeur général de la Compagnie de Saint-Gobain

**Marion Guillou\***  
Présidente d'Agreenium

**Serge Michel**  
Président de Soficot SAS

**Pavel Páša**  
Administrateur représentant les salariés

**Baudouin Prot\***

**Qatari Diar Real Estate Investment Company\***  
Représentée par Khaled Al Sayed, Group Chief  
Executive officer de Qatari Diar Real Estate Investment Company (Qatar)

**Nathalie Rachou\***  
Fondatrice et gérante de Topiary Finance Ltd

**Georges Ralli\***

**Paolo Scaroni\***  
**Pierre Victoria**  
Administrateur représentant les salariés

**Isabelle Courville**  
Censeur  
Président du conseil d'administration de la Banque Laurentienne (Canada)

**Paul-Louis Girardot**  
Censeur  
Président du conseil de surveillance de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux

(\*) Administrateur indépendant.

### LES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

(au 10 mars 2015)

**Membres du comité des comptes et de l'audit**

**Daniel Bouton** (Président)  
**Jacques Aschenbroich**  
**Nathalie Rachou**  
**Pierre Victoria**

**Membres du comité des nominations**

**Louis Schweitzer** (Président)  
**Maryse Aulagnon**  
**Pierre-André de Chalendar**  
**Serge Michel**

**Membres du comité des rémunérations**

**Louis Schweitzer** (Président)  
**Daniel Bouton**  
**Marion Guillou**  
**Serge Michel**  
**Pierre Victoria**

**Membres du comité recherche, innovation et développement durable**

**Jacques Aschenbroich** (Président)  
**Pierre-André de Chalendar**  
**Paul-Louis Girardot**  
**Marion Guillou**  
**Pavel Páša**

... Le conseil d'administration de la Société est assisté des 4 comités suivants :

**Le comité des comptes et de l'audit** assure de manière générale le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières du Groupe. Il se réunit pour examiner les comptes périodiques et annuels avant leur soumission au conseil d'administration. En 2014, le comité des comptes et de l'audit s'est réuni 7 fois, avec un taux moyen de présence de 86 %.

**Le comité des nominations** est notamment chargé d'assister le conseil d'administration concernant l'évolution de la composition du conseil, le renouvellement et la nomination d'administrateurs, le lancement de l'évaluation formalisée du fonctionnement du conseil et de ses comités et la revue de l'indépendance des administrateurs. En 2014, le comité des nominations s'est réuni 4 fois en 2014 avec un taux moyen de présence de 100 %.

**Le comité des rémunérations** est notamment chargé d'assister le conseil d'administration concernant la rémunération du président-directeur général (fixation de la part variable 2013 et de la part fixe 2014, critères de détermination de la part variable 2014) et la politique de rémunération applicable au comité exécutif, l'élaboration d'un système de rémunération à long terme notamment pour le dirigeant, mandataire social, l'avis sur la politique d'épargne salariale (PEG) et l'examen de l'enveloppe des jetons de présence des administrateurs et la proposition de sa répartition. Le comité des rémunérations s'est réuni 5 fois en 2014 avec un taux moyen de présence de 100 %.

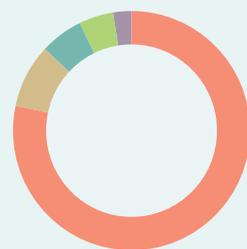
**Le comité recherche, innovation et développement durable** a pour mission, d'évaluer la stratégie et les politiques du Groupe proposées en ces matières et de donner son avis au conseil d'administration. Le comité s'est réuni 3 fois en 2014, avec un taux moyen de présence de 85 %.

## Le comité exécutif

Présidé par Antoine Frérot, le comité exécutif est l'instance de réflexion, de concertation et de décision qui intervient lors de la détermination des principales orientations du Groupe. Il autorise également les projets majeurs pour le Groupe tels que les contrats commerciaux, projets d'investissement, de désinvestissement ou de cession représentant des montants supérieurs à certains seuils. Il se réunit tous les 15 jours environ.

## Le comité d'éthique

Il a pour mission de présenter toute recommandation concernant les valeurs fondamentales du Groupe. Il peut être saisi par tout collaborateur ou se saisir lui-même de toute question relative à l'éthique. Le comité peut procéder à des « visites à but éthique » dans les exploitations du Groupe pour notamment apprécier le degré de maturité éthique des salariés, leur connaissance des valeurs du Groupe, les problèmes éthiques qu'ils peuvent rencontrer, la formation sur le sujet.



RÉPARTITION DU CAPITAL DE VEOLIA AU 10 MARS 2015

- 78,56 % Public et investisseurs
- 8,64 % Caisse des dépôts
- 5,71 % Groupe Dassault
- 4,64 % Velo Investissements (Qatari Diar)
- 2,45 % Veolia Environnement

## le comité exécutif

Le comité exécutif détermine les principales orientations du Groupe. Reflet de la nouvelle organisation, il intègre des zones géographiques et comprend 11 membres.

### LES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

(au 31 mars 2015)



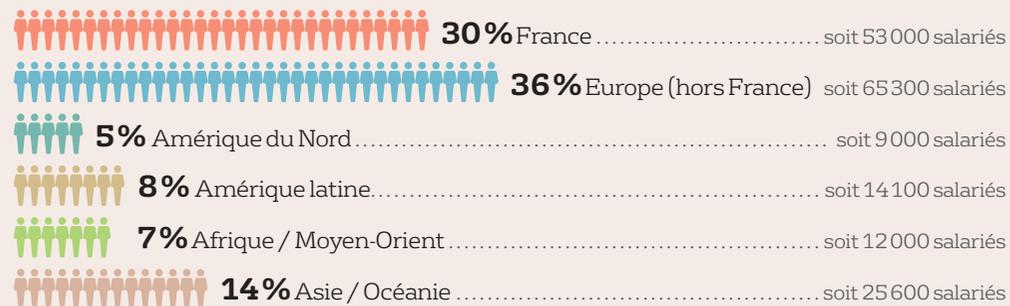
- |   |  |
|---|--|
| 1— <b>Antoine Frérot</b><br>Président-directeur général                           | 7— <b>Philippe Guitard</b><br>Directeur de la zone Europe centrale et orientale  |
| 2— <b>Laurent Auguste</b><br>Directeur innovation et marchés                      | 8— <b>Patrick Labat</b><br>Directeur de la zone Europe du Nord                   |
| 3— <b>François Bertreau</b><br>Directeur général adjoint en charge des opérations | 9— <b>Jean-Marie Lambert</b><br>Directeur des ressources humaines                |
| 4— <b>Estelle Brachlianoff</b><br>Directeur de la zone Royaume-Uni et Irlande     | 10— <b>Claude Laruelle</b><br>Directeur des entreprises de spécialités mondiales |
| 5— <b>Régis Calmels</b><br>Directeur de la zone Asie                              | 11— <b>Helman le Pas de Sécheval</b><br>Secrétaire général                       |
| 6— <b>Philippe Capron</b><br>Directeur général adjoint en charge des finances     |  |

# L'année en chiffres

# 179 000

salariés sur les 5 continents

## RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



## RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ACTIVITÉ

- **47%** Eau  
soit 85 000 salariés
- **35%** Déchets  
soit 63 000 salariés
- **15%** Énergie  
soit 26 000 salariés
- **3%** Holdings et filiales spécialisées  
soit 5 000 salariés

## RÉPARTITION DE LA CLIENTÈLE DU GROUPE

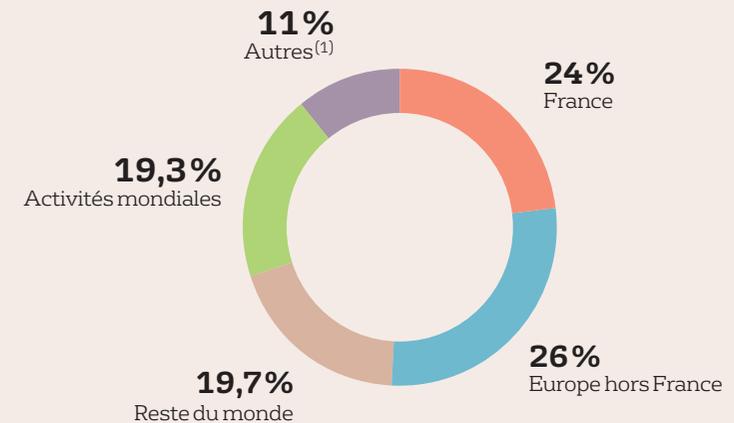


**61 %**  
collectivités publiques



**39 %**  
industriels

## RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SEGMENT GÉOGRAPHIQUE (EN %)



## RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SEGMENT GÉOGRAPHIQUE (M€)

● France	5 556,7 M€
● Europe hors France	6 623,3 M€
● Reste du monde	4 595,4 M€
● Activités mondiales	4 517,7 M€
● Autres <sup>(1)</sup>	2 586,5 M€

(1) Le segment « Autres » comprend la contribution de Dalkia France jusqu'à la date de décroisement, à savoir le 25 juillet 2014, les activités Eau Maroc et les contrats de Multiservices Industriels.



## RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ (M€)

- **11 215,1** Eau
- **8 506,3** Déchets
- **3 926,1** Énergie<sup>(2)</sup>
- **232,1** Autres

(2) Les activités Énergie incluent principalement la contribution de TNAI aux États-Unis, Dalkia France jusqu'au 25 juillet 2014, ainsi que celle des entités de Dalkia International consolidées par intégration globale à compter de cette même date.

# 23 880 M€

de chiffre d'affaires

(+ 4,9 % à change constant et + 1,6 % à périmètre et change constants)

▲ **2 164 M€**

de capacité d'autofinancement opérationnelle, en hausse de 17,3 % à change constant.

▲ **1 108 M€**

de résultat opérationnel récurrent (en croissance de 23 %)

▲ **326 M€**

de résultat net récurrent part du Groupe (en hausse de 79 %)

# L'année en chiffres

# 22,1

millions de tonnes éq. CO<sub>2</sub>, non émises

## 15,2 millions de MWh

de production d'énergie renouvelable et alternative.

## 39,3 millions de MWh

de consommation d'énergie renouvelable et alternative, soit **34 %** de la consommation totale du Groupe.

# 25 %

de l'énergie produite par Veolia est renouvelable et alternative



### EAU

● **312 000 000 m<sup>3</sup>** d'eaux usées traités recyclés



### DÉCHETS

● **20 %** des déchets traités sont valorisés en matière  
● **48 %** des déchets traités sont valorisés en énergie



### ÉNERGIE

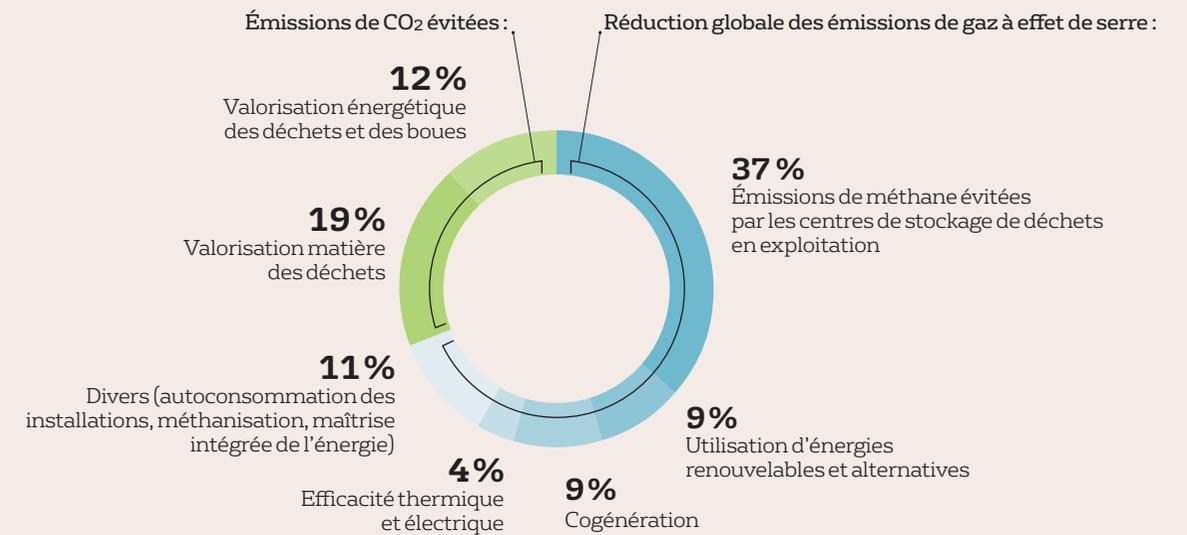
● **8 %** de l'énergie consommée par le Groupe est issue de la valorisation de la biomasse



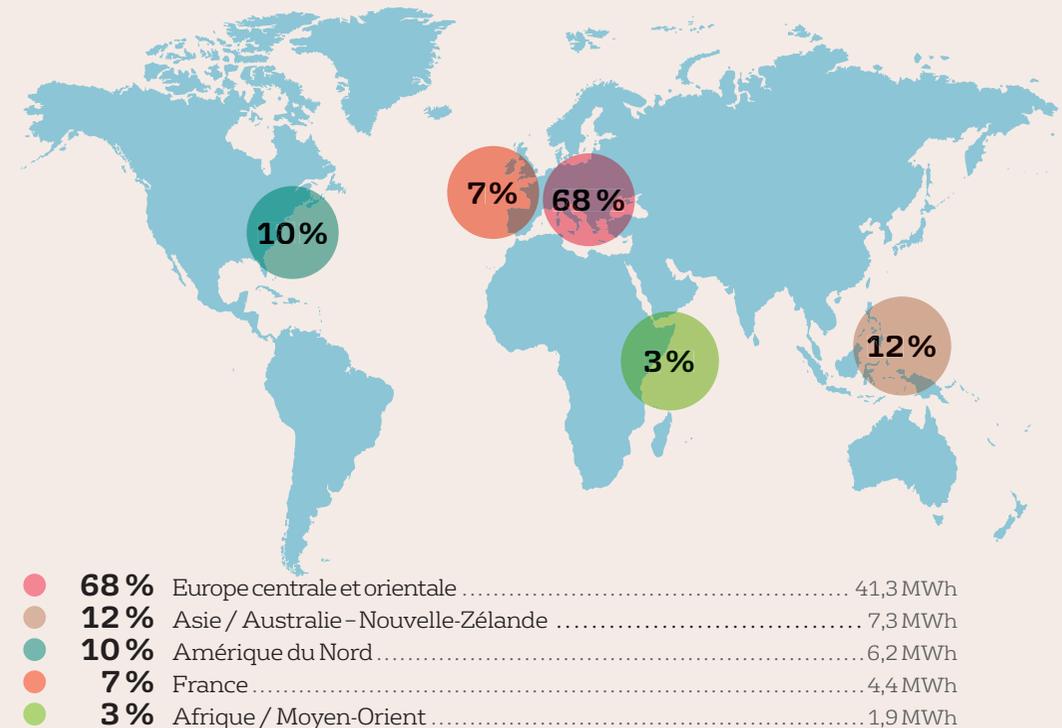
RÉPARTITION DE LA PRODUCTION TOTALE D'ÉNERGIE PAR ACTIVITÉ (en millions de MWh)

- 0,6 Eau
- 8,4 Déchets
- 52,0 Énergie

CONTRIBUTION À LA DIMINUTION GLOBALE DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE



RÉPARTITION DE LA PRODUCTION TOTALE D'ÉNERGIE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



Veolia  
38, avenue Kléber – 75116 Paris Cedex – France – Tél. : + 33 (0)1 71 75 00 00  
www.veolia.com

Sources des données extérieures au Groupe :  
The World Bank (2012), Insee (2013), Central Intelligence Agency (CIA, 2012),  
France Diplomatie (2013).

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

Directeur de la communication : Laurent Obadia.

Direction éditoriale et coordination : Marie Riet-Hucheloup et Tania Kieffer.

Traduction : Alto International.

Iconographie : Laure Duquesne, Gilles Hureau.

Crédits photo : Photothèque VEOLIA (Salah Benacer, Christophe Daguet, Alexis Duclos, Alexandre Dupeyron, Philippe Eranian, Rodolphe Escher, Olivier Guerrin, Stéphane Lavoué, Christophe Majani d'Inguibert, Jean-Philippe Mesguen, Chris Maluszynski/Agence VU, Daniele Mattioli/Interlinks image, Jean-François Pélégry, Justin Sutcliffe-Polaris/Interlinks image), John Bond/The Sun/SIPA, Grainge Photography Ltd, Ken Choi, Gilles ROLLE/REA, Rabetrano Mikael. Banques d'images : Getty Images, Corbis. Couverture : Rude.

Création et réalisation : **HAVAS WORLDWIDE PARIS**

Impression : STIPA.



Dans le souci du respect de l'environnement, le présent document est réalisé par un imprimeur Imprim'Vert® avec des encres végétales sur un papier X-PER certifié FSC®, garanti ECF, PH neutre, sans métaux lourds, fabriqué à partir de fibres issues de forêts gérées de façon responsable..

