

7.2 Fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités RFA

7.2.1 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

7.2.1.1 Principes de gouvernement d'entreprise et code AFEP-MEDEF

La Société applique un code de gouvernement d'entreprise conformément aux prescriptions du Code de commerce dans le cadre de la cotation de ses actions sur le marché réglementé d'Euronext Paris.

Il est rappelé que le conseil d'administration de la Société a confirmé que le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de

l'AFEP et du MEDEF (« code AFEP-MEDEF ») (<http://www.afep.com/content/focus/code-de-gouvernement-d-entreprise-des-societes-cotees>) est celui auquel la Société se réfère.

Conformément à la règle « appliquer ou expliquer » résultant de l'article 27.1 du code AFEP-MEDEF, la Société indique ci-après les recommandations de ce code qui ont été écartées au titre de l'exercice 2016.

Tableau de synthèse des recommandations du code AFEP-MEDEF qui n'ont pas été retenues à la date du présent document de référence

Disposition éventuellement écartée	Explication
Critère n° 6 <i>infra</i> prévu à l'article 8.5.6 du code AFEP-MEDEF pour l'appréciation de l'indépendance des administrateurs : « ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date des 12 ans ».	Le comité des nominations et le conseil d'administration ont examiné attentivement l'indépendance des administrateurs à l'aune de tous les critères prévus par le code AFEP-MEDEF. Au terme de cette analyse, ils ont considéré que MM. Daniel Bouton, Baudouin Prot, et Louis Schweitzer peuvent être qualifiés d'indépendants (<i>cf.</i> section 7.2.1.3 <i>infra</i>).

7.2.1.2 Évolution de la composition du conseil d'administration

Conformément au code AFEP-MEDEF, l'article 11 des statuts de la Société prévoit une durée de quatre ans du mandat des administrateurs et un renouvellement du quart de la composition du conseil.

Évolutions en 2016

L'assemblée générale mixte du 21 avril 2016 a notamment renouvelé les mandats d'administrateur de M. Jacques Aschenbroich et Mme Nathalie Rachou et nommé Mme Isabelle Courville et

M. Guillaume Texier en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans à échéance de l'assemblée générale 2020 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Date d'AG	Fin de mandat	Renouvellement	Nomination
21 avril 2016	Serge Michel Georges Ralli	Jacques Aschenbroich Nathalie Rachou	Isabelle Courville Guillaume Texier

Évolutions prévues en 2017 ⁽¹⁾

Dans le cadre du renouvellement d'un quart du conseil chaque année, le conseil d'administration, lors de sa séance du 7 mars 2017, a pris acte que le mandat de trois administrateurs (la Caisse des dépôts et des consignations, Mme Marion Guillou et M. Paolo Scaroni) vient à échéance à l'issue de l'assemblée générale du 20 avril 2017.

Sur la recommandation du comité des nominations, le conseil d'administration a décidé le 7 mars 2017 de proposer à l'assemblée générale mixte du 20 avril 2017 le renouvellement des mandats d'administrateurs de la Caisse des dépôts et des consignations,

Mme Marion Guillou et M. Paolo Scaroni pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle de 2021 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

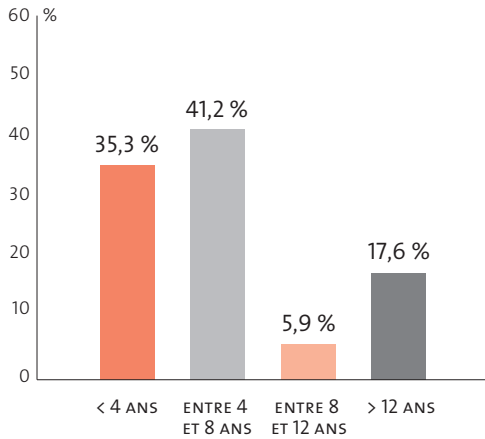
À l'issue de ces propositions de renouvellement, sous réserve de leur approbation par l'assemblée générale du 20 avril 2017, le conseil d'administration resterait composé de dix-sept administrateurs, dont deux administrateurs représentant les salariés et six administratrices (soit 40 % ⁽²⁾⁽³⁾) ainsi que de deux censeurs.

(1) Sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale mixte du 20 avril 2017.

(2) Conformément à l'article L. 225-18-1 du Code de commerce.

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

Représentation de l'ancienneté des mandats des administrateurs au 31 décembre 2016



Critères de sélection des administrateurs

Sur la base de la matrice de compétence *infra*, le comité des nominations soumet au conseil d'administration ses recommandations à l'effet de sélectionner, le cas échéant avec l'assistance d'un cabinet extérieur, les candidats au renouvellement de la composition du conseil d'administration sur la base notamment des critères suivants : les compétences de management acquises au sein de grandes entreprises internationales françaises ou étrangères, la connaissance de l'entreprise ou de son secteur d'activité, l'expérience professionnelle, l'expertise financière et comptable, les compétences en matière de RSE, R&D et digital, ainsi qu'une disponibilité suffisante. Outre la féminisation de ses membres, le conseil s'attache à diversifier les profils, français et internationaux, tout en veillant à mettre en place au sein du conseil un équilibre entre les différentes parties prenantes de la Société (« stakeholders »). À la date de dépôt du présent document de référence, le conseil compte cinq administrateurs de nationalité étrangère (Mme Homaira Akbari de nationalité américaine, Mme Isabelle Courville de nationalité canadienne, M. Paolo Scaroni de nationalité italienne, M. Khaled Al Sayed de nationalité qatarienne et M. Pavel Páša de nationalité tchèque), soit un taux de 33,33 %.

	Expérience des métiers de Veolia	Expérience internationale	Industrie	R&D	Banque Finance	RSE	Digital	Expérience de sociétés cotées
Antoine Frérot	●	●		●	●	●		●
Louis Schweitzer		●	●		●	●		●
Homaira Akbari		●	●	●			●	●
Jacques Aschenbroich		●	●	●	●			●
Maryse Aulagnon		●	●		●			●
Daniel Bouton		●			●			●
Caisse des dépôts et consignations, représentée par Olivier Mareuse			●		●			●
Isabelle Courville	●	●	●		●	●		●
Clara Gaymard		●	●		●	●	●	●
Marion Guillou		●		●		●		●
Pavel Páša, administrateur représentant les salariés	●					●		
Baudouin Prot		●			●			●
Qatari Diar Real Estate Investment Company, représentée par Khaled Al Sayed		●	●		●			●
Nathalie Rachou		●			●			●
Paolo Scaroni		●	●		●			●
Guillaume Texier		●	●		●			●
Pierre Victoria, administrateur représentant les salariés	●			●		●		

Formation et intégration des nouveaux administrateurs

À la demande des membres du conseil d'administration, la Société organise une formation aux spécificités des métiers du Groupe afin de faciliter l'intégration des nouveaux administrateurs au travers notamment de visites de sites. Par ailleurs, dans le cadre de l'intégration de nouveaux administrateurs, ceux-ci peuvent rencontrer les principaux cadres dirigeants du Groupe.

Ainsi, dans le cadre de l'intégration fin 2014 de deux administrateurs représentant les salariés, la Société a organisé à leur attention en 2014 et 2015 une session interne de formation ainsi que leur inscription à un programme de formation externe conçu par l'IFA et Sciences Po qui a conduit à la délivrance d'un Certificat d'Administrateur de Société.

Par ailleurs, la Société a organisé pour les administrateurs des visites de sites d'exploitation et de clients du Groupe à Prague (en septembre 2015) et à Leeds (en juillet 2016).

7.2.1.3 Indépendance des administrateurs

Critères d'indépendance des administrateurs

Aux termes du règlement intérieur du conseil d'administration, sont considérés comme indépendants les membres qui n'entretiennent aucune relation avec la Société, son Groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement. Le règlement intérieur a repris les critères d'indépendance des administrateurs prévus par le code AFEP-MEDEF :

- 1) ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société, salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que le Société consolide ou salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère (**critère n° 1**) ;
- 2) ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur (**critère n° 2**) ;
- 3) ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité (ni être lié directement ou indirectement à une telle personne) (**critère n° 3**) ;
- 4) ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social (**critère n° 4**) ;
- 5) ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq dernières années (**critère n° 5**) ;
- 6) ne pas avoir été administrateur de la Société depuis plus de douze ans, la perte de la qualité d'administrateur indépendant intervenant à la date des douze ans (**critère n° 6**).

Pour les administrateurs détenant 10 % ou plus du capital ou des droits de vote de la Société, ou représentant une personne morale détenant une telle participation, le conseil, sur rapport du comité des nominations, se prononce sur la qualification d'indépendance en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Ces critères sont appréciés et pondérés par le conseil d'administration puisque le conseil peut estimer qu'un administrateur, bien que ne remplissant pas les critères définis dans le règlement intérieur, peut être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la Société, eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif, et réciproquement.

Le règlement intérieur prévoit également que le conseil d'administration procède chaque année, avant la publication du document de référence, à une évaluation de l'indépendance de chacun de ses membres sur la base des critères fixés dans ledit règlement, des circonstances particulières, de la situation de l'intéressé, de la Société et du Groupe et de l'avis du comité des nominations.

Évaluation de l'indépendance des administrateurs

Le conseil d'administration, au cours de sa réunion du 7 mars 2017, a procédé, après avis du comité des nominations, à l'évaluation annuelle de l'indépendance des administrateurs.

Le conseil a qualifié d'indépendants les 13 administrateurs suivants (sur un total de 15) : Homaira Akbari, Jacques Aschenbroich, Maryse Aulagnon, Daniel Bouton, Isabelle Courville, Clara Gaymard, Marion Guillou, Baudouin Prot, Qatari Diar Real Estate Investment Company représentée par Khaled Al Sayed, Nathalie Rachou, Paolo Scaroni, Louis Schweitzer et Guillaume Texier.

Tant au titre de l'exercice 2016 que de l'exercice 2017, tous ces administrateurs remplissent en effet les critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF à l'exclusion du critère n° 6 pour trois d'entre eux (*cf. infra*). En particulier, ils ne sont pas actionnaires significatifs de la Société au sens de ce code et n'entretiennent aucune relation d'affaires avec la Société ou son Groupe.

S'agissant du critère n° 6 *supra*, bien que l'ancienneté du mandat de trois administrateurs reconnus comme indépendants sur les cinq premiers critères (MM. Louis Schweitzer, Daniel Bouton et Baudouin Prot) ait atteint douze ans le 1^{er} mai 2015, le conseil a décidé, en tant que de besoin, de les qualifier d'indépendants en considération des caractéristiques générales des activités de Veolia et des motifs plus spécifiques suivants :

- 1) Pour qualifier l'indépendance d'un administrateur, le conseil d'administration ne souhaite pas appliquer de manière automatique le critère de présence pendant moins de douze années consécutives au conseil d'administration. Si l'ancienneté peut, dans certains cas, diminuer l'indépendance d'un administrateur, l'influence du temps pouvant altérer la nécessaire distanciation avec la Société et sa direction générale, elle peut, à l'inverse, renforcer sa capacité à questionner la direction générale et s'accompagner d'une plus grande liberté d'esprit. C'est cette capacité et cette liberté que le conseil a évalué au cas par cas pour qualifier l'indépendance de ces trois administrateurs.
- 2) De manière générale, les activités de Veolia recouvrent de multiples lignes de métier et concernent des contrats, marchés et investissements dépendant de nombreux paramètres (macro-économiques, financiers, climatiques et réglementaires) et dont la rentabilité ne peut être appréciée que sur le long terme (pouvant aller jusqu'à plusieurs dizaines d'années dans le cas des concessions et partenariats public-privé). La durée de présence au conseil d'administration confère une connaissance du Groupe, une expérience, un recul et une capacité de jugement permettant d'instruire avec plus d'acuité les propositions de la direction générale. Cette faculté acquise sur la durée est d'autant plus importante que les administrateurs n'ont en principe jamais pratiqué les métiers de Veolia, qui n'a qu'un seul concurrent directement comparable.
- 3) De manière plus spécifique et personnelle, entre le 30 avril 2003, date de leur prise de fonctions et ce jour, ces trois administrateurs ont exercé leurs fonctions dans un contexte de changement de direction à la tête du Groupe (M. Henri Proglia de 2003 à 2009 puis M. Antoine Frérot depuis 2010) et de complet remaniement du comité exécutif dans les années récentes accompagnés d'un renouvellement profond de la composition du conseil d'administration sur la même période. Une éventuelle perte d'indépendance par rapport à la direction générale ou aux autres administrateurs liée à la durée de présence au conseil d'administration ne s'applique donc pas en l'espèce.

4) Enfin, les fonctions éminentes exercées actuellement et antérieurement hors du conseil par ces 3 administrateurs, et notamment leur qualité d'anciens dirigeants de sociétés du CAC40, leur confèrent une autorité et une liberté de parole constituant une véritable garantie de l'indépendance de leur jugement.

En conclusion, le conseil d'administration, après avoir constaté que ces administrateurs remplissent bien l'ensemble des critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF à l'exception le cas échéant de celui de l'ancienneté, a décidé de ne pas retenir le critère de

plus de 12 ans d'ancienneté comme critère leur faisant perdre mécaniquement la qualité d'administrateurs indépendants dans la mesure où leur compétence, leur expérience et leur connaissance du Groupe sont indubitablement des atouts qui en l'espèce ne représentent pas une source de conflit d'intérêts.

Le tableau ci-après présente, en termes de conformité, la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance définis par le code AFEP-MEDEF. Concernant la numérotation de ces critères, ils sont précisés en page précédente au paragraphe « critères d'indépendance des administrateurs ».

	Critère n° 1	Critère n° 2	Critère n° 3	Critère n° 4	Critère n° 5	Critère n° 6	Qualification retenue
Antoine Frérot		●	●	●	●	●	Non indépendant
Louis Schweitzer	●	●	●	●	●	● ⁽¹⁾	Indépendant
Homaira Akbari	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Jacques Aschenbroich	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Maryse Aulagnon	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Daniel Bouton	●	●	●	●	●	● ⁽¹⁾	Indépendant
Caisse des dépôts et consignations, représentée par Olivier Mareuse	●			●	●	●	Non indépendant
Isabelle Courville	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Clara Gaymard	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Marion Guillou	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Pavel Páša, administrateur représentant les salariés	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Baudouin Prot	●	●	●	●	●	● ⁽¹⁾	Indépendant
Qatari Diar Real Estate Investment Company, représentée par Khaled Al Sayed	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Nathalie Rachou	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Paolo Scaroni	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Guillaume Texier	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Pierre Victoria, administrateur représentant les salariés	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

● Signifie la conformité au code AFEP-MEDEF en matière de critère d'indépendance.

(1) Voir motivation supra.

N/A : Non applicable.

À la date de dépôt du présent document de référence, le conseil d'administration de la Société compte donc **13 administrateurs indépendants sur 15** (les administrateurs représentant les salariés n'étant pas comptabilisés pour établir ces pourcentages), soit un taux de **86,6 %**, au-delà de la recommandation du code AFEP-MEDEF⁽¹⁾.

Sous réserve de l'approbation des renouvellements proposés à l'assemblée générale du 20 avril 2017, le conseil d'administration resterait composé de 13 administrateurs indépendants sur un total de 15 administrateurs (hormis les 2 administrateurs représentant les salariés).

(1) En application de l'article 8.3 du code AFEP-MEDEF, « La part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers. Les administrateurs représentant les actionnaires salariés ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir ces pourcentages. »

7.2.1.4 Pouvoirs et travaux du conseil d'administration

Pouvoirs du conseil d'administration

Conformément à la loi, le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui le concernent.

Outre les pouvoirs dont le conseil d'administration dispose conformément à la loi, son règlement intérieur, à titre de règle interne, subordonne la prise de certaines décisions significatives du président-directeur général à l'autorisation préalable du conseil d'administration. Ces limitations de pouvoirs d'ordre interne sont décrites ci-après (cf. section 7.3.2 *infra*).

Fréquence, durée et participation aux réunions

Selon son règlement intérieur, le conseil d'administration de la Société doit se réunir au moins quatre fois par an.

Au cours de l'exercice 2016, le conseil d'administration s'est réuni sept fois et les séances du conseil ont duré en moyenne environ trois heures (comme en 2015). Par ailleurs, les membres du conseil ont participé les 8 et 9 décembre derniers à un séminaire dédié à la stratégie du Groupe au cours de deux demi-journées consacrées à la revue et à la discussion des thèmes stratégiques proposés par le management. Outre l'avenir de Veolia avec les clientèles municipale et industrielle, ont été notamment discutés la conjugaison d'une politique digitale avec les métiers du Groupe et les mutations à l'œuvre dans le secteur des services à l'énergie, ses enjeux et ses défis, les atouts de Veolia pour s'y développer afin de proposer un positionnement spécifique propre à Veolia ainsi que les moyens complémentaires à mettre en place pour favoriser le développement du Groupe.

Le taux moyen de présence au conseil d'administration a été en 2016 de **91,6 %** (contre 87,9 % en 2015). La faculté de participer par des moyens de télétransmission a été utilisée à l'occasion de quatre réunions sur sept en 2016 (six réunions sur neuf en 2015).

Le **taux individuel d'assiduité** est mentionné à la section 7.1.1.2 *supra*.

Dates des réunions du conseil d'administration (2016)	Taux d'assiduité
24 février	15/17 (88,24 %)
8 mars	16/17 (94,12 %)
21 avril	14/17 (82,35 %)
3 mai	15/17 (88,24 %)
13 juin	16/17 (94,12 %)
29 juillet	16/17 (94,12 %)
2 novembre	16/17 (94,12 %)

Travaux du conseil d'administration en 2016

Au cours de l'exercice 2016, le conseil d'administration a été saisi notamment sur les points suivants :

■ Situation financière, trésorerie et engagements du Groupe :

- revue des comptes annuels 2015 et du premier semestre 2016 ;
- information sur les comptes des premier et troisième trimestres 2016 ;
- projets de communications financières correspondants ;
- renouvellement des autorisations financières et juridiques consenties au président-directeur général, notamment pour les opérations de financement et les engagements hors bilan, et autorisations des opérations de garanties significatives du Groupe ;

- politique de dividende, propositions d'affectation du résultat et de paiement du dividende ;
- projet d'émission d'obligations convertibles ;
- autoévaluation du contrôle interne et approbation du rapport du président ;
- prise de connaissance des comptes rendus et rapports par son président des travaux du comité des comptes et de l'audit.

■ Suivi des grandes orientations et opérations du Groupe et politique RSE :

- revue du budget 2016 et du plan long terme ;
- bilan, enjeux et perspectives des activités du Groupe en Chine ;
- examen et évolution de l'opération de désengagement du capital de la société Transdev Group et de la situation de la SNCM ;
- examen d'une acquisition de taille moyenne aux États-Unis ;
- revue de la cartographie des risques 2016 ;
- revue de la notation extra-financière du Groupe et du niveau de déploiement de ses engagements pour un développement durable ;
- revue de la politique énergétique du Groupe ;
- prise de connaissance des comptes rendus et rapports par son président des travaux du comité recherche, innovation et développement durable.

■ Gouvernement d'entreprise :

- approbation de la politique et de la rémunération du président-directeur général concernant 2015 et 2016 sur proposition du comité des rémunérations ;
- examen d'un plan d'attribution d'actions gratuites et de performance ;
- revue de la sélection des administrateurs à l'occasion du renouvellement de sa composition et en particulier sa féminisation ;
- revue de la politique d'égalité professionnelle et salariale entre hommes et femmes ;
- évaluation de l'indépendance des administrateurs ;
- répartition des jetons de présence des administrateurs ;
- prise de connaissance des comptes rendus et rapports réguliers par leur président des travaux des comités des nominations et des rémunérations.

■ Divers :

- transfert du siège social et déménagement du siège administratif du Groupe ;
- convocation de l'assemblée générale mixte annuelle et adoption des rapports et projets de résolutions ;
- suivi de l'évolution de l'actionnariat et compte-rendu par la direction générale des *roadshows post* publication des comptes.

En 2016, le conseil d'administration a été régulièrement informé des principaux développements commerciaux et des plans d'action proposés par la direction générale. Le conseil, au travers notamment des rapports du comité des comptes et de l'audit, est périodiquement informé de la situation financière et de la trésorerie du Groupe, de ses engagements hors bilan ainsi que de l'évolution des litiges

significatifs. Le directeur général adjoint en charge des finances, le secrétaire général et le directeur juridique du Groupe ont participé aux réunions du conseil en 2016. Les administrateurs reçoivent sur une base mensuelle un reporting concernant le cours de bourse et le suivi des recommandations d'analystes. La direction générale communique chaque semestre aux administrateurs un dossier d'information approfondi sur les développements commerciaux du Groupe, ses initiatives en matière de recherche et d'innovation, sa vie interne (nominations, politique sociale), ses activités à caractère institutionnel (initiatives auprès de diverses institutions en France, en Europe et à l'étranger, suivi du contexte réglementaire) et ses actions en matière de RSE et de développement durable.

Évaluation du conseil et de l'action de la direction générale

Une fois par an, le conseil doit consacrer un point de son ordre du jour à l'évaluation de son fonctionnement préparée par le comité des nominations et organiser un débat sur son fonctionnement afin d'en améliorer l'efficacité, de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues au sein du conseil et de mesurer la contribution effective de chaque membre à ses travaux. En outre, le règlement intérieur du conseil dispose qu'une évaluation formalisée doit être réalisée tous les trois ans par un organisme extérieur sous la direction du comité des nominations, avec pour objectif de vérifier le respect des principes de fonctionnement du conseil et permettre d'identifier des propositions destinées à améliorer son fonctionnement et son efficacité. Chaque année, le comité des nominations adresse au conseil d'administration, qui en débat, un compte-rendu sur l'évaluation des performances du président et des administrateurs ainsi que sur l'action de la direction générale.

Lors du conseil du 8 mars 2016, le président du comité des nominations a rendu compte des résultats de l'évaluation annuelle qu'il a conduite avec l'assistance d'un cabinet extérieur et par entretiens avec plusieurs membres du conseil sur la contribution individuelle de chacun des administrateurs. Les administrateurs, de manière générale, expriment leur très grande satisfaction concernant le fonctionnement du conseil, leurs relations avec la direction générale et son action. Ces motifs de satisfaction concernent plus particulièrement la qualité de l'organisation et des travaux du séminaire annuel dédié à la stratégie du Groupe, la mise en place de visites de sites opérationnels du Groupe, l'enrichissement des débats et de l'information au travers notamment de l'introduction de points d'actualité en début de chaque réunion, la bonne construction des ordres du jour et la bonne tenue des délais de mise à disposition des dossiers en amont des réunions. Par rapport à l'évaluation de 2015, ils notent une amélioration des informations sur la marche des affaires dans les pays d'implantation du Groupe, le suivi donné aux plans de restructurations et un renforcement de l'implication du conseil dans la politique et les opérations financières du Groupe. Parmi les axes de progrès identifiés, ils souhaitent que le conseil consacre plus de temps sur certains sujets tels que la politique des Ressources humaines du Groupe, la politique des risques, la situation du Groupe en France, le suivi des décisions stratégiques mises en œuvre et l'impact de l'évolution rapide des technologies numériques sur les marchés traditionnels de Veolia. Par ailleurs, les résultats de cette évaluation ont conduit à décider qu'à la fin de chaque réunion du conseil, les administrateurs se réuniront un quart d'heure avec le seul président-directeur général (« *Executive session* ») afin qu'ils puissent avoir des échanges informels sur tous sujets spécifiques ou d'actualité. S'agissant des comités du conseil et par rapport à l'évaluation 2015, les administrateurs constatent une amélioration générale de la contribution et de la restitution de leurs travaux, la composition de ces comités leur paraissant, par

ailleurs, adaptée. Enfin, s'agissant de la composition du conseil, une forte minorité d'administrateurs souhaiterait une réduction de sa taille et ses membres sont partagés sur les compétences qu'il conviendrait à terme de renforcer en son sein. L'accueil et la formation des administrateurs sont jugés satisfaisants et en net progrès par rapport au passé.

Lors du conseil du 7 mars 2017, le président du comité des nominations a rendu compte des résultats de l'évaluation annuelle qu'il a conduite avec l'assistance d'un cabinet extérieur et par entretiens avec la quasi-totalité des membres du conseil sur la contribution individuelle de chacun des administrateurs. Ces derniers expriment une nouvelle fois et de manière générale, leur très grande satisfaction concernant le fonctionnement du conseil, leurs relations avec la direction générale et son action. Pour la quasi-totalité des administrateurs ayant participé à l'évaluation précédente, le fonctionnement du conseil est jugé très satisfaisant. Le séminaire 2016 dédié à la stratégie organisé au cours de deux demi-journées a été particulièrement apprécié, tant dans son format (recueil au préalable des attentes des administrateurs pour en établir les thèmes abordés) que dans son contenu, permettant ainsi un temps de débats allongé. Parmi les axes de progrès identifiés, ils souhaitent que le conseil consacre davantage de temps aux ressources humaines et au suivi *ex-post* des acquisitions. Les résultats de cette évaluation ont, par ailleurs, conduit à décider que, 3 fois par an, les administrateurs se réuniront une demi-heure hors la présence du président-directeur général en *Executive session* afin qu'ils puissent avoir des échanges informels sur tous sujets spécifiques ou d'actualité. S'agissant des travaux des comités du conseil, les administrateurs les jugent satisfaisants et ils favorisent les prises de décision du conseil. Comme lors de l'évaluation précédente, la composition des comités paraît globalement adaptée. Enfin, s'agissant de la composition du conseil et en réponse à une forte minorité d'administrateurs souhaitant une réduction de sa taille, une réflexion en ce sens va être initiée. Les administrateurs restent également partagés quant à savoir s'il manque encore certaines compétences. Le processus de sélection et de nomination est jugé adéquat et a permis une évolution significative de la composition actuelle du conseil.

Rôle des censeurs

La fonction de censeur au sein des sociétés anonymes ne fait l'objet d'aucune reconnaissance légale. Au sein de Veolia Environnement, le conseil d'administration peut désigner un ou plusieurs censeurs en application de l'article 18 des statuts adopté par l'assemblée générale mixte du 7 mai 2010. Conformément aux statuts, le conseil d'administration détermine la durée de leur mandat auquel il peut mettre fin à tout moment.

Le censeur a pour mission d'assister, avec voix consultative, aux réunions du conseil d'administration, lequel peut lui demander des avis.

À la date de dépôt du présent document de référence, le conseil compte deux censeurs : M. Paul-Louis Girardot nommé le 24 avril 2014 pour une période de quatre années expirant à l'issue de l'assemblée générale 2018 et M. Serge Michel nommé le 21 avril 2016 pour une période de quatre années expirant à l'issue de l'assemblée générale 2020. Ils sont très régulièrement consultés en raison de leur expérience et de leur connaissance du Groupe et de ses métiers.

Par ailleurs, cette fonction peut également être un moyen d'intégrer un ou une candidate administrateur avant de proposer sa nomination à l'assemblée générale. Cette modalité a été mise en œuvre concernant Mme Isabelle Courville qui a exercé cette fonction avant sa nomination comme administrateur par l'assemblée générale du 21 avril 2016.

7.2.1.5 Rôle du président du conseil d'administration

Le règlement intérieur du conseil précise le rôle du président du conseil d'administration.

Le président du conseil d'administration organise et dirige les travaux de celui-ci dont il rend compte à l'assemblée générale des actionnaires. Il est en charge du rapport sur l'organisation des travaux du conseil, le contrôle interne et la gestion des risques. Il préside les assemblées générales des actionnaires.

D'une manière générale, il veille au bon fonctionnement des organes sociaux et au respect des principes et pratiques de bonne gouvernance, notamment en ce qui concerne les comités créés au sein du conseil. Il s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission et veille à leur bonne information. Il consacre le temps nécessaire aux questions intéressant l'avenir du Groupe, et tout particulièrement celles qui se rapportent à sa stratégie.

Conformément au règlement intérieur, les administrateurs sont tenus de signaler sans délai au président et au conseil toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, ainsi que tout projet de convention qui serait conclue par la Société et à laquelle ils sont ou pourraient être directement ou indirectement intéressés.

Le président du conseil préside les réunions du conseil et prépare et coordonne ses travaux.

À ce titre, il :

- convoque les réunions du conseil en fonction d'un calendrier des réunions convenu avec les administrateurs et décide de l'opportunité de convoquer le conseil à tout autre moment si besoin est ;
- prépare l'ordre du jour, supervise la constitution du dossier du conseil et veille à l'exhaustivité des informations qui y sont contenues ;
- veille à ce que certains sujets soient débattus par les comités en préparation des réunions du conseil et s'assure de leur force de proposition vis-à-vis du conseil ;
- anime et dirige les débats du conseil ;
- veille au respect par les administrateurs des stipulations du règlement intérieur du conseil et des comités ;
- assure le suivi des décisions du conseil ;
- prépare et organise, en liaison avec les comités des nominations et des rémunérations, les travaux d'évaluation périodiques du conseil.

Le président dispose des moyens nécessaires à l'accomplissement de ses attributions.

7.2.1.6 Administrateur référent

Désignation d'un administrateur référent

Le conseil d'administration a décidé le 21 octobre 2009 de créer la fonction de vice-président pour assister le président dans ses attributions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société sur le modèle britannique du *Senior Independent Director*. Conformément au règlement intérieur du conseil, il est choisi parmi les administrateurs qualifiés d'indépendants pour la durée de son mandat d'administrateur

indépendant. Le conseil a désigné M. Louis Schweitzer, administrateur indépendant, pour assumer cette fonction de vice-président, avec effet à compter du 27 novembre 2009.

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration a décidé de le désigner, à compter de l'assemblée générale annuelle du 16 mai 2012, en qualité d'administrateur référent, chargé d'exercer des fonctions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société, pour la durée de son mandat d'administrateur et celle de sa qualification d'administrateur indépendant telle que déterminée par le conseil. Lors de la réunion du 14 mai 2013, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration a approuvé le renouvellement de la nomination de M. Louis Schweitzer en qualité de vice-président, fonctions qu'il assumait précédemment jusqu'à l'assemblée générale 2012 et qu'il combine dorénavant avec ses fonctions d'administrateur référent. Cette nomination résulte de l'approbation par l'assemblée générale du 14 mai 2013 de la modification de l'article 12 des statuts de la Société portant l'âge limite des fonctions du ou des vice-présidents de 70 à 75 ans. Le mandat d'administrateur de M. Louis Schweitzer a été renouvelé par l'assemblée générale du 22 avril 2015 et ses fonctions de vice-président et d'administrateur référent sont exercées pour la durée de son mandat d'administrateur et celle de sa qualification d'administrateur indépendant telle que déterminée par le conseil.

Rôle de l'administrateur référent

L'administrateur référent a pour mission d'assister le président dans ses attributions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société. Dans ce domaine, il examine tout particulièrement les situations de conflit d'intérêts, même potentiel, qui pourraient, le cas échéant, concerner les administrateurs ou le président du conseil au regard de l'intérêt social que ce soit dans le cadre de projets opérationnels, d'orientations stratégiques ou de conventions spécifiques. Il soumet au président et au conseil ses recommandations après consultation éventuelle avec les autres administrateurs indépendants.

L'administrateur référent prend connaissance des préoccupations des actionnaires significatifs non représentés au conseil en matière de gouvernance et veille à ce qu'il leur soit répondu. Le cas échéant et en accord avec le président du conseil, il peut également répondre lui-même aux questions de gouvernance des actionnaires significatifs ou rencontrer ces derniers si les canaux ordinaires du président-directeur général ou du directeur financier n'ont pas permis de traiter leur sujet de préoccupation ou si la nature même du sujet rend ce canal ordinaire inadéquat ou inapproprié.

Dans le cadre de l'évaluation du fonctionnement du conseil conformément au règlement intérieur, l'administrateur référent est plus particulièrement en charge de l'évaluation de la performance du président du conseil.

En 2016, outre ses travaux d'évaluation de la performance du président du conseil, le vice-président et administrateur référent a entrepris, suite à la demande du conseil d'administration du 8 mars 2016, une série de rencontres, à Paris et à Londres, avec des agences de recommandations en matière de vote et les départements gouvernance de certains grands investisseurs. Ces rencontres ont permis au vice-président et administrateur référent de prendre connaissance des attentes de ces agences et investisseurs et d'échanger sur diverses questions de gouvernance et de politique de rémunération.

7.2.1.7 Opérations sur titres par les mandataires sociaux

Obligations de déclaration et d'abstention d'opérations sur titres

Le règlement intérieur du conseil rappelle que chaque administrateur ou censeur doit déclarer à l'AMF et à la Société les opérations effectuées sur les titres de la Société et se conformer en particulier aux dispositions de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et de l'article 223-22 du règlement général de l'AMF (le tableau détaillant les opérations effectuées sur les titres Veolia Environnement réalisées au cours de l'année 2016 par les administrateurs figure section 7.5.1 *infra*). Les membres du conseil d'administration et les dirigeants ou « hauts responsables » de la Société, ou les personnes qui leur sont étroitement liées, sont tenus de communiquer à l'AMF, dans un délai de trois jours de bourse suivant leur réalisation, les acquisitions, cessions, souscriptions ou échanges de titres et instruments financiers de la Société.

Les administrateurs et les dirigeants mandataires sociaux sont par ailleurs soumis à la réglementation française relative au manquement et au délit d'initié, sanctionnant l'utilisation ou la communication d'informations privilégiées. Conformément au règlement (UE) n° 596/2014 ainsi qu'au règlement d'exécution (UE) 2016/347 de la Commission du 10 mars 2016, la Société établit et tient à jour une liste d'initiés, tenue à la disposition de l'AMF.

Les administrateurs et les dirigeants mandataires sociaux sont tenus de se conformer aux dispositions du code de conduite de la Société en matière d'opérations sur ses titres (*cf.* chapitre 5, section 5.2.2.2.6 *supra*). Dans ce cadre, les membres du conseil d'administration et du comité exécutif en particulier ne peuvent réaliser des opérations d'achat ou de cession de titres de la Société, directement ou par personne interposée, durant des périodes déterminées : pendant une période de cinq semaines précédant la date (inclusive) de la publication des comptes annuels, de quatre semaines précédant la date (inclusive) de la publication des comptes semestriels, et de deux semaines précédant la date (inclusive) de publication des informations financières trimestrielles ou, en dehors de ces périodes, aussi longtemps qu'ils détiennent une information privilégiée. Afin de prévenir toute difficulté liée à l'application du code de conduite, les personnes concernées doivent consulter la direction juridique Groupe ou le secrétaire général du Groupe.

Obligation de conservation de titres par les mandataires sociaux

Conformément à l'article L. 225-185 du Code de commerce, le conseil d'administration de la Société avait décidé le 29 mars 2007, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, d'appliquer une règle visant à la constitution par son président-directeur général d'un portefeuille d'actions Veolia Environnement égal à 50 % du solde des actions issues des levées d'options, après paiement de l'impôt (imposition de la plus-value et prélèvements sociaux obligatoires) et coût du financement (nombre d'options qu'il est nécessaire d'exercer par levée-vente pour financer le prix d'exercice du portefeuille à constituer et l'impôt). Cette règle n'a pas reçu d'application concrète, la condition de performance du plan 2007 d'options de souscription d'actions n'ayant pas été satisfaite et aucune option ou action de performance n'ayant été attribuée aux mandataires sociaux depuis cette date. La règle sera réévaluée par le conseil à l'avenir, notamment au cas où il serait procédé à une attribution d'options ou d'actions de performance au dirigeant mandataire social.

7.2.1.8 Autres informations sur le fonctionnement du conseil

La présente section synthétise les paragraphes correspondants du règlement intérieur du conseil.

Droits et obligations des administrateurs

Le règlement intérieur du conseil d'administration prévoit que ses membres sont soumis à des obligations telles que : agir dans l'intérêt social ; faire part au conseil de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et s'abstenir de participer au vote de toute délibération pour laquelle une telle situation de conflit d'intérêts existerait ; exercer ses fonctions dans le respect des dispositions légales, notamment celles qui sont relatives aux limitations de mandats, et être assidu aux réunions du conseil et des comités ; s'informer afin de pouvoir intervenir de manière utile sur les sujets à l'ordre du jour ; se considérer astreint à un véritable secret professionnel et être tenu à une obligation de loyauté ; se conformer au code de conduite de la Société en matière d'opérations sur titres. Les membres du conseil d'administration et, le cas échéant, le directeur général sont tenus de communiquer sans délai au président du conseil toute convention conclue par la Société et à laquelle ils sont directement ou indirectement intéressés ou qui a été conclue par personne interposée.

Chaque administrateur reçoit un guide de l'administrateur, régulièrement mis à jour, qui regroupe les principaux documents suivants : les statuts de la Société, la nomination et les attributions du président-directeur général, les nominations et attributions du vice-président et de l'administrateur référent, les règlements intérieurs du conseil d'administration, du comité des comptes et de l'audit, des comités des nominations et des rémunérations et du comité recherche, innovation et développement durable, les règles françaises applicables au comité d'audit, le code de conduite de la Société relatif aux opérations sur titres et au respect de la législation boursière française, la liste des administrateurs et l'échéance de leurs mandats, la composition des comités du conseil d'administration, les contacts utiles pour les membres du conseil d'administration et des comités, la composition du comité exécutif ainsi que la version en vigueur du code AFEP-MEDEF.

Information des administrateurs

Le président fournit aux administrateurs, dans un délai suffisant, l'information leur permettant d'exercer pleinement leur mission. En outre, le président communique de manière permanente aux membres du conseil toute information significative concernant la Société. Chaque administrateur reçoit et peut se faire communiquer toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut bénéficier d'une formation complémentaire sur les spécificités de la Société et du Groupe.

En vue d'accomplir leur mission, les administrateurs peuvent rencontrer les principaux dirigeants de la Société et du Groupe dès lors que le président du conseil en a été préalablement informé.

À la demande du président ou d'un administrateur, un directeur opérationnel peut être invité à toute séance du conseil consacrée aux perspectives et stratégies de son domaine d'activité.

Participation par télétransmission

Les administrateurs peuvent participer aux délibérations du conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les conditions visées aux articles L. 225-37 et R. 225-21 du Code de

commerce, cette faculté étant prévue dans le règlement intérieur du conseil d'administration. Ils sont alors réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité sauf pour l'adoption de certaines

décisions importantes prévues par la loi et le règlement intérieur (notamment arrêté des comptes annuels et établissement du rapport de gestion et des comptes consolidés).

7.2.2 FONCTIONNEMENT DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Depuis l'adoption d'une gouvernance en société anonyme à conseil d'administration le 30 avril 2003, le conseil d'administration de la Société est assisté :

- d'un comité des comptes et de l'audit ;
- d'un comité des nominations ;
- d'un comité des rémunérations ;
- d'un comité recherche, innovation et développement durable.

7.2.2.1 Le comité des comptes et de l'audit

Composition et fonctionnement

	Indépendance	Qualité	1 ^{er} nomination / Dernier renouvellement	Taux de présence	Nombre de réunions 2016
Daniel Bouton ⁽¹⁾	◆	Président	01/01/2010	100 %	
Homaira Akbari	◆	Membre	21/04/2016	75 %	
Jacques Aschenbroich	◆	Membre	12/12/2012	100 %	6
Nathalie Rachou	◆	Membre	12/12/2012	66,6 %	
Pierre Victoria *	N/A	Membre	05/11/2014	100 %	
TAUX D'INDÉPENDANCE	100 %				

(1) Membre du comité des comptes et de l'audit depuis le 2 novembre 2009 et président de ce comité depuis le 1^{er} janvier 2010.

* Administrateur représentant les salariés non comptabilisé pour établir les pourcentages d'indépendance en application de l'article 8.3 du code AFEP-MEDEF.

◆ Indépendance au sens des critères du code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le conseil d'administration.

N/A : Non applicable.

Le comité des comptes et de l'audit se réunit à l'initiative de son président ou à la demande du président du conseil d'administration au moins cinq fois par an pour examiner les comptes périodiques et annuels avant leur soumission au conseil d'administration. Le comité des comptes et de l'audit comprend trois à six membres nommés par le conseil d'administration parmi les administrateurs, à l'exclusion de ceux qui exercent des fonctions de direction, sur recommandation du comité des nominations. Son président est nommé par le conseil.

Lors de sa réunion du 8 mars 2016, le conseil d'administration a procédé à un ajustement de la composition du comité des comptes et de l'audit en y adjoignant Mme Homaira Akbari (administratrice indépendante) comme membre additionnel à l'issue de l'assemblée générale du 21 avril 2016 (maintien du pourcentage de membres indépendants).

Suivant le règlement intérieur du comité des comptes et de l'audit, ses membres sont choisis en fonction de leur compétence financière ou comptable et un membre au moins du comité doit à la fois présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable et être indépendant au regard des critères précisés dans le règlement intérieur du conseil. Le 24 mars 2011, le conseil d'administration a qualifié d'expert financier au sens de la législation française, M. Daniel Bouton, membre du comité des comptes et de l'audit, ayant estimé qu'il réunissait les compétences et l'expérience requises.

Missions du comité

Les missions du comité des comptes et de l'audit, aux termes de son règlement intérieur adopté par le conseil, intègrent celles qui sont dévolues par la réglementation sur le contrôle interne sur l'information financière et comptable, visée par l'ordonnance du 8 décembre 2008 transposant en droit français la huitième directive sur le contrôle légal des comptes (directive 2006/43/CE) et les recommandations de l'AMF de juillet 2010. Elles intégraient aussi celles qui sont dévolues par la réglementation américaine Sarbanes Oxley applicable concernant l'évaluation du contrôle interne sur l'information financière et comptable mais qui ne sont plus applicables au Groupe au 31 décembre 2014 suite au retrait de Veolia Environnement de la cotation au New York Stock Exchange (NYSE).

Le comité des comptes et de l'audit assure de manière générale le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières ; il est en charge notamment du suivi (i) de l'intégrité des états financiers du Groupe et du processus d'élaboration de l'information financière ; (ii) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne sur l'information financière et comptable et du système de gestion des risques du Groupe faisant l'objet d'une traduction comptable ou identifiés par la direction générale et pouvant avoir une incidence sur les comptes ; (iii) de la conformité du Groupe avec les prescriptions légales et réglementaires, pour autant qu'elles relèvent du reporting