

Comptes annuels 2016

Philippe Capron

2016 : des résultats en nette progression *Objectifs atteints ou dépassés*

- ▶ **Chiffre d'affaires stable à change constant mais en rebond au T4**
- ▶ **Des résultats supérieurs aux objectifs**
- ▶ **Nette progression de la rentabilité du Groupe**
- ▶ **Un Free Cash Flow 2016 record**
- ▶ **Un bilan très solide**

Des résultats 2016 en nette progression

Free Cash Flow net de près de 1Md€, très au-dessus des objectifs

En M€	2015 hors IFRIC 12	2016 Hors IFRIC 12	Δ En courant	Δ à change constant vs. 2015
Chiffre d'affaires	24 965	24 390	-2,3%	-0,4% ⁽¹⁾
EBITDA	2 997	3 056	+2,0%	+4,3% ⁽²⁾
EBIT courant ⁽³⁾	1 315	1 384	+5,2%	+8,5%
Résultat net courant part du Groupe	580	610	+5,1%	+10,8%
Résultat net part du Groupe	450	382		
Free Cash Flow Net ⁽⁴⁾	856	970		
Endettement financier net	8 170	7 811		

(1) -1,2% à périmètre et changes constants

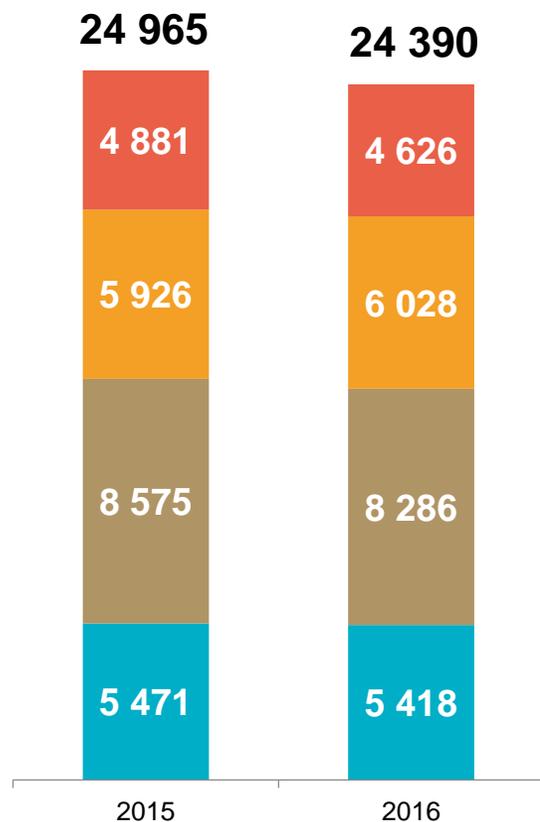
(2) +3,0% à périmètre et change constants

(3) Y compris quote-part de résultat net courant des co-entreprises et entreprises associées dans le prolongement des activités du Groupe (hors Transdev, qui n'est plus dans le prolongement des activités du Groupe)

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

Chiffre d'affaires par géographie : *bonnes performances dans les marchés émergents*

CHIFFRE D'AFFAIRES EN M€



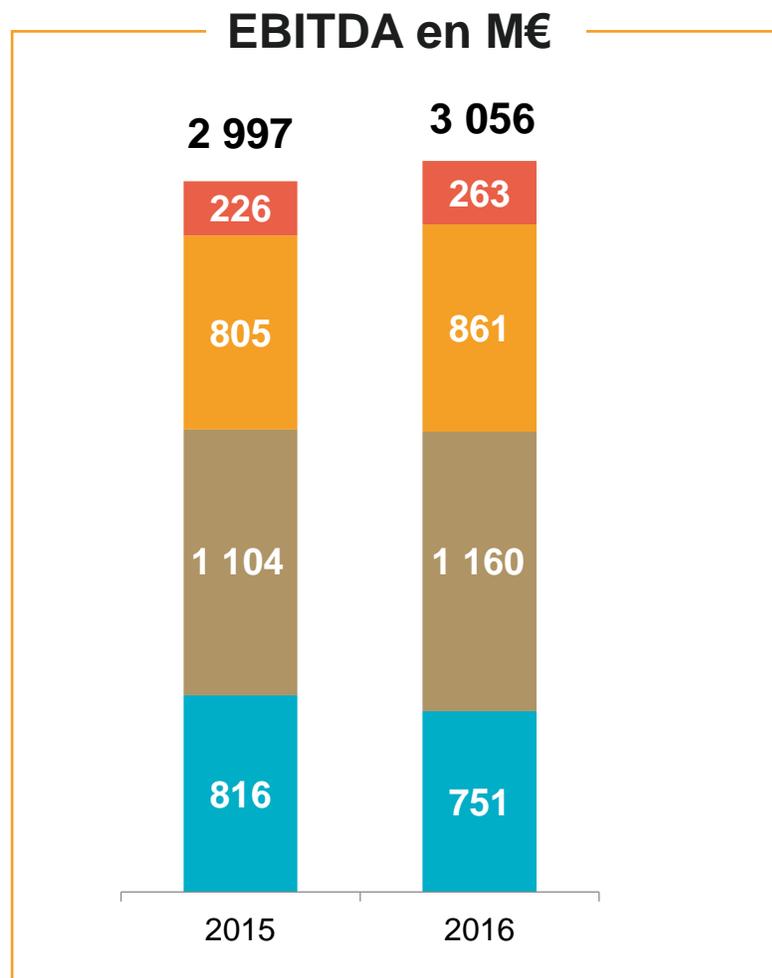
Variation vs. 2015		Var. en courant	Var. à change constant
	France	-1,0%	-1,0%
	Europe hors France	-3,4%	+0,1%
	Reste du Monde	+1,7%	+3,7%
	Activités mondiales	-5,2%	-4,1%
Total		-2,3%	-0,4%

Chiffre d'affaires : rebond au T4

Nouveaux développements, amélioration des Travaux et bon effet climat

<i>Var à change constant</i>	1 ^{er} trimestre	2 ^{ème} trimestre	3 ^{ème} trimestre	4 ^{ème} trimestre
France	+0,2%	-0,7%	-1,3%	-2,1%
Europe hors France	-0,9%	+0,3%	-0,6%	+1,5%
Reste du Monde	-2,4%	+1,9%	+6,3%	+9,1%
Activités mondiales	-2,9%	-0,9%	-11,4%	-1,1%
TOTAL	-2,1%	+0,1%	-1,7%	+1,9%

EBITDA* en progression de 4,3% à change constant : *croissance très élevée à l'international*



Variation vs. 2015		Var. en courant	Var. à change constant
	France	-8,1%	-8,1%
	Europe hors France	+5,0%	+9,1%
	Reste du Monde	+7,0%	+10,0%
	Activités mondiales	+16,4%	+17,5%
Total		+2,0%	+4,3%

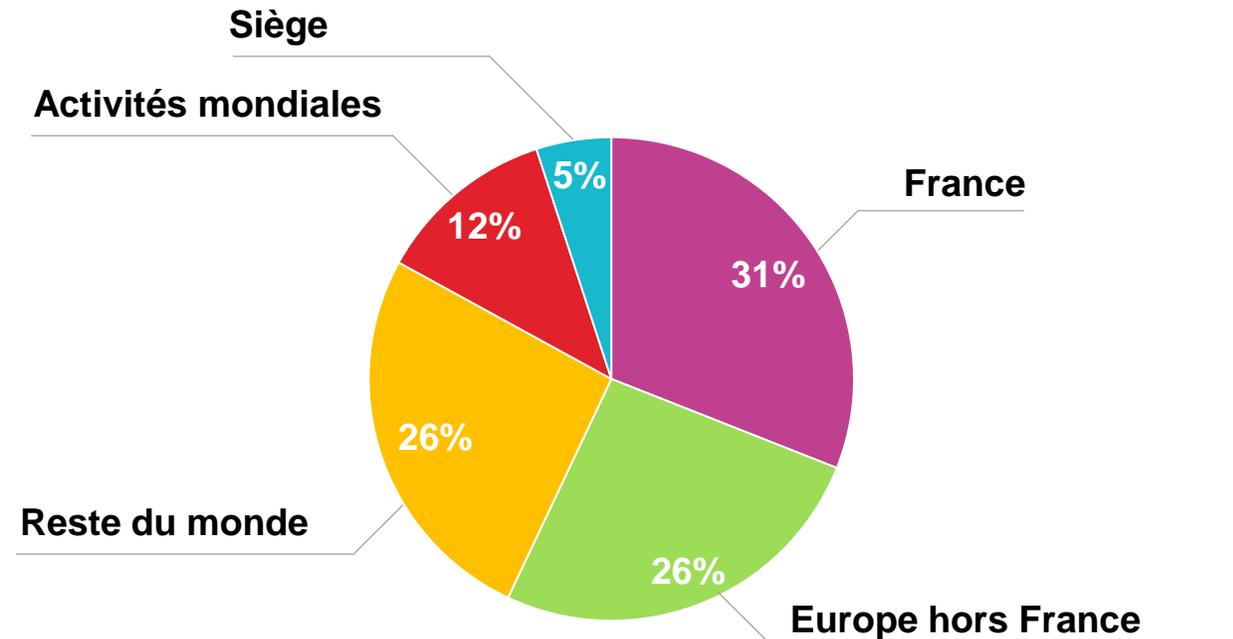
* Hors IFRIC 12

Des économies de coûts au-delà des objectifs

Plan d'économies 2016-2018

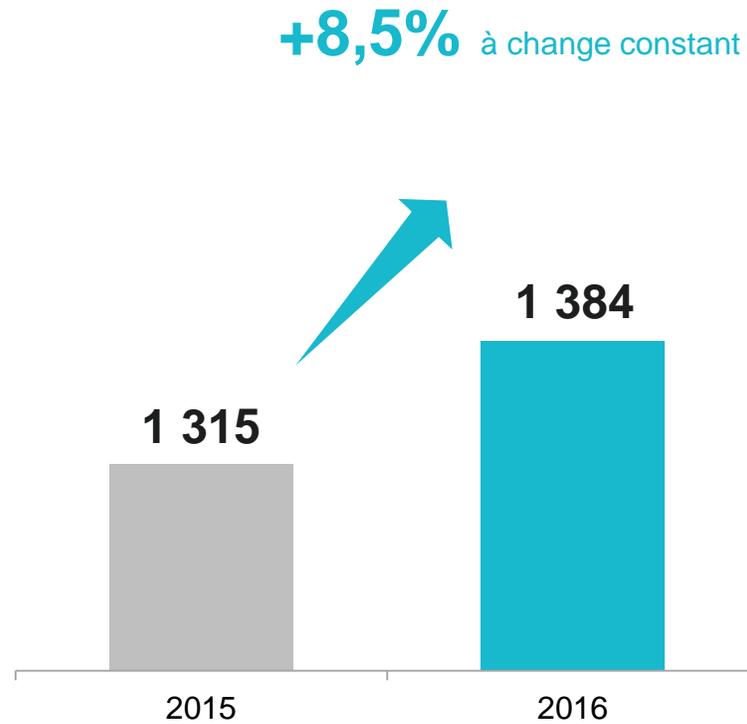
Impact EBITDA	Objectif Cumulé 2016-2018	Objectif 2016	Réalisation 2016
Gains bruts	600	200	245

Economies brutes 2016 : 245M€

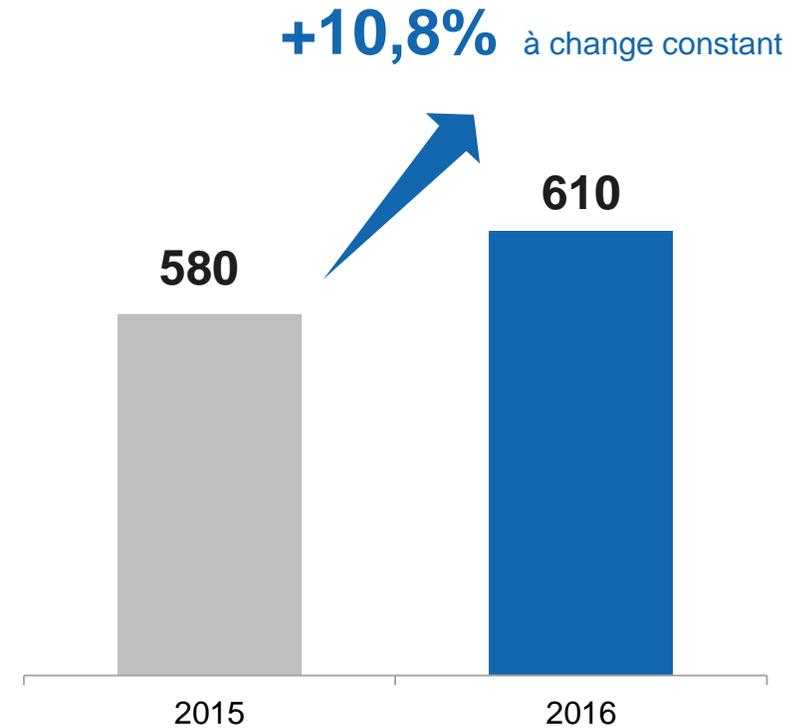


Des résultats courants en forte hausse

EBIT courant* (en M€)



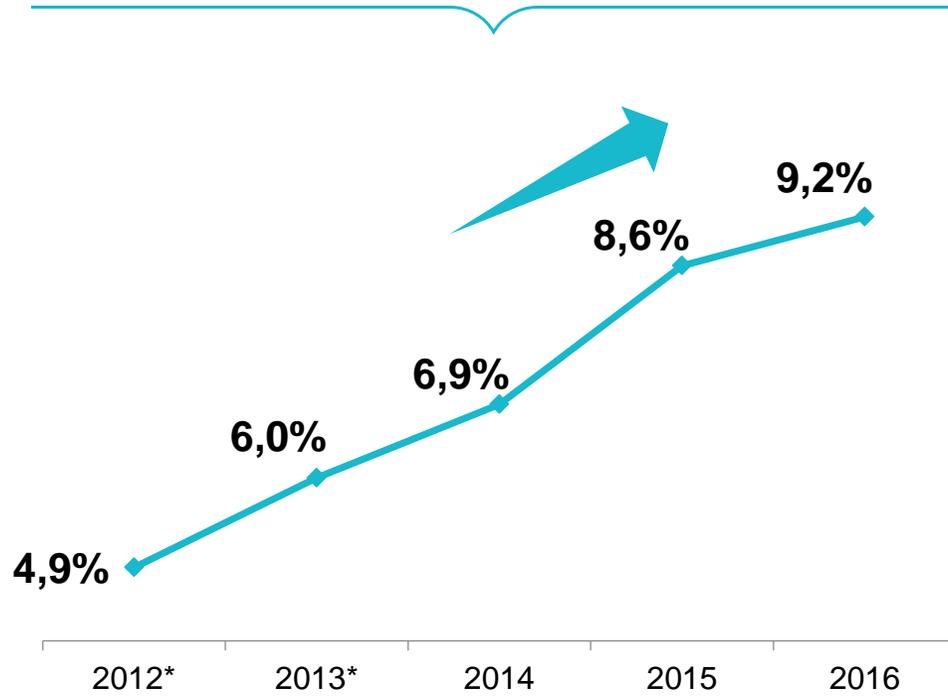
Résultat net courant (en M€)



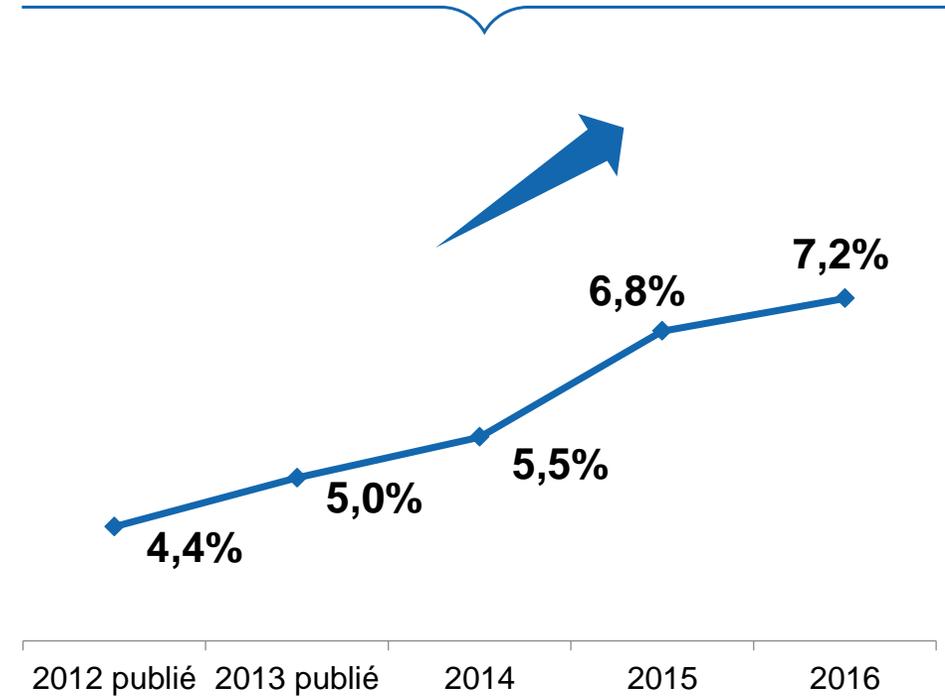
* Hors IFRIC 12

Nette progression de la rentabilité du Groupe

ROCE avant impôt



ROCE après impôt



Une exploitation fortement génératrice de trésorerie

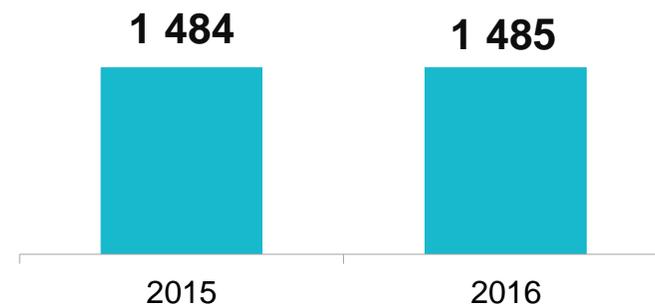
► Capex stables

- Capex de maintenance et de défense du portefeuille stables
- Capex discrétionnaires en baisse à 205M€, lié à l'arrivée à maturité du programme de construction des PFIs en G-B, *relayés en 2016 par de petites acquisitions*

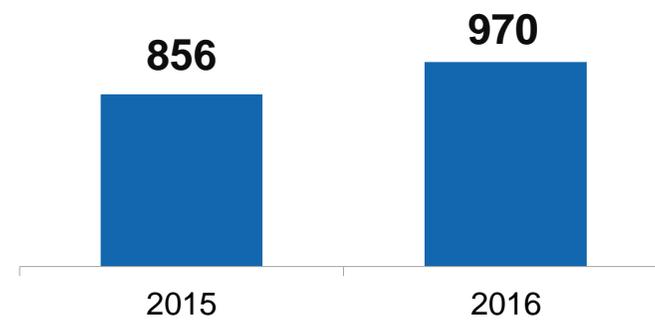
► Free Cash Flow net record de +970M€

- Hausse de l'EBITDA* de 130M€ à change constant
- Nouvelle réduction sensible du BFR de +270M€

Investissements industriels bruts* (M€)

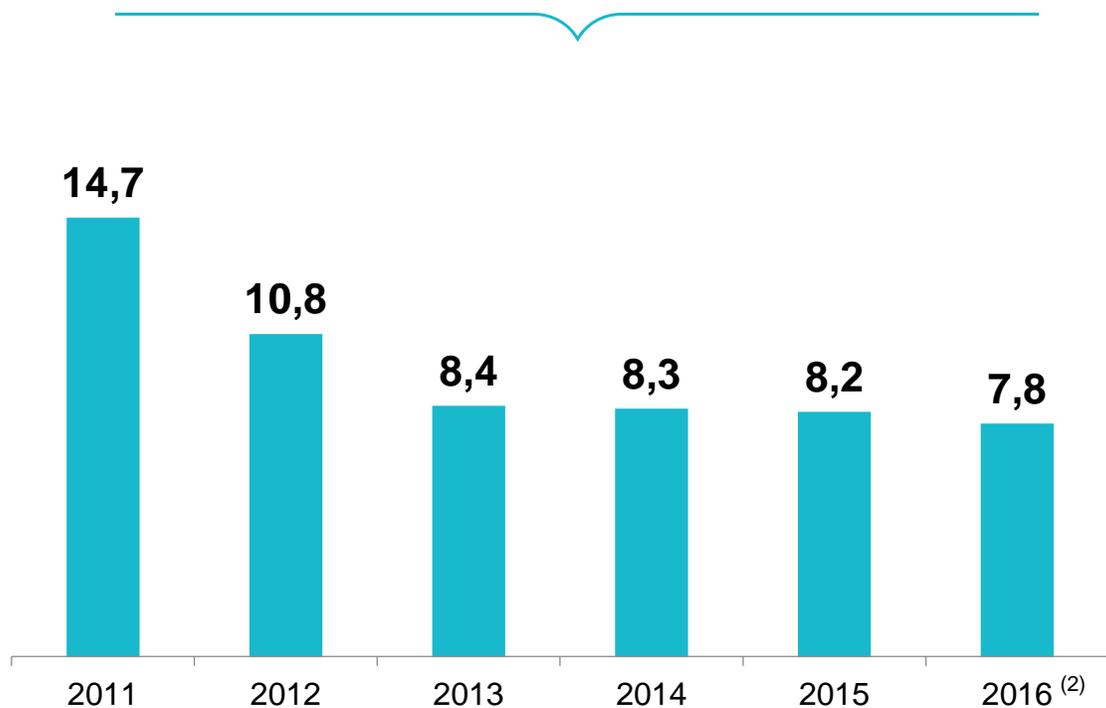


Free Cash Flow Net (M€)

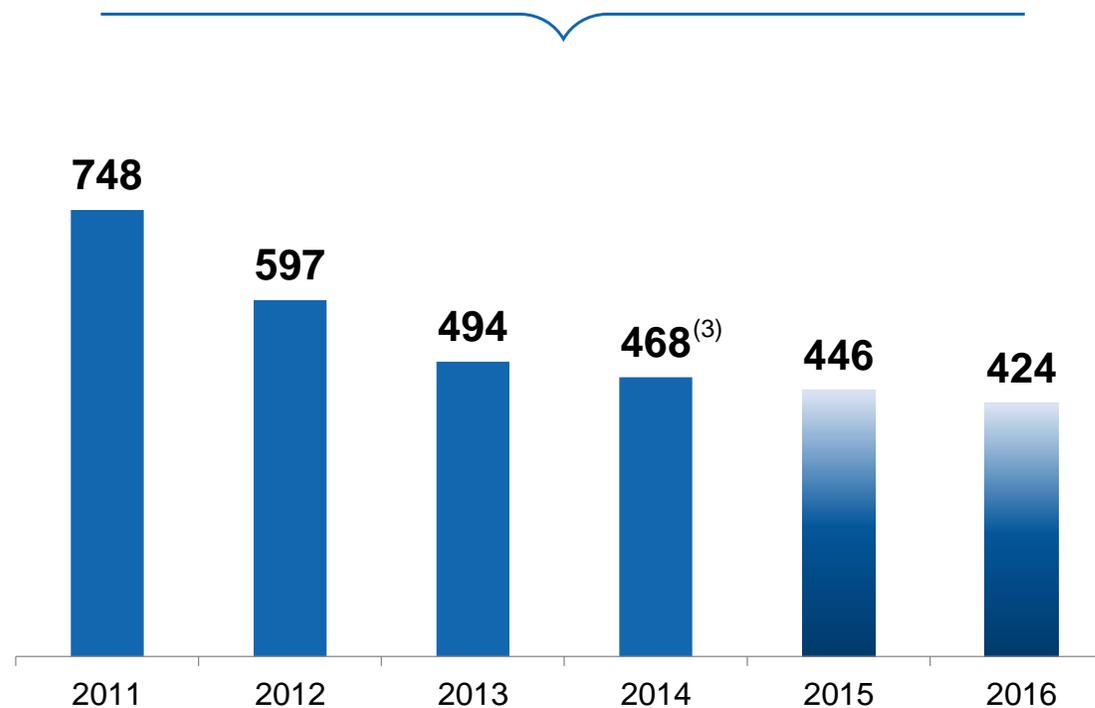


Une dette et des coûts financiers réduits de manière significative

Endettement Financier Net (EFN) de clôture (Md€)



Coût de l'EFN⁽¹⁾ (M€)

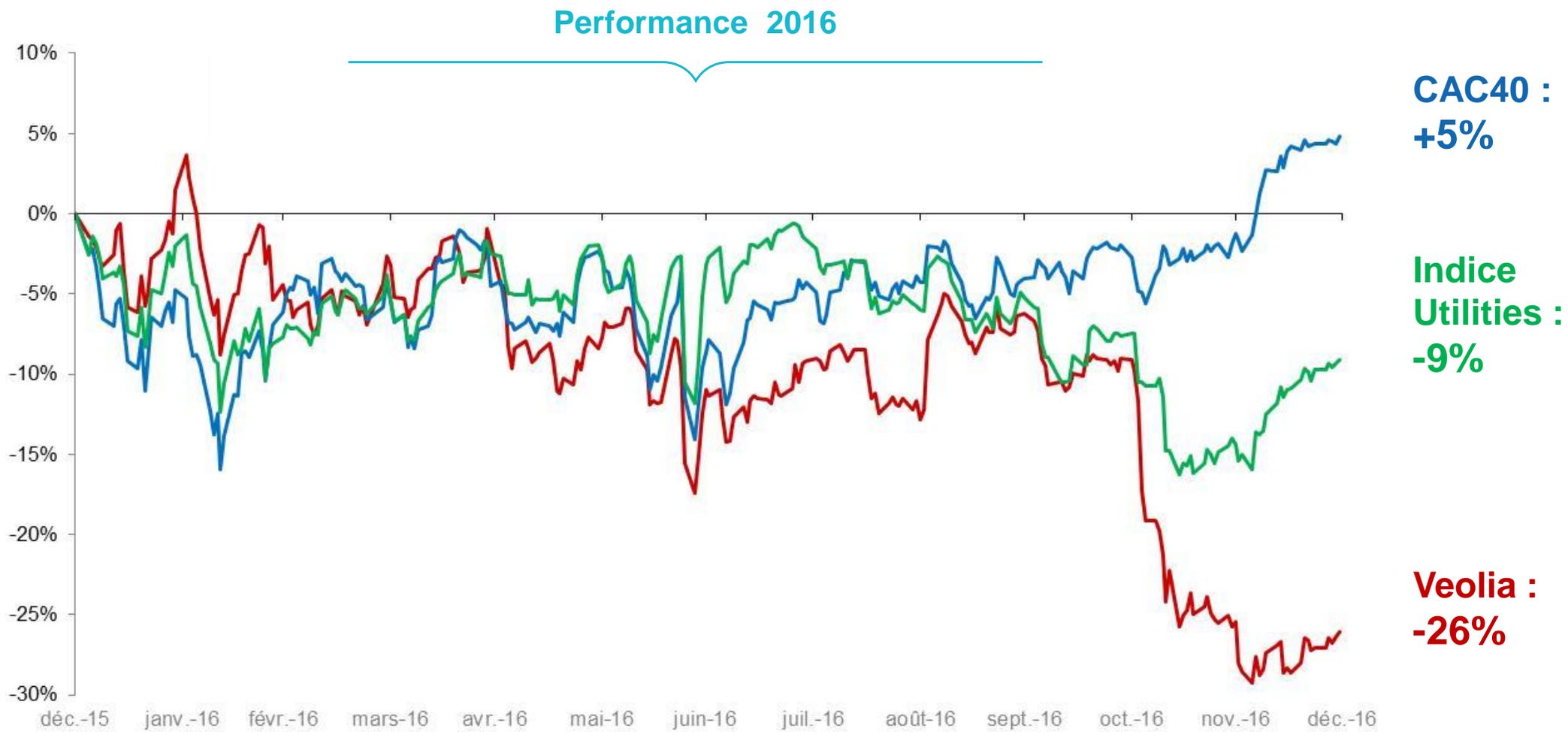


(1) Coût EFN retraité : Frais Financiers hors activités non poursuivies et rachat de souches

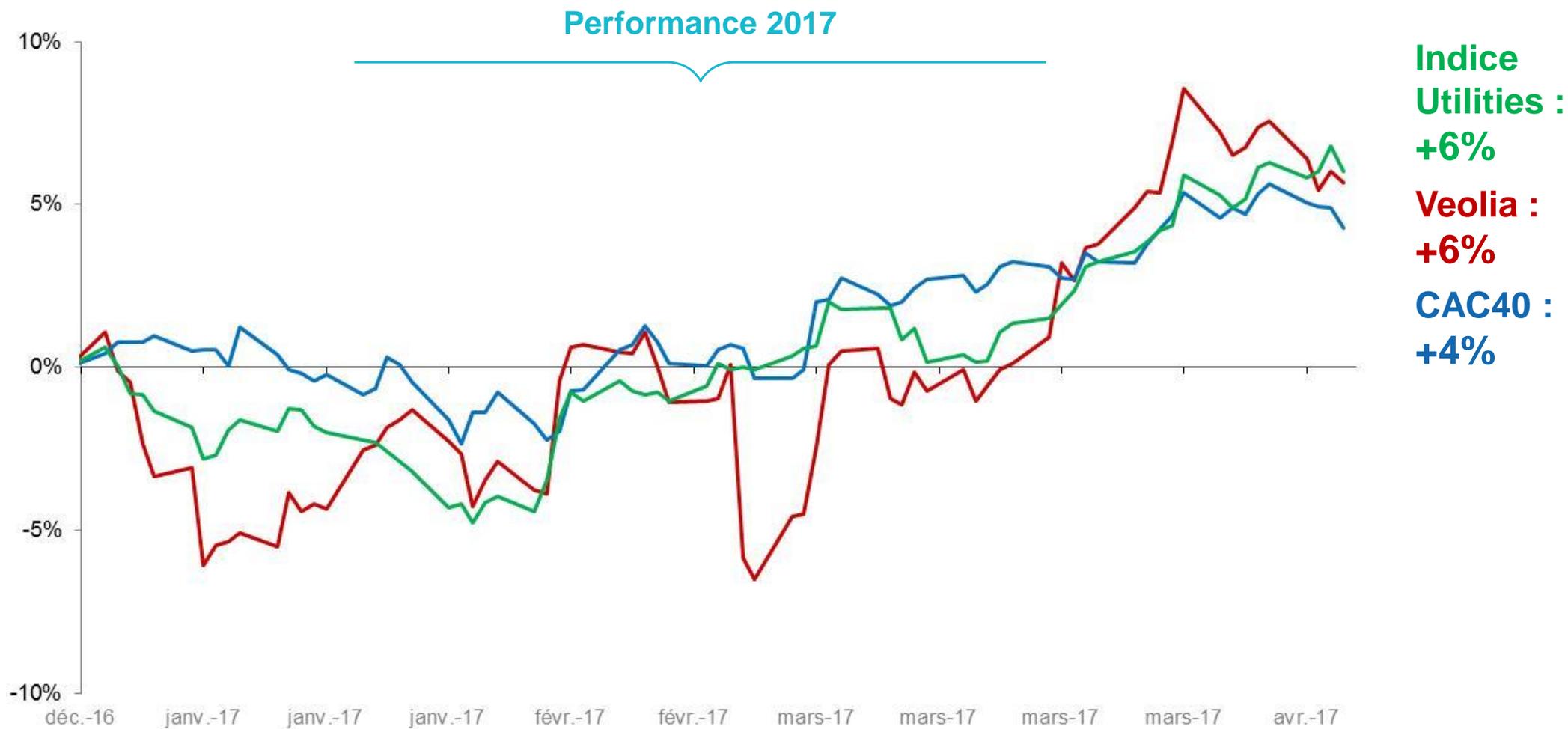
(2) Y compris effet de change positif de 279M€

(3) 494M€ en données Proforma en 2014

Malgré une année boursière 2016 décevante...

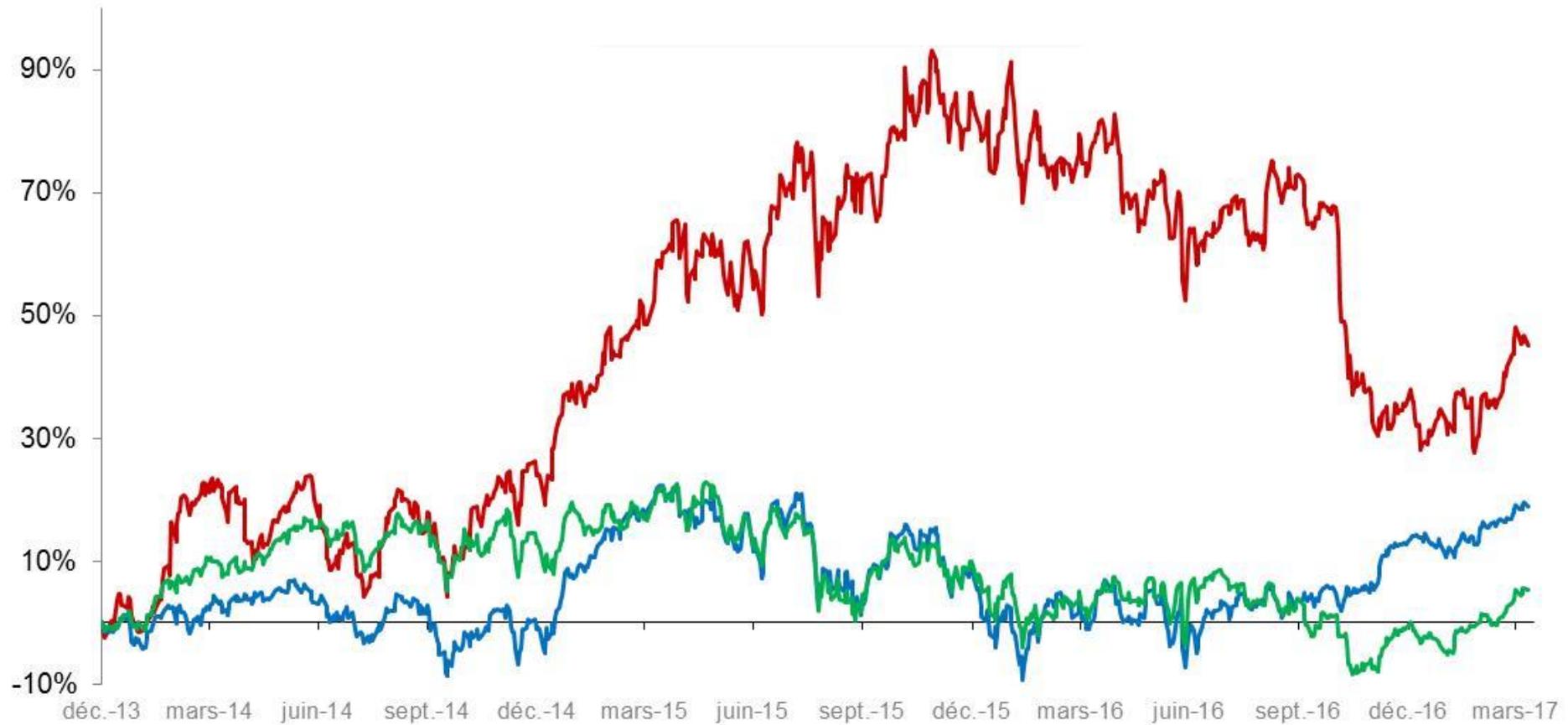


... bonne performance du titre depuis le début de l'année...



... et nette surperformance de VEOLIA depuis 3 ans

Performance depuis Janvier 2014



Perspectives moyen terme⁽¹⁾

- ▶ **2016 : Résultats supérieurs aux objectifs** : Hausse du dividende de 10% à 0,80€ par action
- ▶ **2017 : Année de transition**
 - *Redémarrage de la croissance du chiffre d'affaires*
 - *Stabilité ou croissance modérée de l'EBITDA*
 - *Effort accru de réductions de coûts > 250M€*
- ▶ **2018 :**
 - *Poursuite de la croissance du chiffre d'affaires*
 - *Reprise d'une croissance plus soutenue de l'EBITDA*
 - *Réductions de coûts > 300M€*
- ▶ **Objectif 2019 :**
 - *Poursuite de la croissance du chiffre d'affaires et plein effet des économies*
 - *EBITDA compris entre 3,3 et 3,5 Mds€ (hors IFRIC 12)⁽²⁾*

(1) A change constant

(2) Soit 3,4 Mds€ à 3,6Mds€ (hors IFRIC 12) avant prise en compte de l'effet de change défavorable constaté en 2016

Politique de distribution

- ▶ **Dividende 2017 en hausse de 10%**

au titre de 2016 : 0,80€ par action payé en cash

- ▶ **Perspectives**

Nous envisageons une hausse du dividende en ligne avec celle du résultat net

Rémunération d'Antoine FRÉROT

La rémunération 2016 et 2017 d'Antoine FRÉROT : principaux éléments

- ▶ Une rémunération fixe figée pour trois ans + une rémunération variable plafonnée
- ▶ Un dispositif de rémunération incitatif de long terme (le MIP) sur la période 2014-2018 et mis en place en 2014
- ▶ Un régime collectif de retraite supplémentaire
 - *Un régime à prestations définies fermé en 2014 avec gel des droits*
 - *Un régime à cotisations définies identique à celui des cadres dirigeants de l'entreprise*
 - *Au global tous régimes confondus (y compris SS), la retraite totale d'Antoine FRÉROT pourrait représenter 7 à 9% de sa rémunération annuelle brute*
 - *Pas de retraite chapeau (suppression en 2014)*
- ▶ Un régime collectif de prévoyance et de frais de santé applicable à l'ensemble des cadres dirigeants du groupe
- ▶ Un véhicule de fonction

La rémunération 2016 et 2017 d'Antoine FRÉROT : principaux éléments

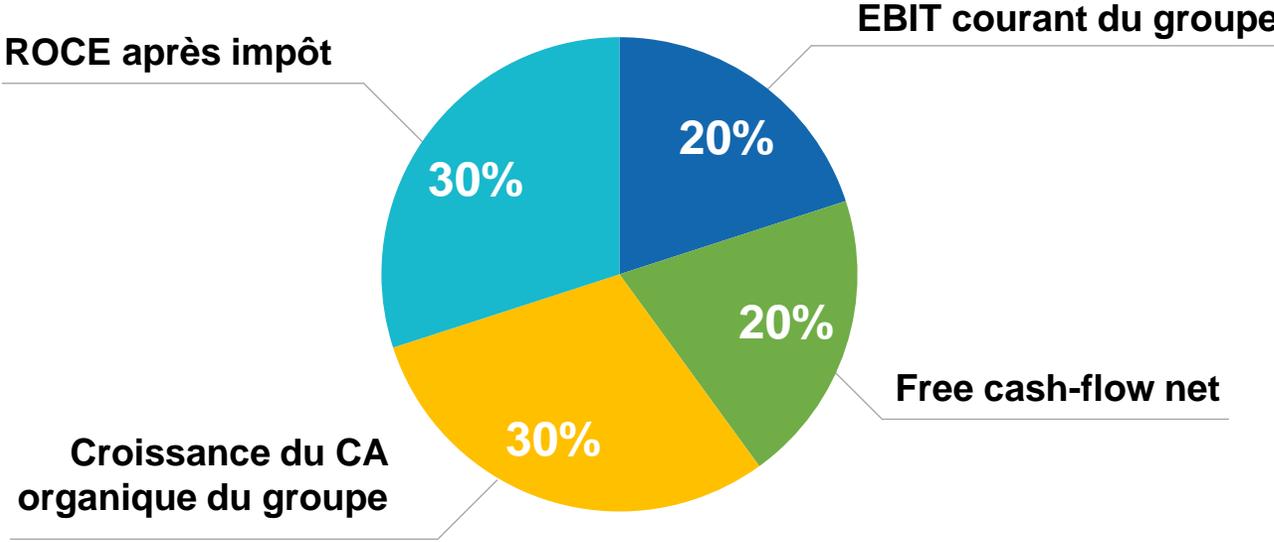
- ▶ Pas de contrat de travail,
- ▶ Pas de jetons de présence,
- ▶ Pas de rémunération variable pluri-annuelle en numéraire,
- ▶ Pas d'indemnité de non concurrence,
- ▶ Pas d'actions de performance, ni de stock options depuis 2007,
- ▶ Pas de retraite chapeau.

Le détail des éléments de la rémunération 2016 fait l'objet d'un vote consultatif de la résolution 11 (détails dans la brochure de convocation pp.39 à 41) et la politique de rémunération 2017 fait l'objet d'une approbation par l'assemblée générale de la résolution 10 (détails dans la brochure de convocation p.37 et 38)

Part variable quantitative 2016 (70 % de la part variable)

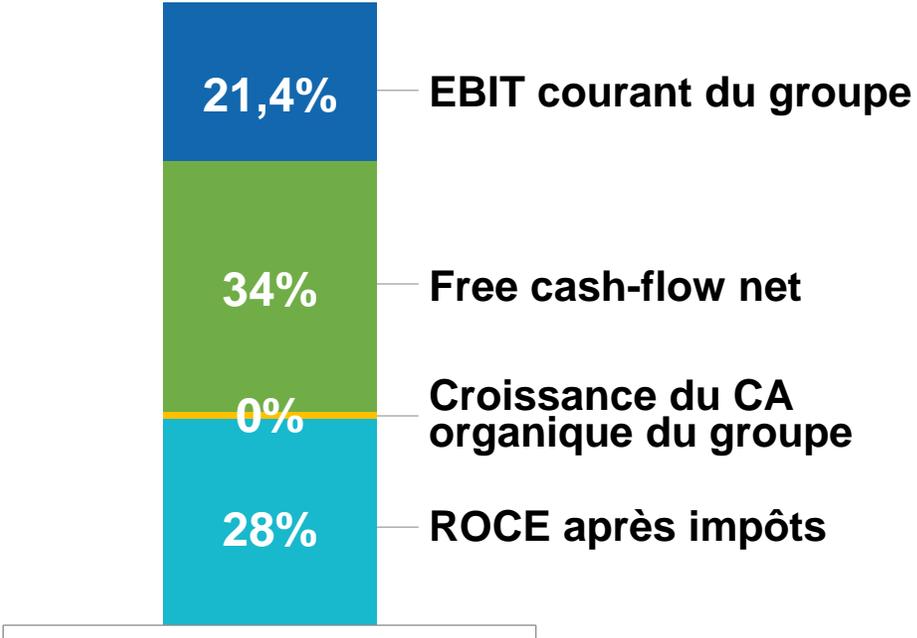
Composition part quantitative

(critères appréciés séparément)



Pourcentage de versement de la base bonus cible 2016 : 83,4 %

(plafond 2016 fixé à 140 % de la part fixe)



Part variable qualitative 2016 (30% de la part variable)

4 critères
appréciés
de manière
globale

- ▶▶ **Santé et sécurité au travail**
(sur la base du taux de fréquence groupe des accidents du travail)
- ▶▶ **Performance environnementale du groupe**
(sur la base de 7 indicateurs environnementaux se rapportant aux activités du groupe)
- ▶▶ **Performance managériale**
- ▶▶ **Dimension stratégique**

Part variable qualitative 2016 attribuée par le conseil : 140 %

Au regard des excellents résultats appréciés de manière globale par le conseil

Rémunération long terme 2016-2017

Le MIP (Management Incentive Plan)

Dispositif de rémunération incitative à long terme

- ▶ Plan de co-investissement
- ▶ Investissement personnel initial et acquisition d'actions VE en 2014 : 24 403 actions
- ▶ Bonus en actions attribué en trois tranches (2015, 2016, 2017)
 - Acquisition 2015 : 44 740
 - Acquisition 2016 : 23 129
- ▶ Condition de présence à l'échéance du plan (avril 2018)
- ▶ Conditions de performance
- ▶ Condition de conservation des actions acquises jusqu'à l'échéance du plan

Rémunération long terme

Plan d'actions de performance

- ▶ Résolution votée lors de l'AG de 2016 (actions de performance et actions gratuites)
- ▶ Lors de sa séance du 7 mars 2017, le conseil, à l'initiative d'Antoine FRÉROT et sur proposition du comité des rémunérations, a décidé de ne pas poursuivre la mise en œuvre de ces plans afin de contribuer au plan d'économies supplémentaires approuvé par le conseil du 22 février 2017 et par souci de solidarité et d'équité.
- ▶ La mise en œuvre d'un plan de rémunération long terme sera revue au regard de l'échéance du MIP en 2018.

Synthèse évolution rémunération fixe, variable et long terme

	2014	2015	2016
Fixe	900 000 €	950 000 €	950 000 €
Variable	1 207 113 €	1 353 750 €	953 553 €
MIP (valorisation au 19/04/2017 soit 16,79 € par action)	N/A	44 740 actions soit 751 185 €	23 129 actions soit 388 336 €

La politique de rémunération 2017 du dirigeant mandataire social

- ▶ Maintien sans changement en 2017 du montant de la rémunération fixe et des critères de la rémunération variable sous réserve d'un plafond de la rémunération variable porté à 160 % de la part fixe afin d'être en ligne avec la moyenne des dirigeants du CAC 40
- ▶ Maintien en 2017 des avantages en nature et autres éléments de rémunération applicables en 2016, à savoir :
 - *MIP (dernière tranche de ce dispositif venant à échéance début avril 2018)*
 - *indemnité de départ,*
 - *régime collectif de retraite supplémentaire, sans retraite chapeau,*
 - *régime collectif de prévoyance et de frais de santé,*
 - *voiture de fonction.*

Vote des résolutions

PREMIÈRE RÉOLUTION

- ▶ **Résolution de la compétence de l'assemblée générale ordinaire**
Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2016

DEUXIÈME RÉOLUTION

- ▶ **Résolution de la compétence de l'assemblée générale ordinaire**
Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2016

TROISIÈME RÉOLUTION

- ▶ **Résolution de la compétence de l'assemblée générale ordinaire**
Approbation des dépenses et charges visées à l'article 39.4 du Code général des impôts

QUATRIÈME RÉOLUTION

- ▶ **Résolution de la compétence de l'assemblée générale ordinaire**
Affectation du résultat de l'exercice 2016 et mise en paiement du dividende

CINQUIÈME RÉOLUTION

► **Résolution de la compétence de l'assemblée générale ordinaire**

Approbation des conventions et engagements réglementés

- Au titre de l'exercice 2016, la convention non approuvée par l'assemblée générale et visée par le rapport spécial des commissaires aux comptes concerne un **accord de négociation** autorisé par le conseil d'administration le 29 juillet 2016 et conclu fin 2016 entre la Caisse des dépôts et consignations et Veolia Environnement se rapportant de manière générale (1) au désengagement de Veolia Environnement du capital de la société Transdev Group et (2) à la souscription par Veolia Environnement d'engagements relatifs à la Société Nationale Maritime Corse Méditerranée (SNCM), actuellement en cours de liquidation.

SIXIÈME RÉSOLUTION

► **Résolution de la compétence de l'assemblée générale ordinaire**

Renouvellement du mandat de la Caisse des dépôts et consignations, représentée par M. Olivier Mareuse en qualité d'administrateur



SEPTIÈME RÉOLUTION

- ▶ **Résolution de la compétence de l'assemblée générale ordinaire**
Renouvellement du mandat de Mme Marion Guillou en qualité d'administrateur



HUITIÈME RÉOLUTION

- ▶ **Résolution de la compétence de l'assemblée générale ordinaire**
Renouvellement du mandat de M. Paolo Scaroni en qualité d'administrateur



NEUVIÈME RÉOLUTION

- ▶ **Résolution de la compétence de l'assemblée générale ordinaire**
Renouvellement du mandat d'un commissaire aux comptes titulaire :
Ernst & Young et autres

DIXIÈME RÉOLUTION

▶ **Résolution de la compétence de l'assemblée générale ordinaire**

Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au président-directeur général au titre de l'exercice 2017

ONZIÈME RÉOLUTION

- ▶ **Résolution de la compétence de l'assemblée générale ordinaire**

Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 concernant M. Antoine Frérot, président-directeur général

DOUZIÈME RÉOLUTION

- ▶ **Résolution de la compétence de l'assemblée générale ordinaire**
Autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société

TREIZIÈME RÉOLUTION

- ▶ **Résolution de la compétence de l'assemblée générale ordinaire**
Ratification du transfert du siège social

QUATORZIÈME RÉOLUTION

- ▶ **Résolution de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire**
Modification statutaire relative à la durée des fonctions du vice-président

QUINZIÈME RÉOLUTION

- ▶ **Résolution de la compétence de l'assemblée générale ordinaire et extraordinaire**
Pouvoirs pour formalités