

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

7.2.1 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

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

l'AFEP et du MEDEF (« code AFEP-MEDEF ») (<http://www.afep.com/publications/code-afep-medef/>) est celui auquel la Société se réfère.

Conformément à la règle « appliquer ou expliquer » résultant de l'article 2.7.1 du code AFEP-MEDEF, la Société indique qu'aucune recommandation de ce code n'a été écartée au titre de l'exercice 2017.

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 2017

L'assemblée générale mixte du 20 avril 2017 a notamment renouvelé les mandats d'administrateur de la Caisse des dépôts et consignations, représentée par M. Olivier Mareuse, Mme Marion

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

Date d'AG	Fin de mandat	Renouvellement	Nomination
20 avril 2017	Aucun	Caisse des dépôts et consignations, représentée par Olivier Mareuse Marion Guillou Paolo Scaroni	Aucune

Le conseil d'administration, lors de sa réunion du 6 novembre 2017, sur recommandation du comité des nominations, a désigné, à compter du 1^{er} décembre 2017, Mme Maryse Aulagnon en qualité d'administratrice référente en remplacement de M. Louis Schweitzer qui conserve, par ailleurs, ses fonctions de vice-président.

Évolutions prévues en 2018 ⁽¹⁾

Dans le cadre du renouvellement annuel du conseil, le conseil d'administration, lors de sa séance du 6 mars 2018, a pris acte ⁽¹⁾ que le mandat de trois administrateurs (M. Antoine Frérot, M. Daniel Bouton et Qatari Diar Real Estate Investment Company, représentée par M. Nabeel Al-Buenain) vient à échéance à l'issue de l'assemblée générale du 19 avril 2018 et que M. Daniel Bouton, ainsi que Qatari Diar Real Estate Investment Company ne sollicitent pas le renouvellement de leur mandat à l'issue de ladite assemblée générale.

Sur la recommandation du comité des nominations, le conseil d'administration a décidé le 6 mars 2018 de proposer à l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018 le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Antoine Frérot pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle de 2022 qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021. Par ailleurs, le conseil a pris acte que M. Paul-Louis Girardot ne solliciterait pas le renouvellement de son mandat de censeur à l'issue de l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018.

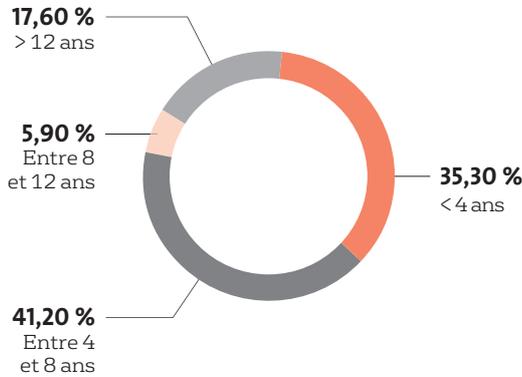
À l'issue de cette proposition de renouvellement, sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale du 19 avril 2018, et compte tenu du non-renouvellement/non-remplacement de M. Daniel Bouton et Qatari Diar Real Estate Investment Company, représentée par M. Nabeel Al-Buenain, le conseil d'administration serait composé de quinze membres, dont deux administrateurs représentant les salariés et six femmes (soit 46 % ^{(2) (3)}) ainsi que d'un censeur.

(1) Sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018.

(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 2017



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 du Groupe ou de son secteur d'activité ;
- l'expérience professionnelle ;
- l'expertise financière et comptable ;
- les compétences en matière de RSE, R&D et digital ;
- une disponibilité suffisante.

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. Nabeel Al-Buenain de nationalité qatarienne et M. Pavel Páša de nationalité tchèque), soit un taux de 29,41 %.

	Expérience des métiers de Veolia	Expérience internationale	Industrie	R&D	Banque Finance	RSE	Digital
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 Nabeel Al-Buenain		●	●		●		
Nathalie Rachou		●			●		
Paolo Scaroni		●	●		●		
Guillaume Texier	●	●	●		●		
Pierre Victoria, administrateur représentant les salariés	●					●	
TAUX PAR COMPÉTENCE	35,29 %	82,3 %	58,8 %	23,5 %	76,4 %	41,1 %	11,7 %

Formation et intégration des administrateurs

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

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

Par ailleurs, depuis 2015, la Société a organisé pour les administrateurs des rencontres avec des responsables économiques et politiques et des visites de sites d'exploitation, comprenant des échanges avec les équipes opérationnelles du Groupe, notamment en République tchèque, au Royaume-Uni et en Chine.

Ces visites annuelles contribuent à une meilleure connaissance des métiers de Veolia.

7.2.1.3 Indépendance des administrateurs

Critères d'indépendance des administrateurs

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

- 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 la 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 6 mars 2018, a procédé, après avis du comité des nominations, à l'évaluation annuelle de l'indépendance des administrateurs. Prenant acte des exigences croissantes, tant des règles juridiques que des codes de gouvernance, en matière d'indépendance des administrateurs, il a décidé d'appliquer dorénavant strictement tous les critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF, notamment le critère de durée de présence au conseil d'administration.

Le conseil a qualifié d'indépendants les 10 administrateurs suivants (sur un total de 15 hormis les 2 administrateurs représentant les salariés) : Homaira Akbari, Jacques Aschenbroich, Maryse Aulagnon, Isabelle Courville, Clara Gaynard, Marion Guillou, Qatari Diar Real Estate Investment Company représentée par Nabeel Al-Buenain, Nathalie Rachou, Paolo Scaroni et Guillaume Texier.

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	◆	◆	◆	◆	◆		Non indépendant
Homaira Akbari	◆	◆	◆	◆	◆	◆	Indépendant
Jacques Aschenbroich	◆	◆	◆	◆	◆	◆	Indépendant
Maryse Aulagnon	◆	◆	◆	◆	◆	◆	Indépendant
Daniel Bouton	◆	◆	◆	◆	◆		Non 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						
Baudouin Prot	◆	◆	◆	◆	◆		Non indépendant
Qatari Diar Real Estate Investment Company, représentée par Nabeel Al-Buenain	◆	◆	◆	◆	◆	◆	Indépendant
Nathalie Rachou	◆	◆	◆	◆	◆	◆	Indépendant
Paolo Scaroni	◆	◆	◆	◆	◆	◆	Indépendant
Guillaume Texier	◆	◆	◆	◆	◆	◆	Indépendant
Pierre Victoria, administrateur représentant les salariés	N/A						

◆ Signifie la conformité au code AFEP-MEDEF en matière de critère d'indépendance.
N/A : Non Applicable.

À la date de dépôt du présent document de référence, le conseil d'administration de la Société compte donc **10 administrateurs indépendants sur 15** (les administrateurs représentant les salariés n'étant pas comptabilisés pour établir ces pourcentages), soit un taux de **66,6 %**, au-delà de la recommandation du code AFEP-MEDEF ⁽¹⁾.

Sous réserve de l'approbation du renouvellement du mandat de M. Antoine Frérot proposé à l'assemblée générale du 19 avril 2018 et du non-renouvellement/non remplacement de M. Daniel Bouton

et Qatari Diar Real Estate Investment Company, représentée par M. Nabeel Al-Buenain, le conseil d'administration serait composé de 9 administrateurs indépendants sur un total de 13 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 2017, le conseil d'administration s'est réuni six fois et les séances du conseil ont duré en moyenne environ trois

heures (comme en 2016). Par ailleurs, les membres du conseil ont participé les 14 et 15 décembre derniers à un séminaire dédié à la stratégie du Groupe au cours de deux demi-journées consacrées à la revue et à la discussion des thèmes stratégiques proposés par le management. Sur le fondement des attentes exprimées lors de l'évaluation annuelle du fonctionnement du conseil ainsi que lors du recueil effectué en juin dernier auprès de chacun des administrateurs, ont été notamment discutés :

- le modèle de croissance et de rentabilité actuellement développé par le Groupe ;
- les nouvelles orientations stratégiques que posent les défis environnementaux ;
- 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 2017 de **90,2 %** (contre 91,6 % en 2016). La faculté de participer par des moyens de télétransmission a été utilisée à l'occasion de trois réunions sur six en 2017 (quatre réunions sur sept en 2016).

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

Dates des réunions du conseil d'administration (2017)

Taux d'assiduité

22 février	15/17 (88,24 %)
7 mars	15/17 (88,24 %)
20 avril	16/17 (94,12 %)
3 mai	14/17 (82,35 %)
28 juillet	16/17 (94,12 %)
6 novembre	16/17 (94,12 %)

Travaux du conseil d'administration en 2017

Au cours de l'exercice 2017, le conseil d'administration a été saisi notamment sur les points suivants :

■ Situation financière, trésorerie et engagements du Groupe :

- revue des comptes annuels 2016 et du premier semestre 2017 ;
- information sur les comptes des premier et troisième trimestres 2017 ;
- 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 ;
- 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 (cf. section 7.2.2.1 *infra*).

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

- revue du budget 2017 et du plan long terme ;
- revue de plusieurs activités du Groupe dont notamment l'activité Europe du Nord, l'activité Propreté en France et l'activité de SARP Industries ;
- examen et évolution de l'opération de désengagement du capital de la société Transdev Group ;
- revue de la cartographie des risques et de la matrice de matérialité des enjeux RSE ;
- revue de la notation extra-financière du Groupe et du niveau de déploiement de ses engagements pour un développement durable ;
- revue de la politique ressources humaines du Groupe dont notamment la politique de gestion des dirigeants et des talents ainsi que la féminisation de l'encadrement ;
- revue des plans de succession des membres du comité exécutif et du dirigeant mandataire social ;
- prise de connaissance des comptes rendus et rapports par son président des travaux du comité recherche, innovation et développement durable (cf. section 7.2.2.4 *infra*).

■ Gouvernement d'entreprise :

- approbation de la politique et de la rémunération du président-directeur général concernant 2016 et 2017 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 ;
- revue de l'organisation du Groupe en matière de conformité et d'éthique ;
- 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 (cf. section 7.2.2.2 *infra*) et des rémunérations (cf. section 7.2.2.3 *infra*) ;
- examen des dispositions de la loi Sapin II de décembre 2016 (volet anti-corruption et réglementation régissant les représentants d'intérêts) et de la loi de mars 2017 sur le devoir de vigilance.

■ Divers :

- convocation de l'assemblée générale mixte annuelle et adoption des rapports et projets de résolutions ;
- examen des conventions et engagements réglementés pluriannuels ;
- suivi de l'évolution de l'actionnariat et compte rendu par la direction générale des *roadshows* post publication des comptes.

En 2017, 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 2017. Les administrateurs reçoivent sur une base mensuelle un reporting concernant le cours de bourse et le suivi des recommandations d'analystes. La direction générale communique chaque semestre aux administrateurs un dossier d'information approfondi sur les développements commerciaux du Groupe, ses initiatives en matière de recherche et d'innovation, sa vie interne (nominations, politique sociale), ses activités à caractère institutionnel (initiatives auprès de diverses institutions en France, en Europe et à l'étranger, suivi du contexte réglementaire) et ses actions en matière de RSE et de développement durable.

Par ailleurs, pour faire suite aux attentes exprimées lors de la dernière évaluation annuelle du fonctionnement du conseil, les administrateurs se sont réunis, à compter de la séance du 3 mai 2017, en *executive session* hors la présence du président-directeur général. Ces séances ont donné lieu à des échanges informels sur tous sujets spécifiques ou d'actualité.

Depuis 2014, une plateforme digitale est également mise à la disposition des administrateurs afin qu'ils exercent leurs missions. Cette plateforme, baptisée « BoardVantage » est accessible *via* une application sur tablette iPad®, remise par la Société à tous les

membres du conseil d'administration. Elle permet notamment la mise à disposition sécurisée des documents relatifs aux réunions du conseil d'administration et de ses comités.

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

Une fois par an, le conseil 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 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 de 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.

Lors du conseil du 6 mars 2018, le président du comité des nominations a rendu compte des résultats de l'évaluation formalisée du conseil, de ses comités et de l'action de la direction générale réalisée avec l'assistance d'un cabinet externe par un questionnaire adressé à chacun des administrateurs, complété par des entretiens individuels. Depuis la dernière évaluation, il en ressort que les administrateurs sont satisfaits de la mise en œuvre des recommandations qui en sont issues et sont unanimes à constater

les améliorations apportées au fonctionnement du conseil, à sa dynamique (qualité de l'interaction des administrateurs dans les processus de décisions) et à sa performance (qualité des décisions prises). Ils saluent en particulier, la qualité du séminaire annuel sur la stratégie du Groupe, l'ouverture des débats animant ce conseil, l'écoute et la réactivité du président-directeur général pour mettre en œuvre les pistes d'amélioration recommandées, ainsi que les efforts entrepris pour permettre aux administrateurs d'approfondir la connaissance des divers métiers du Groupe. L'organisation de visites de sites opérationnels du Groupe est jugée, en particulier, très utile pour améliorer la compréhension des métiers du Groupe et permettre à cette occasion de rencontrer les managers opérationnels. En matière d'axes de progrès, ils souhaitent un suivi plus étroit de certaines décisions du conseil et de la marche des affaires par pays ainsi que l'approfondissement de certains sujets stratégiques (notamment enjeux du digital et du numérique dans les activités et politique de ressources humaines du Groupe). En termes de gouvernance, les administrateurs demandent que les *executive sessions* hors la présence du président-directeur général initiées en 2017 à la fin de chaque réunion du conseil soient utilement complétées par une seconde *executive session* associant le président-directeur général. Ils sont satisfaits par les travaux réalisés par les comités du conseil ainsi que par les changements intervenus dans la présidence et la composition des comités des comptes et des rémunérations qui ont conduit à un renforcement de leur féminisation. Dans le prolongement des réflexions engagées en 2017 sur la taille et la composition du conseil, une majorité d'administrateurs souhaitent que la taille du conseil soit réduite et qu'une réflexion soit poursuivie sur les compétences qu'il conviendrait de renforcer au sein 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. 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.

Il est rappelé que M. Paul-Louis Girardot n'a pas sollicité le renouvellement de son mandat à l'issue de l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018.

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 périodiques d'évaluation du conseil.

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

7.2.1.6 Vice-président/administrateur référent

Désignation d'un vice-président/administrateur référent

Le conseil d'administration a décidé le 21 octobre 2009 de créer la fonction de vice-président pour assister le président dans ses attributions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société sur le modèle britannique du *Senior Independent Director*. Conformément au règlement intérieur du conseil, il est choisi parmi les administrateurs qualifiés d'indépendants pour la durée de son mandat d'administrateur 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 et après approbation par l'assemblée générale du même jour de la modification de l'article 12 des statuts de la Société portant l'âge limite des fonctions du ou des vice-présidents de 70 à 75 ans, le conseil d'administration a approuvé, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le renouvellement de la nomination de M. Louis Schweitzer en qualité de vice-président, fonctions qu'il assumait précédemment jusqu'à l'assemblée générale 2012. Depuis cette date, M. Louis Schweitzer combinait les fonctions de vice-président et d'administrateur référent.

À compter du 1^{er} décembre 2017, afin d'appliquer strictement les critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration, lors de sa réunion du 6 novembre 2017, et sur recommandation du comité des nominations, a désigné, à compter du 1^{er} décembre 2017, Mme Maryse Aulagnon, administrateur indépendant, en qualité d'administratrice référente, en remplacement de M. Louis Schweitzer qui conserve par ailleurs ses fonctions de vice-président pour la durée de son mandat d'administrateur qui a été renouvelé par l'assemblée générale du 22 avril 2015.

Mme Maryse Aulagnon est chargée, pour la durée de son mandat d'administrateur et celle de sa qualification d'administrateur indépendant telle que déterminée par le conseil, d'exercer des fonctions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société.

En conséquence, le conseil d'administration, lors de sa réunion du 6 mars 2018, a procédé à un ajustement des missions du vice-président et de l'administrateur référent qui figurent dans son règlement intérieur.

Rôle du vice-président

Le vice-président du conseil d'administration préside les réunions du conseil et organise et dirige ses travaux en cas d'absence ou d'empêchement du président. Il préside par ailleurs les sessions réunissant les membres du conseil hors la présence du président-directeur général (*executive session*) et les débats du conseil ayant pour objet l'évaluation des performances, la fixation des objectifs et de la rémunération et le renouvellement éventuel du président-directeur général.

Rôle de l'administrateur référent

L'administrateur référent a pour mission :

- d'assister le président dans ses attributions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société. Le conseil peut lui confier des missions spécifiques liées à la gouvernance ;
- de traiter les cas de conflits d'intérêts pouvant survenir au sein du conseil d'administration. Il examine tout particulièrement les situations de conflits d'intérêts, même potentiels, qui pourraient, le cas échéant, concerner le président du conseil au regard de l'intérêt social que ce soit dans le cadre de projets opérationnels, d'orientations stratégiques ou de conventions spécifiques. Il soumet au président et au conseil ses recommandations après concertation éventuelle avec les autres administrateurs indépendants ;
- de prendre connaissance des préoccupations des actionnaires significatifs non représentés au conseil en matière de gouvernance et veille à ce qu'il leur soit répondu. En accord avec le président et le vice-président du conseil, il peut également répondre lui-même aux questions des actionnaires significatifs et rencontrer ces derniers si les canaux ordinaires du président, du directeur général ou du directeur financier n'ont pas permis de traiter leur sujet de préoccupation, ou si la nature même du sujet rend ce canal ordinaire inadéquat ou inapproprié ;
- d'évaluer, plus particulièrement, la performance du président du conseil dans le cadre de l'évaluation du fonctionnement du conseil conformément au règlement intérieur.

L'administrateur référent a également la faculté de faire inscrire un sujet à l'ordre du jour des séances du conseil.

En janvier 2018, le vice-président et l'administratrice référente ont renouvelé, comme fin 2016, une série de rencontres annuelles, 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 à l'administratrice référente 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 2017 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 et interdiction des opérations de couverture applicables aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du comité exécutif

En application du code AFEP-MEDEF (cf. l'article 22) requérant la fixation par le conseil d'administration d'une quantité minimum d'actions devant être conservée par les dirigeants mandataires sociaux au nominatif jusqu'à la fin de leurs fonctions et des dispositions similaires de l'article L. 225-197-1 II alinéa 4 du Code de commerce applicables en cas d'attribution d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux, il a été décidé, lors de la réunion du conseil du 6 mars 2018, de l'application des règles de conservation suivantes :

- en ce qui concerne le bonus en actions attribuable en avril 2018 à M. Antoine Frérot au titre du dispositif de rémunération long terme dénommé *Management Incentive Plan* (détails de ce dispositif figurant dans la section 7.4.3.2 *infra*), sur proposition de M. Antoine Frérot faite au comité des rémunérations, le conseil d'administration du 6 mars 2018 a pris acte de sa décision de conserver jusqu'à la fin de ses fonctions 40 % du total du bonus en actions attribué au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables, jusqu'à atteindre un objectif à terme de détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle ;
- en ce qui concerne le projet d'attribution en 2018 d'actions de performance à un groupe d'environ 700 cadres dirigeants, hauts potentiels et contributeurs clés du Groupe y compris le dirigeant mandataire social, faisant l'objet de la 21^e résolution soumise à l'assemblée générale du 19 avril 2018, le conseil d'administration du 6 mars 2018 a décidé, sous réserve de l'adoption de cette résolution et dans le cadre de la mise en œuvre de ce plan, que :
 - (i) le dirigeant mandataire social aurait une obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de 40 % du total des actions de performance qui seraient attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales. Cette obligation de conservation serait applicable jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle ;
 - (ii) les membres du comité exécutif (« Comex ») de la Société aurait une obligation de conservation jusqu'à la fin de leurs fonctions au sein du Comex de 25 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 100 % de leur rémunération fixe brute.

Conformément notamment au code AFEP-MEDEF auquel la Société adhère, les dirigeants mandataires sociaux et les membres du comité exécutif bénéficiaires d'actions ne peuvent recourir à des opérations de couverture de leur risque jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le conseil d'administration.

7.2.1.8 Autres informations sur le fonctionnement du conseil

La présente section synthétise 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 2017
Nathalie Rachou ⁽¹⁾	◆	Présidente	01/12/2017	75 %	4
Homaira Akbari	◆	Membre	21/04/2016	75 %	
Jacques Aschenbroich	◆	Membre	12/12/2012	50 %	
Daniel Bouton ⁽²⁾		Membre	02/11/2009	100 %	
Isabelle Courville ⁽³⁾	◆	Membre	01/12/2017	N/A	
Pierre Victoria*	N/A	Membre	05/11/2014	100 %	
TAUX D'INDÉPENDANCE	80 %				

(1) Membre du comité des comptes et de l'audit depuis le 12 décembre 2012 et présidente de ce comité depuis le 1^{er} décembre 2017.

(2) Président du comité des comptes et de l'audit jusqu'au 30 novembre 2017.

(3) Membre du comité des comptes et de l'audit depuis le 1^{er} décembre 2017.

* 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 et évalue périodiquement ses propres travaux. Le comité des comptes et de l'audit comprend trois à six membres nommés par le conseil d'administration parmi les administrateurs, à l'exclusion de ceux qui exercent des fonctions de direction, sur recommandation du comité des nominations. Son président est nommé par le conseil.

Lors de sa réunion du 6 novembre 2017, le conseil d'administration a procédé à un ajustement de la composition du comité des comptes et de l'audit en nommant Mme Nathalie Rachou (administrateur indépendant) en qualité de présidente en remplacement de

M. Daniel Bouton et en y adjoignant Mme Isabelle Courville (administrateur indépendant) comme membre additionnel à compter du 1^{er} décembre 2017.

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.