



RAPPORT INTÉGRÉ

2019 · 2020



Veolia publie cette année son 3^e rapport intégré. Il apporte une vision synthétique, globale et prospective de la stratégie, des activités et des engagements de Veolia. En cette année charnière de publication de la raison d'être du Groupe et d'amorce du plan stratégique Impact 2023, il fait la démonstration de la manière dont Veolia crée durablement de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes. La méthode de co-construction de ce rapport par les différentes directions du Groupe, réunies en ateliers, a permis notamment de réfléchir collectivement à des éléments fondamentaux de la publication : l'évolution du modèle d'affaires, la présentation du nouveau plan stratégique, l'approche multidimensionnelle de la performance.

1

CHAPITRE

(Vision et mission)

Entretien avec Antoine Frérot, Président-directeur général de Veolia – La contribution du Groupe aux Objectifs de développement durable – La construction et le suivi de la raison d'être – Notre modèle d'affaires – Bilan du plan 2016-2019 – Le programme stratégique Impact 2023.
page 2

2

CHAPITRE

(Solutions et expertises)

Panorama des projets phares pour préserver la ressource et améliorer l'empreinte environnementale de nos clients – L'expertise de Veolia dans la gestion des problématiques les plus complexes, des déchets dangereux au démantèlement – Focus innovation : la lutte contre la pollution plastique, et la qualité de l'air intérieur, enjeu majeur de santé publique.
page 20

3

CHAPITRE

(La communauté des Ressourcers)

Des collaborateurs associés aux grandes étapes de la vie du Groupe – Des talents accompagnés dans leur parcours, avec la promotion sociale et l'égalité professionnelle pour préoccupation – Les fondamentaux : prévention, santé, et sécurité, éthique et conformité.
page 34

4

CHAPITRE

(Performance et création de valeur)

Une performance plurielle au bénéfice de tout un écosystème de parties prenantes – La création de valeur issue des activités de Veolia, pour ses clients et pour les territoires où le Groupe est implanté.
page 44

5

CHAPITRE

(Œuvrer pour l'avenir)

Une gouvernance exigeante, engagée et ouverte sur la société pour guider le Groupe dans ses choix stratégiques – Environnement : comment Veolia répond à l'enjeu du changement climatique par une feuille de route optimiste et pragmatique.
page 54

Le monde traverse une crise sanitaire grave et sans précédent. Au vu de notre mission, tout est mis en œuvre par notre Groupe pour assurer les services essentiels pour les citoyens et pour les systèmes de santé. Veolia s'adapte afin de limiter la propagation du virus et de maintenir les services d'eau potable, d'assainissement, de gestion des déchets et d'énergie, tout en protégeant ses collaborateurs, notamment ceux qui interviennent sur le terrain.

Notre responsabilité va plus loin que celle d'autres entreprises, car les services que nous délivrons sont indispensables à la vie de tous les jours. En Asie, en Europe, en Amérique, au Moyen-Orient, en Afrique, partout où nous sommes présents, là où frappe cette pandémie, nos collaborateurs sont mobilisés pour assumer cette responsabilité. Nos clients comptent sur nous, les hôpitaux comptent sur nous, les citoyens et les pouvoirs publics comptent sur nous.

Depuis 1853, l'histoire a démontré que nous étions capables de faire face à l'adversité. Près de 170 ans après sa création, notre entreprise, grâce à des savoir-faire uniques et à un engagement sans faille, est armée pour affronter des crises extrêmes, apporter des solutions et agir là où nous sommes le plus utiles dans l'urgence.

Dans ce rapport intégré, vous pourrez certes découvrir comment notre raison d'être repose sur notre utilité... Au-delà des mots, nous vous devons de le prouver au quotidien, quelle que soit la situation. C'est pour cela que nos équipes œuvrent chaque jour, renforcées par ce que fait aussi émerger cette crise sanitaire mondiale : des solidarités nouvelles, du pragmatisme et de l'innovation, des solutions efficaces, qui sont mises au service de chacun pour préserver la santé de tous.

ANTOINE FRÉROT
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE VEOLIA



« La **RAISON D'ÊTRE** ^{P.10} de Veolia est de contribuer au **PROGRÈS HUMAIN**, ^{P.4}

en s'inscrivant résolument dans les **OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE** ^{P.8} définis par l'ONU, afin de parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. C'est dans cette perspective que Veolia se donne pour mission de "**RESSOURCER LE MONDE**", ^{P.12} en exerçant son métier de services à l'environnement. Chez Veolia, nous sommes convaincus que la poursuite du développement de l'humanité n'est possible que si les enjeux économiques, sociaux et environnementaux sont abordés comme un tout indissociable.

Cette conviction s'inscrit dans l'histoire de l'entreprise qui, dès sa création, en 1853, avait montré la voie en faisant de l'accès à l'eau potable un levier essentiel de santé publique et de qualité de vie. »

(...)

...PROGRÈS HUMAIN...



INTERVIEW⁽¹⁾ D'ANTOINE FRÉROT
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL
DE VEOLIA

Quel bilan dressez-vous de l'année 2019 ?

A. F. Notre objectif était de terminer en beauté notre plan de développement 2016-2019, et nous l'avons fait ! Pour preuve, une croissance solide et profitable, des résultats supérieurs à nos engagements, de nombreuses conquêtes commerciales. Ainsi, en 2019, notre chiffre d'affaires a augmenté de 4,3 % à change constant pour s'établir à 27,2 milliards d'euros ; notre EBITDA a franchi la barre des 4 milliards d'euros ; nos économies de coûts se sont élevées à 248 millions d'euros ; le résultat net courant part du Groupe, de 760 millions d'euros, a augmenté de 13,5 % à change constant. La large part de chiffre d'affaires provenant de nos nouvelles activités – comme l'économie circulaire, l'efficacité énergétique ou le traitement des pollutions difficiles – confirme notre capacité à nous projeter sur les marchés émergents qui renouvellent nos activités et constituent de vigoureux relais de croissance. C'est notamment le cas du contrat signé avec Toyota Tsusho au Japon pour le recyclage du lithium des batteries de véhicules électriques, du contrat de gestion des réseaux d'énergie intelligents remporté avec la ville de Braunschweig en Allemagne, ou de l'extension de nos activités de traitement des déchets toxiques en Afrique du Sud.

Et quel bilan dressez-vous de l'ensemble du plan de développement 2016-2019 ?

A. F. Sur les 4 années de ce plan, notre chiffre d'affaires a progressé en moyenne de 3,6 % par an, notre EBITDA de 4,6 % par an et notre résultat net courant de 9,6 % par an. Quant à nos économies de coûts, elles ont dépassé le milliard d'euros. Cette progression régulière et soutenue de notre croissance et de notre rentabilité atteste la solidité de nos performances opérationnelles, le bon usage de nos capitaux ainsi que la qualité de notre stratégie et de son exécution. Au cours de ce plan, Veolia a accentué son leadership et s'est méthodiquement positionné sur les marchés les plus porteurs.

Le nouveau plan stratégique de Veolia s'appelle Impact 2023 ? Pourquoi ce nom et quel est l'objectif de celui-ci ?

A. F. Que reste-t-il, en définitive, des projets et des initiatives d'une entreprise ? Son impact concret sur ses clients, ses actionnaires, ses collaborateurs et ses autres parties prenantes telles que l'environnement, la société civile, les générations futures. C'est pourquoi, nous voulons, à travers ce plan, comme son nom l'indique, « avoir plus d'impact ». Dans cette perspective, notre priorité sera, pour chacune de nos activités, de rechercher l'impact maximum, qu'il soit environnemental, social ou financier. Avec ce plan, notre Groupe vise à devenir l'entreprise de référence pour la transformation écologique. Peu d'entreprises peuvent prétendre à cette ambition et peu d'entreprises sont capables d'avoir un tel impact sur le monde, mais Veolia en fait partie ! C'est à la fois un honneur, un devoir et une force pour notre Groupe. Être l'entreprise de référence, c'est être celle par rapport à laquelle on se compare et s'évalue, celle qui conçoit les futurs solutions et standards des métiers de l'environnement, celle qui montre la voie et qui « inspire » les autres. Car le succès d'une entreprise se juge à ce qu'elle accomplit, mais aussi à ce qu'elle inspire de faire aux autres acteurs de l'économie et de la société.

Quelle est la part de l'innovation dans ce nouveau plan ?

A. F. En innovant, nous préparons et renforçons notre impact futur. C'est une des raisons pour lesquelles notre nouveau programme stratégique accorde à l'innovation une place majeure. Pour celle-ci, nous avons retenu 6 domaines prioritaires : la santé et la lutte contre les nouveaux polluants, l'adaptation aux changements climatiques, les nouvelles boucles d'économie circulaire, l'alimentation, les nouveaux services énergétiques, et les offres digitales qui transforment les données en avantage concurrentiel.

(1) Interview réalisée en février 2020.

« AVEC IMPACT 2023, NOTRE PRIORITÉ SERA, POUR CHACUNE DE NOS ACTIVITÉS, DE RECHERCHER L'IMPACT MAXIMUM, QU'IL SOIT ENVIRONNEMENTAL, SOCIAL OU FINANCIER. »

Déjà, l'année 2019 a été riche en innovations, avec la mise au point d'une nouvelle technologie de dessalement d'eau de mer plus fiable, plus compacte et plus économe en énergie, le « barrel »; la création, avec EDF, d'une entreprise commune, dénommée Graphitech, afin de démanteler les réacteurs nucléaires graphite; le perfectionnement des robots trieurs de déchets reposant sur des technologies d'intelligence artificielle... Ces innovations complètent notre chaîne de valeur et constituent de puissants vecteurs de différenciation, nous permettant à la fois de prendre l'ascendant sur la concurrence et d'accroître notre impact sur l'environnement et la société.

Quels sont les lignes directrices d'Impact 2023 et les engagements financiers qui accompagnent ce plan ?

A. F. Ce programme stratégique, qui servira de boussole à notre Groupe durant quatre années, s'inscrit dans un contexte particulièrement favorable à nos activités : jamais les attentes environnementales n'ont été aussi fortes et jamais l'environnement n'a bénéficié d'une priorité aussi élevée. À vrai dire, notre planète et nos sociétés contemporaines se trouvent à un moment historique ; c'est pourquoi notre Groupe a décidé de focaliser ses ressources et ses activités sur les principaux enjeux environnementaux auxquels le monde doit faire face, en recherchant l'impact maximal. Pour exploiter au mieux le potentiel de cette période et de nos marchés, quatre principes d'action nous guideront. D'abord, accélérer les activités les plus porteuses et les plus différenciantes, en les poussant dans toutes nos géographies. Par exemple, le traitement et la valorisation des déchets dangereux, l'économie circulaire, notamment celle des plastiques, l'efficacité énergétique ou l'écologie industrielle. Ensuite, optimiser et renforcer nos activités traditionnelles qui continuent à créer de la valeur et dont certaines connaissent de nouvelles opportunités, comme les métiers de l'eau ou la gestion des réseaux de chaleur en transition vers le bas carbone. Troisièmement, freiner ou réduire nos activités les plus matures ou celles qui se sont banalisées et où nous avons plus de difficultés à faire la différence.

Enfin, continuer à imaginer de nouvelles solutions, à travers une politique d'innovation ciblée, et faire grandir nos jeunes activités. Bien entendu, cet ambitieux programme stratégique ne pourra devenir réalité sans rigueur d'exécution. Rigueur dans la gestion de nos coûts, rigueur dans la maîtrise de notre endettement, rigueur dans nos investissements pour nous positionner sur les activités les plus prometteuses. En termes financiers, nous nous sommes engagés, à l'issue de ce plan, à dégager entre 4,7 et 4,9 milliards d'euros d'EBITDA, à réaliser 1 milliard d'euros d'économies cumulées sur nos coûts et à atteindre 1 milliard d'euros de résultat net courant par du Groupe, tout ceci en maîtrisant notre dette, en sorte qu'elle reste inférieure à trois fois l'EBITDA. Pour 2020, nos principaux objectifs sont de poursuivre la croissance soutenue de notre chiffre d'affaires, d'atteindre 250 millions d'euros d'économies de coûts et de dégager environ 4,1 milliards d'euros d'EBITDA.

Sur quoi repose la confiance de Veolia dans sa capacité à atteindre de tels objectifs ?

A. F. Cette confiance se fonde d'abord sur les réalisations de notre Groupe. Qu'a-t-il accompli au cours de ces dernières années ? Il a d'abord réussi son vaste plan de transformation 2012-2015, puis son exigeant plan de croissance rentable 2016-2019, en dépassant à chaque fois les objectifs qu'il s'était assignés. Il n'y a donc aucune raison pour qu'il n'en soit pas de même avec ce nouveau plan. Mais il y a plus ! L'intense travail préparatoire accompli par les collaborateurs de Veolia nous a permis de prendre de l'avance dans l'exécution d'Impact 2023. À titre d'illustration, la cession de nos activités de réseaux de chaleur aux États-Unis, qui a été finalisée fin 2019 pour plus de 1 milliard d'euros, fait partie des 3 milliards d'euros que nous comptons désinvestir, afin de réinvestir dans les activités les plus porteuses.

Un autre atout réside dans la très forte mobilisation des collaborateurs de notre Groupe. L'enquête interne que nous avons menée en septembre dernier auprès de 80 000 salariés de Veolia a mis en évidence que 84 % d'entre eux se sentent engagés. Un taux supérieur à celui de nombreuses entreprises comparables et duquel notre Groupe tire à la fois une légitime fierté et un surcroît de confiance.

Comment s'articule ce nouveau plan avec la raison d'être de Veolia ?

A. F. Notre raison d'être décrit ce qui anime notre entreprise, ce qui fonde son existence et sa pérennité, ce vers quoi elle tend. Elle souligne que sa prospérité repose sur son utilité – et donc « son impact » – pour toutes ses parties prenantes. Elle précise à quels grands enjeux du monde nous voulons apporter des solutions. En privilégiant l'impact plutôt que la taille, en se concentrant sur la réponse concrète aux grands défis environnementaux de la planète, des industries et des villes, notre nouveau programme stratégique s'inscrit en pleine

cohérence avec cette raison d'être. Parce qu'il cherche à maximiser notre impact environnemental, social, économique ou financier, ce programme accorde, à chacune des parties prenantes qui sont engagées à nos côtés, une égale attention et un égal degré d'exigence. Nos décisions industrielles et économiques d'entreprise, nos choix en tant que collaborateurs de celle-ci, ont un impact varié et profond qui s'étend bien au-delà de notre entourage immédiat. Afin de rendre compte de celui-ci, nous allons déployer un système de 18 indicateurs mesurant notre performance plurielle auprès de nos 5 principales parties prenantes : les salariés, les clients, les actionnaires, la planète et la société en général. Ces indicateurs de performance plurielle serviront d'ailleurs de socle à la rémunération variable des cadres supérieurs du Groupe. Ce sera un puissant encouragement à atteindre nos objectifs, à maximiser notre impact sur l'environnement et la société – tout en accroissant notre profitabilité – ainsi qu'à accélérer la transformation écologique du monde !



« NOTRE RAISON D'ÊTRE DÉCRIT CE QUI ANIME NOTRE ENTREPRISE, CE QUI FONDE SON EXISTENCE ET SA PÉRENNITÉ, CE VERS QUOI ELLE TEND. »

Antoine Frérot

...OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE...

ACCÉLÉRER LES TRANSFORMATIONS NÉCESSAIRES
À LA RÉALISATION DE L'AGENDA 2030

Les ODD visent à répondre aux grands défis mondiaux auxquels nous sommes confrontés, et notamment en matière d'inégalités, d'environnement, de prospérité et de paix, afin de parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. Cet agenda 2030 n'est atteignable que par la mobilisation de tous, états, collectivités, ONG, entreprises, citoyens, chercheurs, syndicats. La volonté de Veolia de contribuer à ces objectifs est formalisée dès la première phrase de sa raison d'être : « La raison d'être de Veolia est de contribuer au progrès humain, en s'inscrivant résolument dans les Objectifs de développement durable définis par l'ONU, afin de parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. » Selon le Rapport 2019 sur la progression des ODD ⁽¹⁾, le rythme de mise en œuvre actuel n'est toutefois pas assez rapide au regard de la cible 2030. Quatre domaines inquiètent particulièrement les experts : les inégalités, les changements climatiques, la perte de biodiversité et les volumes de déchets produits par l'activité humaine. Dans ce contexte, le SDSN (*sustainable development solutions network*, réseau de scientifiques et d'experts travaillant sur des solutions pratiques pour atteindre les ODD) a préconisé en 2019 un changement d'approche des 17 ODD afin de faciliter et d'accélérer leur mise en œuvre ⁽²⁾. Ce rapport souligne l'importance de les aborder de manière synergique, du fait des interactions démontrées entre de nombreux objectifs et cibles – par exemple, un environnement sain et la lutte contre le changement climatique contribuent à de meilleurs résultats en matière de santé.

Le SDSN propose ainsi d'organiser la mise en œuvre des ODD autour de 6 grandes transformations, davantage alignées sur les modes d'organisation des gouvernements et des entreprises.

« Leave No One Behind »



1. Éducation, genre et inégalités;
2. Santé, bien-être et démographie;
3. Décarbonisation de l'énergie et industrie durable;
4. Alimentation, sols, eau et océans durables;
5. Villes et communautés durables;
6. Révolution numérique pour le développement durable.

(1) Report of the Secretary-general on SDG progress 2019, United Nations.
(2) Sustainable Development Report 2019, Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network.

La raison d'être de Veolia est de contribuer au progrès humain, en s'inscrivant résolument dans les OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE définis par l'ONU

Veolia acteur des transformations nécessaires pour atteindre les ODD

Veolia participe aujourd'hui, à plus ou moins grande échelle, à la mise en œuvre de chacun des 17 ODD. À travers ses activités dans l'eau, les déchets et l'énergie, Veolia apporte des solutions pour favoriser l'accès de tous aux services essentiels, réduire son empreinte écologique et celle de ses clients, et contribuer aux transitions du monde. Au quotidien, Veolia contribue ainsi aux ODD, avec un rôle majeur sur 13 ODD en particulier, dont les enjeux recourent directement sa raison d'être :

9 objectifs liés aux activités



3 objectifs liés aux priorités d'organisation en tant qu'entreprise responsable



1 objectif clé comme levier dans l'atteinte des ODD



Dans le cadre de son nouveau programme stratégique Impact 2023 (voir p. 16), Veolia fait émerger des activités économiques nouvelles, organisées autour de six thèmes : santé et nouveaux polluants, lutte contre le dérèglement climatique, nouvelles boucles d'économie circulaire, chaîne alimentaire, nouveaux services à l'énergie et offres digitales. Cette approche renforce de manière concrète la contribution du Groupe aux ODD et à cinq des six grandes transformations énoncées par le SDSN.

UNE PRISE EN COMPTE DES ODD AU PLUS HAUT NIVEAU DE L'ENTREPRISE

Pour 2019, le calcul de la part qualitative de la rémunération variable ⁽¹⁾ du Président-directeur général et des membres du comité exécutif de Veolia intègre 8 indicateurs RSE alignés avec des ODD :

Taux de rendement des réseaux d'eau potable

ODD 6 - Eau propre et assainissement

Production d'énergies renouvelables ou alternatives / Efficacité énergétique des réseaux de chaleur / Émissions de CO₂ par quantité d'énergie produite (via incinération)

ODD 7 - Énergie propre et d'un coût abordable

Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt

ODD 8 - Travail décent et croissance économique

Taux de captage de méthane dans les sites de stockage de déchets

ODD 9 - Industrie, innovation et infrastructure

Taux global de valorisation des déchets

ODD 12 - Consommation et production responsables

Réalisation de diagnostics et plans d'action biodiversité

ODD 15 - Vie terrestre

(1) à partir de 2020, celle-ci intégrera les indicateurs de la raison d'être.

...RAISON D'ÊTRE...

BIEN PLUS QU'UNE INTENTION,
UNE DÉMARCHE QUI MOBILISE L'ENSEMBLE
DE NOTRE GROUPE

Veolia a compté parmi les premières entreprises françaises à faire adopter un texte explicitant sa raison d'être, à la fois complet, issu de nombreuses consultations et porté au plus haut niveau. Le Groupe conçoit cette raison d'être comme un moyen de mettre en œuvre sa vision élargie de l'entreprise, de démontrer son utilité pour toutes les parties prenantes au-delà de la simple création de valeur actionnariale.

Loin de rester au stade déclaratif, la raison d'être s'accompagne d'une démarche de pilotage qui permettra de mettre concrètement en œuvre l'approche plurielle de la performance du Groupe et du partage de la valeur créée. Placée au cœur de la politique de Veolia, la raison d'être intègre pleinement le nouveau programme stratégique Impact 2023 (lire p. 16).

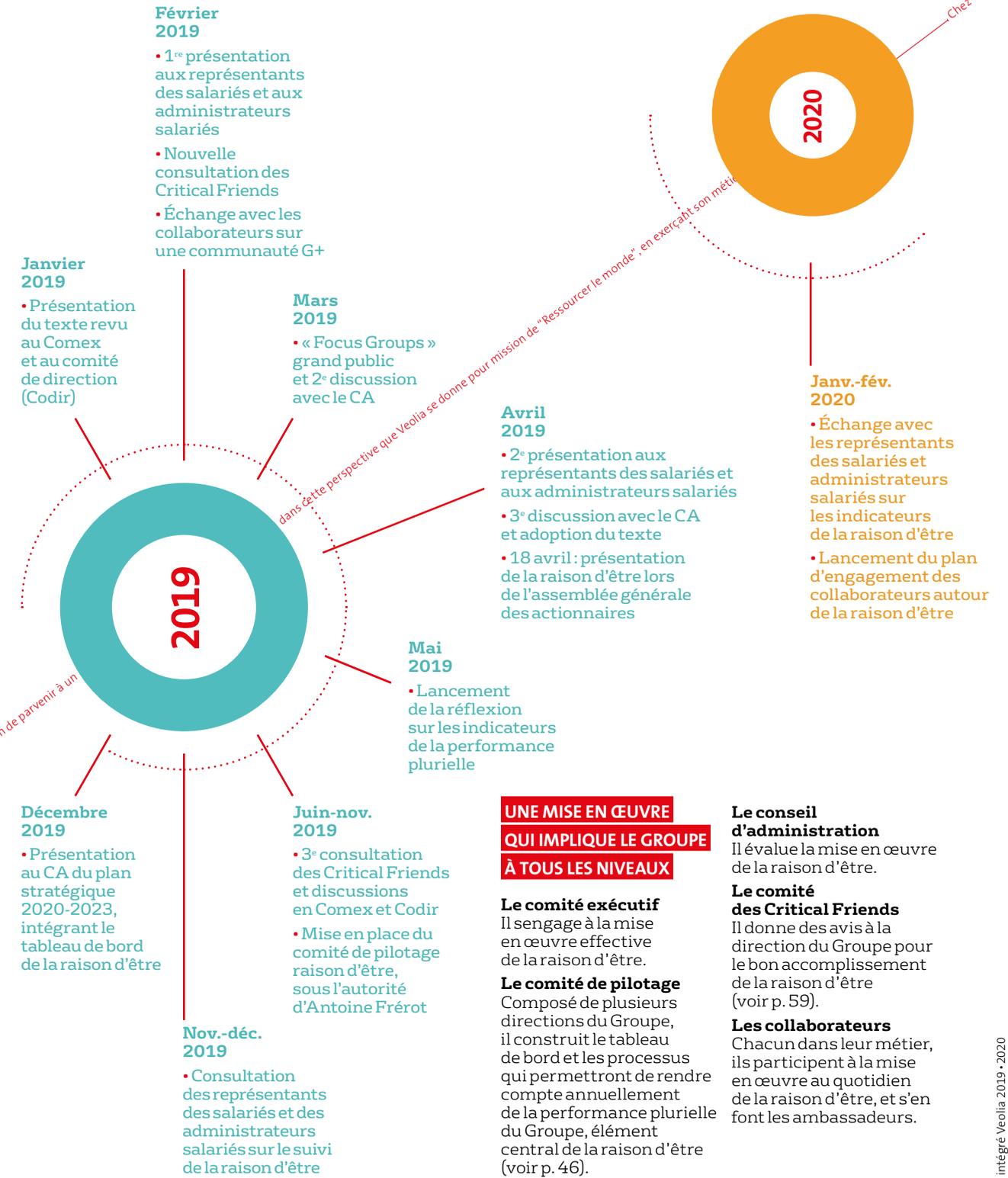
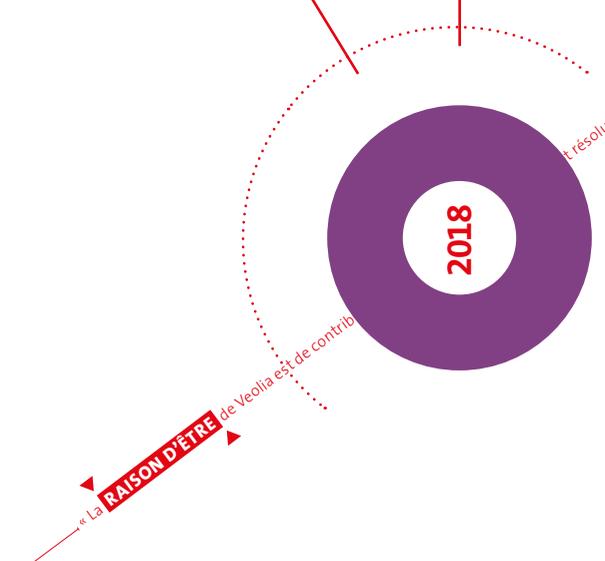
LES ÉTAPES DE LA CONSTRUCTION DE LA RAISON D'ÊTRE DE VEOLIA

**Juillet
2018**

- Consultation des Critical Friends sur l'opportunité d'une raison d'être

**Oct.-déc.
2018**

- Présentation au comité exécutif (Comex) d'un premier texte issu des directions du développement durable, de la stratégie et des ressources humaines.
- Discussion avec le conseil d'administration (CA)



**Janvier
2019**

- Présentation du texte revu au Comex et au comité de direction (Codir)

**Février
2019**

- 1^{re} présentation aux représentants des salariés et aux administrateurs salariés
- Nouvelle consultation des Critical Friends
- Échange avec les collaborateurs sur une communauté G+

**Mars
2019**

- « Focus Groups » grand public et 2^e discussion avec le CA

**Avril
2019**

- 2^e présentation aux représentants des salariés et aux administrateurs salariés
- 3^e discussion avec le CA et adoption du texte
- 18 avril : présentation de la raison d'être lors de l'assemblée générale des actionnaires

**Mai
2019**

- Lancement de la réflexion sur les indicateurs de la performance plurielle

**Décembre
2019**

- Présentation au CA du plan stratégique 2020-2023, intégrant le tableau de bord de la raison d'être

**Juin-nov.
2019**

- 3^e consultation des Critical Friends et discussions en Comex et Codir
- Mise en place du comité de pilotage raison d'être, sous l'autorité d'Antoine Frérot

**Nov.-déc.
2019**

- Consultation des représentants des salariés et des administrateurs salariés sur le suivi de la raison d'être

2020

**Janv.-fév.
2020**

- Échange avec les représentants des salariés et administrateurs salariés sur les indicateurs de la raison d'être
- Lancement du plan d'engagement des collaborateurs autour de la raison d'être

UNE MISE EN ŒUVRE QUI IMPLIQUE LE GROUPE À TOUS LES NIVEAUX

Le comité exécutif
Il s'engage à la mise en œuvre effective de la raison d'être.

Le comité de pilotage
Composé de plusieurs directions du Groupe, il construit le tableau de bord et les processus qui permettront de rendre compte annuellement de la performance plurielle du Groupe, élément central de la raison d'être (voir p. 46).

Le conseil d'administration
Il évalue la mise en œuvre de la raison d'être.

Le comité des Critical Friends
Il donne des avis à la direction du Groupe pour le bon accomplissement de la raison d'être (voir p. 59).

Les collaborateurs
Chacun dans leur métier, ils participent à la mise en œuvre au quotidien de la raison d'être, et s'en font les ambassadeurs.

C'est dans cette perspective que Veolia se donne pour mission de **RESSOURCER LE MONDE**, en exerçant son métier.

...RESSOURCER LE MONDE...

NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES⁽¹⁾

ATOUTS

Une expertise mondiale, au service de tous nos clients

- Près de 8 000 sites sur les cinq continents
- Acteur des territoires, gérant des services de proximité
- 21 centres d'excellence pour déployer mondialement les meilleures pratiques

Des savoir-faire à haute valeur ajoutée

- Une approche intégrée des problématiques environnementales
- Une expertise dans le traitement des problématiques les plus complexes, telles les pollutions toxiques

Des femmes et des hommes engagés

- 178 780 collaborateurs
- 13 campus et centres de formation dans le monde, implantés dans 8 pays
- 1 600 contributions collectées dans le cadre de la réflexion stratégique collective « Inspire »

Une assise de marché couplée à une solidité financière

- Portefeuille équilibré entre clients municipaux (52 %) et industriels (48 %)
- Socle européen solide, un tiers de l'activité dans le reste du monde, avec une présence forte sur les marchés dynamiques (notamment Asie, Amérique du Nord, Amérique latine)
- Solidité financière : dette nette/EBITDA de 2,66

Une stratégie climat conforme à l'accord de Paris

- Stratégie validée par l'initiative SBT (Science Based Targets)

Une gouvernance adaptée

- Diversité des compétences au sein du conseil d'administration
- Un comité d'experts externes, les Critical Friends, consulté sur les grandes orientations du Groupe
- Système de rémunération du comité exécutif multicritère (dont RSE) comprenant des composantes annuelles et de long terme

MODÈLE D'AFFAIRES

MUTATIONS DE LA SOCIÉTÉ ET DÉFIS ENVIRONNEMENTAUX

Dérèglements climatiques et transition écologique
Croissance démographique et urbanisation
Avancées technologiques/digitalisation
Durcissement des réglementations environnementales
Évolution des modes de vie
Pression de l'opinion

NOTRE MISSION

RESSOURCER LE MONDE

Développer l'accès aux ressources
Préserver les ressources
Renouveler les ressources

NOTRE AMBITION STRATÉGIQUE

Être l'entreprise de référence de la transformation écologique

NOS MÉTIERS

Gestion de l'eau | Gestion des déchets | Gestion de l'énergie

Déployés dans nos zones géographiques par nos collaborateurs, nos savoir-faire permettent d'inventer, de concrétiser et de déployer un large éventail de solutions

NOS CLIENTS

Clients municipaux | Clients industriels

VALEUR CRÉÉE

- 27 189 M€ de chiffre d'affaires, en croissance de 4,3 % (à change constant)
- 4 022 M€ EBITDA
- ROCE après impôts 8,4 %
- WACC⁽²⁾ euro de 5,3 %

Actionnaires

- Dividende de 1 € par action
- TSR sur cinq ans : + 62,52 %
- Résultat net courant part du Groupe par action au 31 décembre 2019 : 1,37 €

Salariés

- 80 % ont reçu une formation pour maintenir et améliorer leurs compétences
- 2,04 % du capital détenu par les salariés
- 92 % de taux d'engagement des managers et 84 % de taux d'engagement des salariés interrogés

Planète

- 5,2 Mds€ de chiffre d'affaires réalisé dans l'économie circulaire
- 78,2 Mt éq. CO₂ d'émissions réduites sur nos installations depuis 2015
- 33,2 Mt éq. CO₂ d'émissions évitées à nos clients depuis 2015
- 60,7 % de taux de captage du méthane
- 71 % des sites à fort enjeu de biodiversité ont réalisé un diagnostic et déployé un plan d'action biodiversité

Clients

- 70,6 % de taux de valorisation des déchets traités
- 75,4 % de taux de rendement des réseaux d'eau potable
- 87 % de taux de rendement des réseaux de chaleur
- 98 millions de personnes desservies en eau potable et 67 millions raccordées en assainissement
- 42 millions d'habitants desservis en collecte de déchets

Territoires

- 86,3 % des dépenses réinvesties sur les territoires
- 922 122 emplois soutenus dans le monde
- 45 711 M€ de création de richesse dans le monde (contribution au PIB)
- 10,7 millions de nouveaux accès en eau et 4,5 millions en assainissement dans les pays en déficit d'accès depuis 2000
- 71 % des contrats actifs de la base contrats fournisseurs intègrent la clause RSE du Groupe

CONTRIBUTION AUX ODD

Veolia participe à plus ou moins grande échelle à la mise en œuvre de chacun des 17 ODD. Le Groupe joue notamment un rôle majeur sur 13 ODD dont les enjeux recourent directement sa raison d'être



(1) Chiffres au 31 décembre 2019.

(2) WACC ou coût moyen pondéré du capital.

...RÉSULTAT DANS LA DURÉE...

BILAN DU PLAN STRATÉGIQUE 2016-2019

Après un plan 2012-2015 de remise sur les rails (désendettement au moyen de cessions, retour à la rentabilité par un plan de réduction des coûts et le renforcement de l'efficacité opérationnelle, rééquilibrage du portefeuille de clients municipaux et industriels et des géographies, développement d'une capacité de projection), l'objectif du plan 2016-2019 était de démontrer que Veolia était désormais maître de son destin avec un modèle économique de croissance autofinancée. Constitué de deux piliers, un programme de croissance organique soutenue par de petites acquisitions et un programme d'efficacité, il visait, à capitaux employés constants, un free cash flow annuel positif permettant une augmentation de 10% du dividende.

Un plan qui a confirmé l'efficacité du modèle mis en place

Si le retour à la croissance a été légèrement plus tardif que prévu, le Groupe est parvenu à sécuriser l'ensemble de ses objectifs, qu'il s'agisse de la croissance moyenne de son chiffre d'affaires, de la croissance annuelle de l'EBITDA ou des réductions des coûts. L'entreprise a vu ses résultats sur capitaux constants augmenter sensiblement et ce, sans dette supplémentaire. En confirmant la grande résilience de Veolia et en le replaçant sur la voie d'une croissance soutenue, le plan 2016-2019 a mis le Groupe en position de faire des choix structurants, à fort impact (voir présentation du programme Impact 2020-2023 page suivante), sur des activités cruciales pour l'environnement et dans des géographies aux besoins importants.

à forte intensité de technique, de savoir-faire et de main d'œuvre, inscrivant ses actions dans le temps long.

	2016 >	2017 >	2018 >	2019 >	2020 >
<p>Performance du plan stratégique 2016-2019</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● T4 2016 retour de la croissance du chiffre d'affaires 	<ul style="list-style-type: none"> ● ROCE (rentabilité des capitaux investis) > à 8% ● Fin 2016 10% de croissance du dividende 	<ul style="list-style-type: none"> ● Équilibre du portefeuille en 2018: <ul style="list-style-type: none"> • clients industriels 47% du CA • clients municipaux 53% du CA 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fin 2018 <ul style="list-style-type: none"> • Atteinte des objectifs de réduction cumulée des coûts (800 M€) • Nouvelle croissance du dividende de + 10% 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fin 2019 réduction cumulée des coûts 1,05 Md€
<p>Choix stratégiques et étapes clés du développement de Veolia</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 80% de l'activité couverte par des centres d'excellence (innovation, diffusion des bonnes pratiques) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Plan de transformation de l'activité Eau France ● Déménagement au V : 25 M€ d'économies annuelles et coopération renforcée avec les business unit 	<ul style="list-style-type: none"> ● Intégration du Dow Jones Sustainability Index 	<ul style="list-style-type: none"> ● Lancement de la Digital Roadmap ● Engagement Science-Based Targets 	<p>Lancement du programme Impact 2023</p>
<p>Éléments de dynamique commerciale</p>	<p>Accélération de l'activité plastique</p> <p>— 40 M€ investis</p>	<p>Digitalisation des outils/process au service des contrats eau, puis de l'ensemble des offres</p>	<p>Excellent taux de renouvellement des contrats parvenus à terme</p>	<p>Positionnement sur l'enjeu santé avec l'offre qualité de l'air</p>	<p>sur la force commerciale : centre d'excellence Business Development, nouvelle direction développement innovation et marché, création de la Sales Academy</p>

Si le plan stratégique 2016-2019 ne formalisait pas une dimension extra-financière, Veolia s'est néanmoins engagé dès 2015 dans une ambitieuse démarche RSE, accompagnée d'objectifs chiffrés.

La mise en oeuvre de cette démarche a permis au Groupe de progresser sur de nombreux indicateurs sociaux et environnementaux (voir l'ensemble des indicateurs de performance RSE p. 46).

2015	INDICATEUR	2019
3,5 Mds€	Chiffre d'affaires lié à l'économie circulaire	5,2 Mds€
57%	Taux de captage du méthane	60,7%
6,5 millions de personnes raccordées en eau potable et 3 millions en assainissement	Nouveaux accès eau et assainissement dans les pays en déficit d'accès, depuis 2000	10,7 millions de personnes raccordées en eau potable et 4,5 millions en assainissement
11,02%	Taux de fréquence des accidents du travail	8,12%

...UTILITÉ...

IMPACT 2023, NOTRE PROGRAMME STRATÉGIQUE POUR UNE PERFORMANCE PLURIELLE

Plus qu'un plan pluriannuel, Impact 2023 est un véritable projet d'entreprise, qui suit un cap ambitieux et lisible, donné par la raison d'être du Groupe. Il traduit l'engagement de Veolia en faveur d'un impact positif au service de la planète et de toutes ses parties prenantes. Tirant les fruits des efforts et du repositionnement conduits depuis plusieurs années, Veolia dispose aujourd'hui de la solidité et de la confiance qui lui permettent d'élever encore son ambition. Une ambition réfléchie, construite et révélée au travers d'Impact 2023.

Un travail collectif et en profondeur...

Impact 2023 est le fruit d'une construction collective initiée en avril 2018, articulée en cinq grandes étapes qui ont impliqué tous les niveaux de l'entreprise.



Réfléchir collectivement

- La phase de réflexion initiale a associé plus de 900 collaborateurs représentant les métiers du Groupe, et le comité de direction de Veolia.
- L'appel à contributions a porté sur les grands enjeux d'ici à 2023, sur ce que Veolia pourrait faire de nouveau, mieux ou différemment, et sur les priorités pour l'avenir.
- 1 600 contributions collectées ont été exploitées par le comité de direction pour nourrir les orientations stratégiques.
- Un groupe d'experts indépendants, les Critical Friends, a également été consulté sur les grandes tendances et les enjeux planétaires.



Analyser le portefeuille d'activités

- Dans une deuxième phase, l'ensemble du portefeuille d'activités a fait l'objet d'une revue détaillée. Sur la base d'une analyse en profondeur des performances passées et du potentiel de croissance de chacun des segments métiers, le conseil d'administration a alors arrêté les premières orientations stratégiques.



Qualifier l'ambition : pourquoi, quoi, comment ?

- La phase de qualification de l'ambition a comporté les étapes suivantes :
 - l'élaboration de la raison d'être de Veolia ;
 - l'identification par les différentes entités du Groupe de leurs axes de progrès prioritaires ;
 - le choix d'un ensemble d'indicateurs de performance plurielle.
- Cette phase a mobilisé l'ensemble des entités de Veolia ainsi que les Critical Friends. Elle a fait l'objet d'un partage avec 6 300 collaborateurs du Groupe via une plate-forme numérique.



Quantifier l'ambition

- Les ambitions ont ensuite été chiffrées de manière détaillée sous la forme d'un plan long terme.



Arbitrer et consolider

- Après une dernière phase d'arbitrages, le plan a été consolidé, ses objectifs chiffrés et ses indicateurs clés de performance rassemblés en un tableau de bord. Le conseil d'administration a validé ce plan en décembre 2019.

responsabilité, de solidarité, de respect, d'innovation, et de sens du client. La prospérité de Veolia est fondée sur son **UTILITÉ** pour l'ensemble de ses parties prenantes

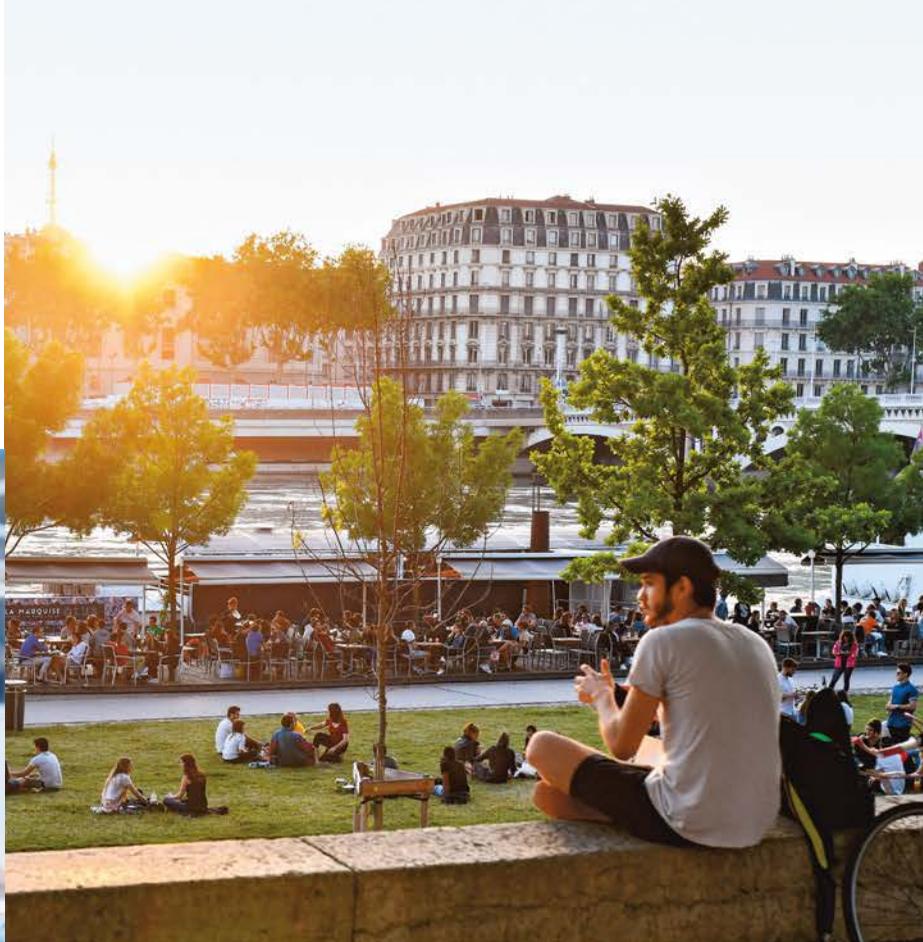


... conduisant à élever encore l'ambition de Veolia

Avec Impact 2023, Veolia se donne comme ambition d'**être l'entreprise de référence pour la transformation écologique** :

- en permettant à ses **clients**, collectivités territoriales et industriels, d'anticiper les risques environnementaux, de réduire l'impact de leurs activités et d'adapter leur modèle au service d'une croissance durable ;
- en apportant aux **citoyens** des solutions nouvelles et des moyens d'agir, qui leur permettent de conjuguer un engagement fort au service de l'environnement, et la préservation de leur qualité de vie ;
- en permettant à ses **collaborateurs** de contribuer à une action commune qui a du sens, et qui produit des résultats concrets et utiles au service de l'environnement ;
- en proposant à ses **actionnaires** un modèle de croissance durable, qui soit à la fois financièrement rentable et socialement responsable ;
- en agissant pour protéger et pérenniser les ressources de la **planète**, ainsi que pour lutter contre toutes les pollutions et le dérèglement climatique.





spect, d'innovation, et de sens du client. La prospérité de Veolia est fondée sur son **UTILITÉ** pour l'ensemble de ses parties prenantes.

Impact 2023 : 4 axes pour accompagner la transformation écologique

1. S'engager sur une performance plurielle

Veolia veut donner le même niveau d'attention et d'exigence à ses différentes performances, considérées comme complémentaires et formant un cercle vertueux. Le Groupe s'engage ainsi sur 18 indicateurs (voir p. 49) qui couvrent les cinq dimensions de sa performance : économique et financière, commerciale, sociale, sociétale et environnementale. L'atteinte de ces objectifs – qui seront audités chaque année par un organisme indépendant – servira de base à la rémunération variable des cadres supérieurs de Veolia.

2. Accélérer le développement des activités les plus complexes, où les expertises de Veolia, différenciantes, représentent une forte valeur ajoutée

Trois grandes catégories d'activité sont concernées :

- **prévenir et réparer les pollutions toxiques** : traitement des déchets dangereux, dépollution des sols et des eaux industrielles ;
- **maîtriser l'usage des ressources et lutter contre le dérèglement climatique** : services pour l'efficacité énergétique des industries et des bâtiments, recyclage des plastiques, production de CSR (combustible solide de récupération), valorisation des biodéchets, solutions d'écologie industrielle comme les boucles d'économie circulaire ou la mutualisation d'utilités sur les parcs industriels ;
- **contribuer à l'adaptation au changement climatique** : *reuse* des eaux usées, dessalement de l'eau de mer.

3. Renforcer et réinventer les métiers traditionnels de Veolia pour augmenter leur impact et leur performance

Eau : enrichir l'offre de services (solutions innovantes de gestion de boues, solutions inclusives d'accès à l'eau) et réinventer les modes opératoires avec les parties prenantes (gouvernance, relations consommateurs).

Déchets : transformer la collecte de déchets industriels banals, par exemple à travers de nouveaux services digitaux, et une politique de prix plus différenciée en fonction de la qualité des matières premières.

Énergie : moderniser et diversifier les activités liées aux réseaux d'énergie – transformation des réseaux de chaleur au charbon par l'utilisation d'énergies vertes, déploiement de nouveaux services aux réseaux électriques, développement de miniréseaux de chaleur ou de froid.

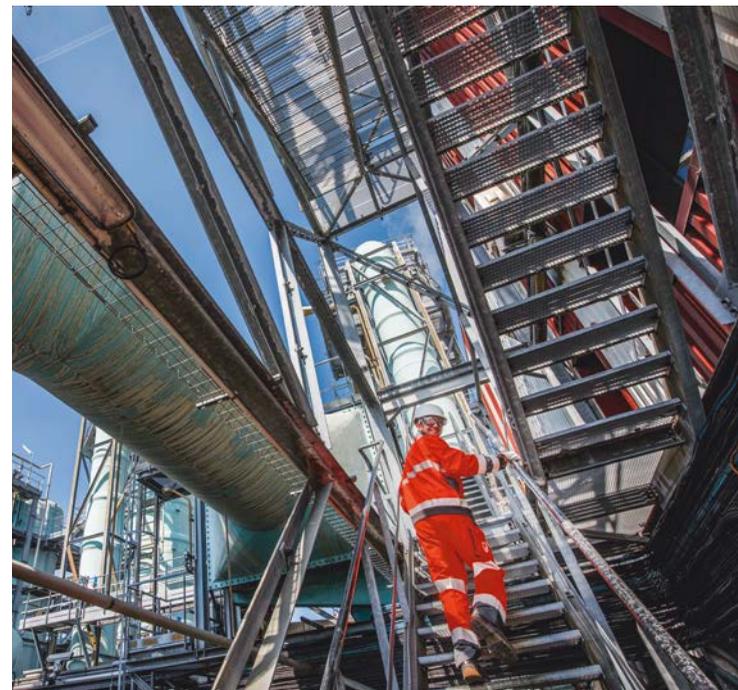
4. Imaginer et développer des solutions innovantes pour anticiper et répondre aux besoins essentiels de demain

Ces solutions concernent essentiellement :

- **la santé et les nouveaux polluants** – ex. : qualité de l'air intérieur, traitement des micropolluants présents dans l'eau, solutions hors réseau d'accès à l'eau ou à l'assainissement ;
- **les nouvelles boucles matières** – ex. : recyclage des batteries de véhicules électriques ou de panneaux solaires, capture et utilisation du CO₂, éco-conception avec les industriels partenaires ;
- **la chaîne alimentaire** – ex. : bioconversion de déchets organiques en fertilisants biologiques ou en protéines animales, aquaculture écologique, solutions d'agriculture urbaine ;
- **l'adaptation aux conséquences du dérèglement climatique** – ex. : gestion des crises, prévention des crues, sécheresses ou inondations, *reuse* de l'eau, îlots de rafraîchissement urbains ;
- **les nouveaux services énergétiques** – ex. : flexibilité électrique et gestion de la demande (centrales virtuelles, stockage d'énergie...), microgrids ;
- **les nouvelles offres digitales** – ex. : solutions digitales de pilotage des usines de traitement et réseaux d'eau, plate-forme numérique interactive de collecte et de valorisation des déchets, intelligence artificielle pour le tri des déchets, etc.

Par ailleurs, afin de générer les marges d'investissements nécessaires pour développer les activités qui produisent le plus d'impact, Veolia entend ralentir ou céder celles dans lesquelles son impact et sa valeur ajoutée sont moindres. Cela concerne notamment les activités arrivées à maturité, ou celles dont les compétences se sont banalisées.

Dans la continuité des deux plans précédents, ce nouveau programme sera mis en œuvre avec une grande rigueur d'exécution et une équation financière aussi ambitieuse que maîtrisée. Grâce au succès des précédentes étapes stratégiques – qui ont remis le Groupe sur la voie d'une croissance rentable et durable – Veolia est sur une trajectoire idéale pour renforcer et amplifier son action, au travers d'Impact 2023.



règlements en vigueur. Elle applique en outre

omme), le dialogue social qui

(...) « En pratiquant nos activités, aujourd'hui dans l'eau, les déchets et l'énergie, nous apportons à nos clients publics comme privés, partout dans le monde, des solutions qui permettent de faciliter l'accès aux services essentiels et aux **RESSOURCES** ^{P.22} naturelles, de préserver celles-ci et de les utiliser et de les recycler efficacement.

L'amélioration de notre **EMPREINTE** ^{P.24} environnementale et de celle de nos clients est au cœur de notre métier et de notre modèle économique.

Nous sommes une entreprise simultanément locale et globale, à forte intensité de technique, de **SAVOIR-FAIRE** ^{P.26} et de main d'œuvre, inscrivant ses actions dans le temps long.

Nous garantissons un engagement de résultat dans la durée à nos clients

grâce à notre longue expérience, la qualité de nos services et notre forte capacité d'**INNOVATION.** ^{P.30} »

(...)



...RESSOURCES...

PARTOUT DANS LE MONDE, POUR NOS CLIENTS PUBLICS ET PRIVÉS,
DES SOLUTIONS POUR PRÉSERVER LES RESSOURCES,
LES UTILISER EFFICACEMENT ET LES RECYCLER

RESSOURCES naturelles, de préserver celles-ci et de les utiliser et de les recycler efficacement.



Bordeaux



activités, aujourd'hui dans l'eau, de l'énergie, nous apportons à nos clients publics, privés, partout dans le monde, des solutions qui permettent de faciliter l'accès aux services essentiels et aux

Al-Zour Koweït

La Kuwait Integrated Petroleum Industries Company (KIPIC) a choisi Veolia pour exploiter et entretenir la future station d'épuration de sa raffinerie à Al-Zour – l'un des plus grands complexes pétrochimiques au monde, qui pourra produire 615 000 barils par jour. Pendant 7 ans, le site assurera le traitement et le recyclage des eaux usées, au rythme de 1 500 m³/h, ainsi que l'incinération des boues, avec un objectif de « zéro rejet liquide ». Ce contrat confirme que, dans cette région en forte croissance, l'expertise de gestion intégrée des ressources naturelles de Veolia est stratégique et recherchée par les industriels.

Nîmes France

Haut niveau technologique, transparence, qualité de la relation avec le consommateur : c'est sur ces bases que Veolia a remporté le marché de production et de distribution d'eau potable et d'assainissement pour la métropole de Nîmes. Les 261 000 habitants du territoire bénéficieront d'un service exemplaire, qui s'appuie notamment sur le digital pour informer les usagers, améliorer la gestion des installations, traquer les fuites et prévenir les risques. Plus de 2 500 objets connectés seront déployés sur le réseau pour remonter les données vers le système de pilotage « Hypervision 360 » (voir p. 28).

Lima Pérou

Plus de 600 000 raccordements et 3,87 millions d'habitants concernés : c'est l'envergure du contrat signé entre le Sedapal (service d'eau potable et d'assainissement de Lima) et Veolia. Ce contrat, d'une durée de 3 ans, prévoit notamment la fourniture, l'installation et le relevé des compteurs d'eau, la gestion commerciale et la maintenance du réseau (il ne couvre pas l'approvisionnement en eau ni l'assainissement).

Hancheng Chine

La Shaanxi Longmen Coal Chemical Company, implantée à Hancheng, le long du fleuve Jaune, regroupe deux acteurs majeurs de la cokéfaction et de l'industrie chimique. Cette joint-venture a confié à Veolia la construction d'une installation • « zéro rejet liquide » attenante à leur usine de traitement des eaux. L'objectif du site est d'assurer une réutilisation optimale des eaux usées, limitant au maximum l'impact des activités industrielles sur l'environnement, et afin de mettre le site en conformité avec des exigences environnementales de plus en plus strictes.

- Capacité de traitement : 450 m³/h
- Durée de construction du site : 10 mois
- Mise en service : décembre 2020
- Durée du contrat : 15 ans

Bordeaux France

Une nouvelle délégation de service public pour la valorisation et la gestion des déchets a été signée entre Veolia et la métropole bordelaise en septembre 2019. Ce contrat, évalué à 405 millions d'euros, prévoit le traitement des déchets de 770 000 habitants pour une durée de 7 ans. Des investissements d'environ 35 millions d'euros permettront de moderniser les 3 unités de valorisation (grâce à l'automatisation ou l'intelligence artificielle), et d'être ainsi en mesure d'anticiper les futures réglementations européennes, plus strictes. La valorisation énergétique des déchets permettra aussi de convertir la chaleur des incinérateurs en chauffage pour environ 34 000 logements et en électricité pour 100 000 foyers. Veolia contribuera ainsi à l'atteinte des objectifs de Bordeaux Métropole 2050, le territoire se voulant à énergie positive.





AngloGold

...EMPREINTE...

UN ACCOMPAGNEMENT DE LONG TERME
POUR AIDER NOS CLIENTS À AMÉLIORER
LEUR PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE



Danone (Nutricia Cuijk)

... services essentiels et aux sources naturelles de préserver celles-ci et de les utiliser et de les recycler efficacement. L'amélioration de notre empreinte environnementale et de celle de nos clients est au cœur de notre métier

Danone (Nutricia Cuijk) Pays-Bas

En 2019, Danone a inauguré aux Pays-Bas le site Nutricia Cuijk, dédié aux produits de nutrition infantile spécialisés. Afin de maîtriser au mieux l'efficacité énergétique et l'empreinte carbone du site, Veolia a accompagné Danone tout au long des phases de conception et de construction, en mobilisant son expertise et ses innovations technologiques, notamment le pilotage intelligent Hubgrade (voir p. 28). Dans le cadre de ce contrat de services qui durera dix ans, Veolia assurera la disponibilité et l'utilisation optimale des ressources sur le site – air, vapeur, eaux d'ingrédient (qui servent au produit lui-même) et de traitement. Nouvelle étape majeure de l'alliance entre les deux groupes, initiée en 2016, ce contrat contribue autant à l'objectif « zéro net carbone » que Danone s'est fixé pour 2050 qu'à l'amélioration continue des performances opérationnelles de Veolia.

AngloGold Ghana

Le secteur minier a des besoins importants en ressources naturelles, notamment en eau, qui l'amènent à devoir maîtriser l'impact de ses activités sur l'environnement. Dans le sud du Ghana, la société AngloGold a fait appel à Veolia pour l'exploitation et la maintenance, pendant trois ans, des quatre stations de traitement des eaux usées et deux stations de traitement d'eau potable de sa mine d'or d'Obuasi. Une gestion experte des eaux de process qui permettra de respecter les exigences en matière de rejets dans l'écosystème.

Braunschweig Allemagne

Les concessions des réseaux électriques et gaziers de la municipalité allemande de Braunschweig ont été attribuées à Veolia pour une durée de 20 ans, à partir de janvier 2021. Dans le cadre de ce contrat, représentant un chiffre d'affaires cumulé estimé à 2,6 milliards d'euros, la filiale de Veolia, BS|Energy, assurera un approvisionnement en électricité et en gaz performant à des tarifs abordables, tout en respectant les normes environnementales les plus strictes. La modernisation des réseaux impliquera notamment l'intégration de centrales d'énergie renouvelable, le développement

de l'électromobilité et la mise en œuvre de solutions numériques pour interagir avec les clients et favoriser une maintenance de pointe.

Jump (Uber) France

Outre les grands sites industriels et les réseaux, Veolia contribue à améliorer l'empreinte d'autres types d'acteurs, qui font aujourd'hui partie du paysage urbain. C'est ainsi que Jump, qui gère une flotte d'environ 5 000 vélos électriques et 1 000 trottinettes en libre-service à Paris, a signé un partenariat avec Veolia pour collecter et valoriser à plus de 90% tous les matériaux des pièces hors d'usage de ses véhicules : batteries, métaux, plastiques, composants électroniques.



GREENPATH, UNE INNOVATION COLLECTIVE POUR CALCULER L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DES SOLUTIONS VEOLIA

Projet collectif présenté dans le cadre des Impact Awards (voir p. 37) après plusieurs années de développement, GreenPath est une plate-forme dédiée à l'évaluation des empreintes carbone et eau des clients. Co-conçu par plusieurs directions et unités opérationnelles du Groupe, c'est un puissant outil d'aide à la décision qui permet de comparer l'impact de différentes solutions, et de fournir aux clients celles qui répondent le mieux à leurs besoins en termes d'efficacité, d'innovation, d'économie, d'obligations réglementaires et d'objectifs de performance environnementale. GreenPath fait l'objet d'une amélioration continue grâce à une communauté carbone internationale et un réseau de coordinateurs locaux, qui identifient et partagent les évolutions nécessaires directement auprès des utilisateurs finaux.

...SAVOIR-FAIRE...

UNE EXPERTISE RECHERCHÉE
ET MONDIALEMENT RECONNUE
POUR LA GESTION DES DÉCHETS DANGEREUX

Arabie saoudite



Gestion des déchets dangereux

Focus Moyen-Orient

Émirats arabes unis

Veolia s'est vu attribuer un contrat de 4 ans pour le traitement des déchets solides non radioactifs et des déchets dangereux de la centrale de Barakah, la première centrale nucléaire au Moyen-Orient. Dans le cadre de l'entente conclue avec la Nawah Energy Company, société mandatée par les autorités

émiraties pour exploiter et entretenir la centrale, Veolia fournira l'équipement et le personnel nécessaires pour recevoir, échantillonner, trier, stocker, emballer, transporter et éliminer les déchets, conformément aux exigences réglementaires et aux procédures de la société.

Arabie saoudite

La Sadara Chemical Company, joint-venture de Saudi Aramco et de The Dow Chemical Company, a signé avec Veolia un accord portant sur la construction et l'exploitation d'une usine de traitement et de valorisation énergétique de déchets dangereux près de Jubail. Ce contrat de long terme prévoit que Veolia traite l'ensemble des déchets de PlasChem Park, une zone industrielle adjacente au complexe de Sadara Chemical. L'énergie issue de la valorisation des déchets sera source d'utilités industrielles (vapeur, chaleur, eau, froid) pour l'ensemble du parc industriel.

Koweït

En novembre 2019, la Kuwait Oil Company a confié à Veolia la construction et l'exploitation d'un centre de stockage et de traitement de déchets faiblement radioactifs. Veolia assurera également la détection et le contrôle de la radioactivité des équipements de forage, ainsi que leur transport, confinement et stockage avant décontamination.

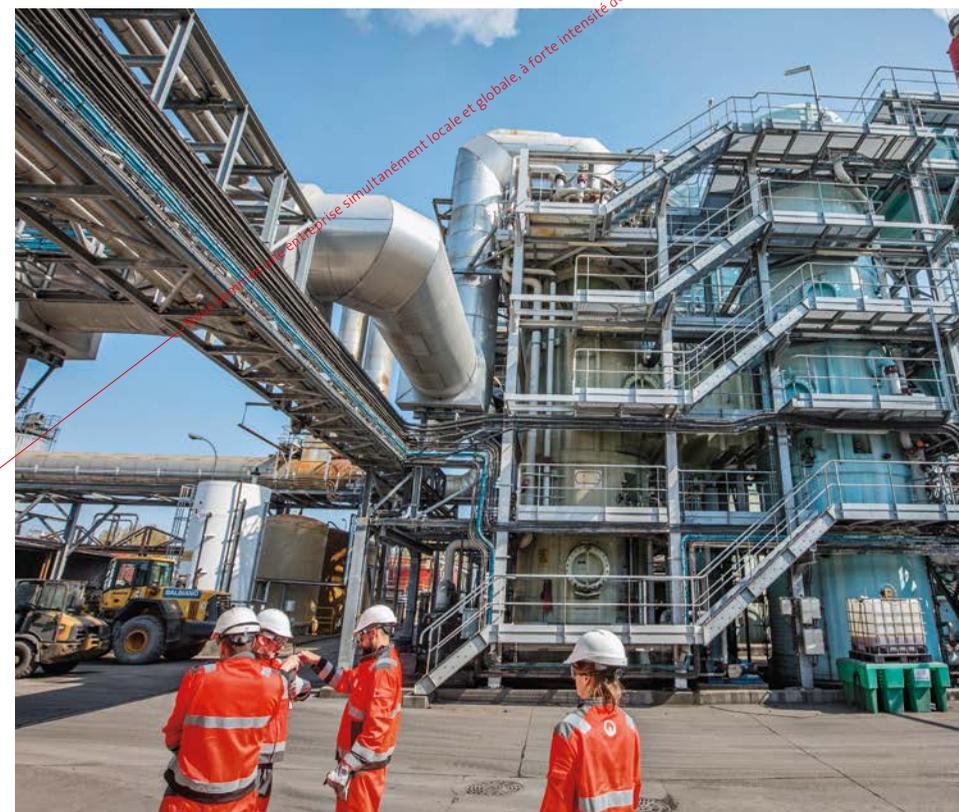
Intervention suite à des accidents industriels

À la suite de l'incendie de l'usine Lubrizol à Rouen en septembre 2019, Sedibex (opérée par Veolia) a été sollicitée pour traiter les déchets dangereux issus de l'incendie. Cette opération, qui nécessite plusieurs semaines d'intervention, consiste notamment à traiter par incinération entre 900 °C et 1000 °C les déchets dangereux tels que des carcasses métalliques de fûts brûlés et des eaux d'extinction d'incendie. L'expertise du Groupe dans de telles situations est reconnue de longue date. Après le tsunami à Fukushima, en mars 2011, Veolia était parmi les premiers à intervenir auprès de TEPCO, notamment pour traiter près de 80 000 m³ d'effluents hautement radioactifs et fournir les technologies d'accès à distance permettant d'inspecter et de réparer les enceintes de confinement des réacteurs.

Démantèlements complexes

Graphitech est la structure commune créée en décembre 2019 par EDF et Veolia, via leurs filiales respectives Cyclife Holding et Asteralis, pour répondre aux enjeux de démantèlement des réacteurs nucléaires de technologie graphite. La déconstruction de ces réacteurs est particulièrement complexe en raison de leur conception et du volume de matériaux à évacuer. À l'échelle mondiale, seuls deux réacteurs de technologie graphite de petite puissance ont été démantelés à ce jour, alors qu'il en existe une soixantaine. En développant les technologies et l'ingénierie nécessaires, Graphitech pourra répondre aux besoins de démantèlement en France, au Royaume-Uni, en Espagne, en Italie, en Lituanie et au Japon.

SAVOIR-FAIRE et de main d'œuvre, de forte intensité de technique, de copartenance simultanément locale et globale.



...SAVOIR-FAIRE...

DES SERVICES AUGMENTÉS PAR LE NUMÉRIQUE,
DANS UN ÉQUILIBRE D'HUMAIN
ET DE TECHNOLOGIE

Hubgrade, un centre de pilotage intelligent

Dans tous ses métiers, le Groupe amplifie ses savoir-faire grâce aux technologies numériques et au traitement des données, afin d'améliorer la performance des services et la qualité de l'expérience client.

Élément central de cette feuille de route, **Hubgrade** est un centre de pilotage intelligent créé par Veolia pour centraliser et analyser pour ses clients les données relatives aux différents services proposés autour de l'eau, de l'énergie et des déchets. Via un portail unique, un exploitant ou une direction technique peut ainsi remonter plusieurs types d'indicateurs : efficacité énergétique de sites industriels ou de stations d'épuration, patrimoine de compteurs d'eau, données du télérelevé... Pour le client, cela représente une création de valeur supplémentaire, facteur de performance. Les systèmes Hubgrade mobilisent des communautés expertes qui maîtrisent l'ensemble des dimensions d'un contrat, capables de contextualiser et d'analyser les données, dans le fonctionnement au quotidien comme dans les situations de crise.

Hubgrade est un bon exemple du « copy and adapt » cher à Veolia, qui permet la diffusion des savoir-faire et des bonnes pratiques entre métiers et géographies. Le concept, initié en 2015 dans le domaine de l'efficacité énergétique, a ensuite été déployé à l'échelle mondiale et couvre désormais toutes les activités.

Bien plus qu'un projet IT, c'est une organisation qui fédère la puissance des données et la finesse de l'analyse humaine. Pour les équipes Veolia, c'est également une évolution des modes de travail et des compétences, les intervenants de terrain étant de plus en plus formés à la collecte des données qui alimentent le système.

● **8500 sites ou contrats** connectés à un système Hubgrade dans le monde en 2019

Hubgrade en Espagne :
- 5 centres de pilotage
- 2200 sites monitorés
- 25000 capteurs et compteurs

Avec Bob, l'IA fait partie de l'équipe

Le boîtier connecté « Bob Assistant » a pris une place essentielle au sein des équipes de la station d'épuration d'Angers. Cette intelligence artificielle embarquée – après une phase d'apprentissage – surveille en continu les machines à partir d'informations captées directement à leur niveau. En cas de vibrations ou de températures anormales, Bob Assistant envoie une alerte : cette surveillance

en temps réel est très utile pour détecter les dérives avant les défaillances, favoriser la maintenance prédictive et éviter la surconsommation d'énergie. 14 Bob Assistant sont désormais déployés sur d'autres sites de Veolia en France. Ils surveillent 24 heures sur 24 les équipements, permettant aux équipes d'optimiser l'efficacité de leurs interventions sur le site.



LES AVANTAGES DU SYSTÈME HUBGRADE

Travail collaboratif agile avec le client au cœur du système.

Optimisation et préservation des ressources naturelles.

Anticipation, ciblage des interventions et résolution rapide des déficiences.

Transparence et confiance dans l'exécution du contrat.

Économies et amélioration de l'expérience pour le client.



...INNOVATION...

LA LUTTE CONTRE LA POLLUTION PLASTIQUE,
UN DÉFI MONDIAL À RELEVER COLLECTIVEMENT



Nous sommes une entreprise simultanément locale et globale, à forte intensité de technique, de savoir-faire et de main

Avec

Nestlé

Nestlé et Veolia se sont associés pour co-construire des solutions de collecte et de recyclage du plastique dans une dizaine de pays. Les emballages en plastique souple, source majeure de pollution pour l'environnement sur la plupart des continents, sont particulièrement visés par ce partenariat. Outre la mise en place de nouveaux circuits de collecte, les deux industriels étudient de nouveaux modèles de recyclage viables dans les pays concernés. D'ici à 2025, Nestlé s'engage à ce que tous ses emballages soient recyclables et veut porter à 35 % la part de matière recyclée dans ses bouteilles en plastique, une voie sur laquelle Veolia est déterminé à accompagner son partenaire.

Avec

Reckitt Benckiser

Afin de favoriser la transition vers une économie circulaire du plastique, le groupe de santé, d'hygiène et d'entretien Reckitt Benckiser (RB) et Veolia ont signé un partenariat pour améliorer la recyclabilité des emballages et les concevoir en intégrant un maximum de plastique recyclé. RB entend ainsi atteindre ses engagements 2025 de 100 % d'emballages en plastique recyclable, réutilisable ou compostable et constitués d'au moins 25 % de matière recyclée.

Avec

Carrefour et Système U

Œuvrer en amont à réduire le plastique • à usage unique dans la grande distribution : c'est l'objet de (Re)set, une plate-forme dont Veolia est devenu partenaire, aux côtés de Carrefour et de Système U. Ce programme d'open innovation permet d'identifier des solutions disruptives – emballages en papier ou carton, emballages réutilisables, nouveaux systèmes de vente ou nouveaux matériaux – comme alternatives au plastique à usage unique. Après sélection des meilleurs projets en septembre 2019 a débuté la phase pilote, pour valider industriellement et commercialement les concepts retenus en vue d'un déploiement prochain.

● Un Européen utilise **80 kg** de plastique par an (Agence internationale de l'énergie)
80 % des déchets plastiques retrouvés dans les océans proviennent de la Terre (Ocean Conservancy)

OÙ EN EST L'ALLIANCE TO END PLASTIC WASTE?

Cette initiative, lancée en janvier 2019, regroupe des multinationales – dont Veolia⁽¹⁾ – situées sur toute la chaîne de valeur des plastiques et des biens de consommation, déterminées à proposer des solutions pour éliminer les déchets plastiques dans l'environnement, en particulier dans les océans.

L'Alliance à fin 2019, c'est :

- 42 membres;
- 12 projets soutenus, dont 5 ont un impact mondial;
- un engagement d'investissement de 1,5 milliard de dollars;
- un Incubator Network pour développer et promouvoir des initiatives qui empêchent la propagation des déchets plastiques en mer;
- une base d'information open source pour partager mondialement les données, normes et méthodologies et accélérer la lutte contre la pollution plastique des océans.

(1) Voir le rapport intégré 2018, p. 29.



...INNOVATION...

LA QUALITÉ DE L'AIR INTÉRIEUR,
UN ENJEU MAJEUR DE SANTÉ PUBLIQUE

L'air respiré • à l'intérieur des bâtiments subit en permanence des influences, allant des particules fines aux gaz polluants. Pour Veolia, améliorer la qualité de cet air ne se limite pas seulement au déploiement de solutions techniques. Il s'agit de s'appuyer sur une vision globale de l'enjeu, en maîtrisant toute la chaîne de la qualité de l'air. Le premier maillon de cette chaîne consiste à supprimer les sources émettrices de polluants dans les bâtiments (matériaux de construction, mobilier, produits de nettoyage...). Des équipements de traitement de l'air (ventilation, filtration et/ou dépollution) sont ensuite améliorés ou installés. Pour fonctionner correctement et garantir un bon air dans la durée, ces installations doivent enfin être entretenues régulièrement et pilotées à l'aide de mesures en continu. Il est également souhaitable de sensibiliser les occupants des bâtiments aux enjeux de l'air intérieur afin que les comportements évoluent et contribuent à la réduction de l'exposition aux polluants.

La pollution de l'air est le 4^e plus gros facteur de risque de mortalité dans le monde (OMS).

L'air intérieur peut être jusqu'à 8 fois plus pollué que l'air extérieur (OMS).

17 000 décès pourraient être évités chaque année en France si toutes les communes françaises respectaient les valeurs de microparticules recommandées par l'OMS (Santé publique France).



Qualité de l'air à l'école : première expérimentation en France

La pollution de l'air intérieur est une problématique particulièrement inquiétante quand il s'agit des établissements scolaires et des crèches. En adaptant ses technologies destinées aux blocs opératoires des hôpitaux, Veolia a proposé à une commune d'Île-de-France, Le Raincy, d'expérimenter dans deux écoles élémentaires ses solutions en matière de qualité de l'air intérieur, et de faire ainsi la preuve de leur efficacité.

Une convention a été signée à l'occasion de la Journée nationale de la qualité de l'air, le 18 septembre 2019, avec l'ambition de faire du Raincy la 1^{re} ville de France à garantir 100 % d'air non pollué dans ses salles de classe.

Jean-Michel Genestier,
maire du Raincy

« Grâce à des boîtiers extrêmement discrets – que les enfants n'ont d'ailleurs même pas vus – nous avons d'abord pu constater que la qualité de l'air intérieur au Raincy était plutôt satisfaisante par rapport à d'autres écoles françaises. Nous avons néanmoins détecté des composés organiques volatils dans certaines classes et mis en évidence des problèmes de confinement. Depuis l'installation des systèmes d'épuration d'air, nous disposons maintenant d'un air de très bonne qualité de manière constante. On sait que la concentration de CO₂ dans des endroits fermés amoindrit les capacités de réflexion et il était important de traiter également cette problématique. C'est la première fois que l'on peut mesurer et corriger ce type de pollution, pour un investissement de quelques euros par mois et par enfant. Nous souhaitons maintenant déployer cette démarche aux autres écoles de la ville, mais aussi aux lieux accueillant des personnes âgées et aux installations sportives et culturelles. »

3 VOILETS D'ACTION POUR LA QUALITÉ DE L'AIR À L'ÉCOLE

« AIR CONTROL » :
évaluer en continu

Des capteurs suivent en continu la qualité de l'air dans les salles de classe, en mesurant en temps réel la température, l'humidité, le CO₂, les composés organiques volatils et les particules fines.

« AIR PERFORMANCE » :
garantir la qualité de l'air

Des solutions de traitement, de filtration et de renouvellement de l'air sont déployées afin de garantir une bonne qualité de l'air intérieur.

« AIR HUMAN » :
sensibiliser et informer

Des conseils et bonnes pratiques sont partagés avec les enfants et les professeurs pour qu'ils deviennent eux-mêmes acteurs de la qualité de l'air, à l'école et dans leurs foyers. Un tableau de bord synthétise pour la mairie les niveaux de pollution de chaque classe dans les écoles – des données qui peuvent être partagées avec les enseignants et les parents.

Jean-Michel Genestier
et Antoine Frérot

Dans mon école,
c'est le Bon'AIR !





m

(..) « Nous constituons une **COMMUNAUTÉ DE TRAVAIL** ^{P.38} où chacun peut trouver, en plus

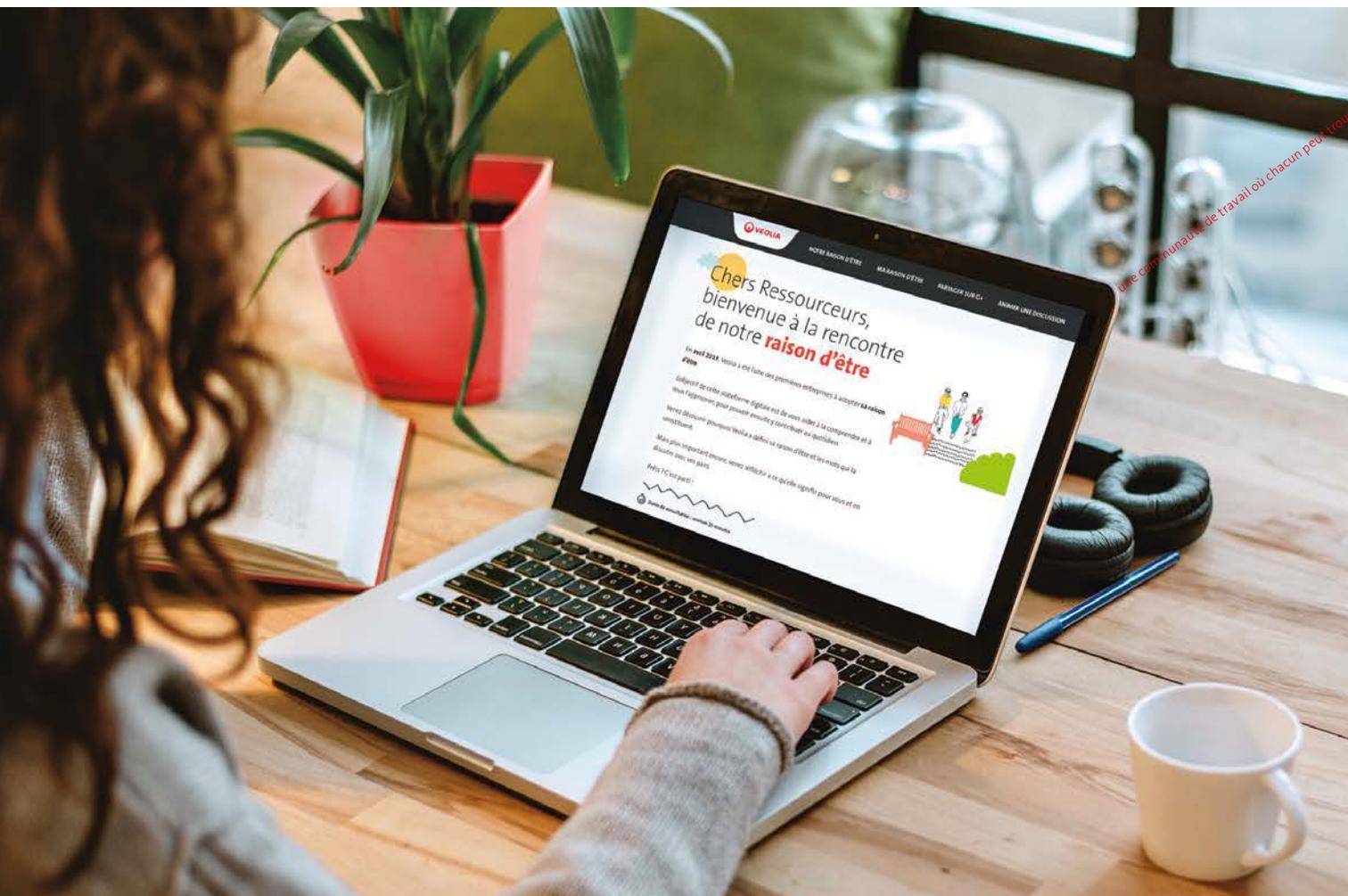
d'un revenu et du respect de sa **SANTÉ** ^{P.42} et de sa **SÉCURITÉ** ^{P.42} au travail, un sens à son activité, un **ENGAGEMENT** ^{P.36} dans une démarche collective valorisante et un épanouissement personnel.

Par la formation, Veolia s'assure du développement des **COMPÉTENCES** ^{P.40} de ses salariés qui sont dans leur grande majorité des ouvriers et des techniciens. L'entreprise s'appuie sur leur responsabilité et leur autonomie à tous les niveaux et dans tous les pays, et promeut l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Veolia favorise, notamment au sein des instances représentatives du personnel, le dialogue social, qui participe à l'appropriation par les salariés de notre projet collectif.

Veolia respecte partout les lois et les règlements en vigueur. Elle applique en outre des règles d'**ÉTHIQUE** ^{P.43} largement diffusées et conformes à ses valeurs de responsabilité, de solidarité, de respect, d'innovation, et de sens du client. »

(..)



...ENGAGEMENT...

DES RESSOURCEURS ASSOCIÉS AUX GRANDES ÉTAPES DE LA VIE DU GROUPE

une communauté de travail où chacun peut trouver, en plus d'un revenu et du respect de sa santé et de sa sécurité au travail, un sens à son activité, un **ENGAGEMENT** dans une démarche collective



Veolia a souhaité exprimer sa raison d'être en un texte riche, long de près de 500 mots. Ce choix assumé, s'il permet de préciser le champ et la nature de l'utilité de l'entreprise, rend ce texte plus dense qu'un simple slogan et nécessite d'accompagner sa diffusion. Chaque collaborateur doit s'y reconnaître, y retrouver ce qui fait « sa raison d'être chez Veolia », ce qui nourrit son engagement et sa fierté d'être un « Ressourceur ».

À cette fin, Veolia a construit un programme interne, dont la première étape a été lancée officiellement en janvier 2020, pour permettre à chaque collaborateur d'aller à la rencontre du texte, de le comprendre et de se l'approprier. Piloté conjointement par les directions des ressources humaines, du développement durable et de la communication, et relayé par un réseau mondial d'ambassadeurs, ce programme veut connecter la raison d'être aux collaborateurs de tous les métiers et aux réalités du terrain.

La première étape de ce programme se traduit par une **plate-forme digitale « Ma raison d'être chez Veolia », disponible en 28 langues**, permettant de mieux comprendre ce qu'est une raison d'être et pourquoi Veolia a choisi de définir la sienne. Les collaborateurs sont invités à découvrir le texte de la raison d'être et à choisir le mot qui fait sens pour eux, qui les rend fiers de travailler chez Veolia..., et à partager les raisons de ce choix sur une communauté Google+ dédiée. Les collaborateurs sont également invités à organiser des discussions d'équipe pour échanger autour de leurs raisons d'être grâce à un kit d'animation prévu à cet effet.

Lancés en septembre 2019, les **Impact Awards** visent un double objectif :

- identifier et récompenser les projets les plus exemplaires des cinq axes de la performance plurielle de Veolia, tels que décrits dans sa raison d'être (voir p. 46) ;
- les faire connaître à tous les collaborateurs pour les inspirer et stimuler le « copy and adapt ».

Toutes les zones géographiques du Groupe ont participé à cette première édition, avec des projets qui ont concouru dans cinq catégories – Performance économique et financière – Performance environnementale – Performance sociale – Performance en termes de satisfaction client – Performance sociétale.

Les 15 finalistes ont défendu leurs projets pendant une matinée de « pitches » devant les membres du Comex, marquant ainsi l'importance stratégique de la démarche. Et tous les collaborateurs ont été invités à choisir en ligne leur projet favori sur une plate-forme, donnant lieu à une véritable campagne internationale d'appel au vote. En impliquant ainsi tout l'interne dans le processus de sélection, occasionnant près de 30 000 connexions, les Impact Awards ont permis à la fois de faire une large pédagogie de la performance plurielle et des premiers projets qui l'illustrent.

Les Impact Awards seront reconduits chaque année.



...COMMUNAUTÉ DE TRAVAIL...

UN COLLECTIF ENCOURAGÉ À PARTAGER
LES MEILLEURES PRATIQUES ET À COLLABORER
POUR FAVORISER L'INNOVATION

SOLIDARITÉ : UNE VALEUR ESSENTIELLE POUR LA COMMUNAUTÉ DES RESSOURCEURS

Parmi les Initiatives RH 2019 primées, deux soulignent particulièrement l'esprit de solidarité partagé par les équipes Veolia à travers le monde.

EN COLOMBIE, ce sont les collaborateurs eux-mêmes qui ont voulu répondre à une problématique : comment rester lié à l'entreprise et être utile à la société quand survient un problème de santé qui empêche d'exercer ses fonctions habituelles ? La réponse a pris la forme d'un nouveau poste : celui d'observateur de l'environnement, dont la mission est d'entretenir les points de collecte des déchets, de nettoyer les espaces verts et de sensibiliser les habitants à la préservation du cadre de vie.

EN FRANCE, les équipes du Campus Sud-Ouest ont répondu au besoin de recrutement dans les métiers d'exploitation par l'intégration de populations réfugiées, bénéficiaires de la protection internationale. Trois personnes ont été recrutées en contrat d'apprentissage, en vue d'obtenir un CAP Constructeur de canalisations des travaux publics.

La communauté de travail que forment les Ressourcers est depuis toujours chez Veolia une source d'inspiration et de progrès continu. Dans un cercle vertueux qui alimente autant les métiers que la transformation du Groupe, les meilleures pratiques du terrain sont collectées et partagées mondialement pour favoriser leur duplication ou leur adaptation locale.

Initiatives RH

Créées en 2013, les **Initiatives RH** sont le rendez-vous fédérateur qui concrétise cet état d'esprit, en valorisant des projets exemplaires en lien avec la stratégie et les enjeux ressources humaines du Groupe.

En juin 2019, 7 initiatives ont été primées :

Catégorie « Prévention, santé et sécurité » : « Digitalisation de l'accueil sécurité » de la filiale Sarp – France. Une vidéo avec effets 3D pour sensibiliser les nouveaux collaborateurs aux risques et les former à la sécurité.

Catégorie « Performance opérationnelle et développement » : « Reliability-Centered Maintenance » – États-Unis. Une méthode de maintenance axée sur la fiabilité.

Catégorie « Développement des compétences et des talents » : « The 100-Talent Program » – Chine. Ce programme donne à tous les employés volontaires la possibilité de proposer des projets de recherche spécifiques sur des sujets concernant leur activité.

Catégorie « Responsabilité sociale, diversité et cohésion » : « Observateurs de l'environnement » – Colombie. Ce projet offre une possibilité de reconversion aux collaborateurs de Veolia qui ne sont pas en mesure de réintégrer leur poste de travail à la suite d'un problème de santé.

Prix spéciaux du jury :

- Responsabilité sociale, diversité et cohésion : « Insertion des bénéficiaires de la protection internationale » par le Campus Veolia – France.
 - Prévention, santé et sécurité : « Life Saving Rules and High Risk Management Standards: DOs and DONTs » – Australie – Nouvelle-Zélande.
 - Développement des compétences et des talents : « Women in Leadership – The Power of You! » – États-Unis.
- Depuis leur lancement, les **Initiatives RH** ont rassemblé plus de 1 000 projets à travers le monde, confirmant la place centrale des ressources humaines dans le développement de Veolia et dans la création de valeur économique et sociale.

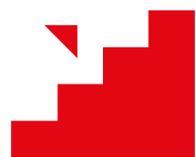
310 initiatives RH collectées
en 2019 dans 51 pays
Retrouvez les initiatives RH 2019
en vidéo sur veolia.com

Disrupt

Le programme Disrupt est une illustration supplémentaire d'une collaboration mise au service de l'innovation chez Veolia. Lancé en 2017, Disrupt rassemble plusieurs fois par an une quinzaine de jeunes collaborateurs issus de tous pays, en vue de les faire travailler sur des solutions innovantes dans une logique « hackathon ». Initialement dédié à la filière IT, le programme a été ouvert à tous les autres métiers en 2018, afin notamment de contribuer à développer la culture digitale chez Veolia. Les participants sont envoyés auprès d'une business unit ayant besoin de résoudre une problématique professionnelle. En octobre 2019, ils étaient ainsi à Tanger pour travailler sur « Comment placer l'exploitation de la donnée au service de la sécurisation des ventes ? » Après une rencontre avec les opérationnels et des start-up locales, ils restituent des solutions à un jury composé du directeur de l'unité et de dirigeants du Groupe. Disrupt, qui casse les codes de travail traditionnels, contribue à la fidélisation des jeunes talents récemment embauchés en leur offrant un rôle dans l'innovation. En favorisant la création de liens forts entre ses participants, il a un impact majeur sur l'agilité des méthodes de travail et le renforcement de la communauté.

« Nous constituons une
COMMUNAUTÉ DE TRAVAIL
où chacun peut trouver, en plus d'un revenu et du respect de sa santé, et de sa sécurité au travail, un sens à son activité, un engagement dans une démarche collaborative valorisante et un épanouissement personnel. »

une démarche collective valorisante et un épanouissement personnel. Par la formation, Veolia s'assure du développement des **COMPÉTENCES** de ses salariés qui sont dans leur grande majorité des ouvriers et de



...COMPÉTENCES...

DES TALENTS ACCOMPAGNÉS, AVEC LA PROMOTION SOCIALE ET L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE POUR PRÉOCCUPATION

Le développement des talents est central dans la feuille de route RH de Veolia. Favoriser la montée en compétences des équipes est pour le Groupe un moyen d'accélérer la transformation de ses métiers et d'améliorer ses performances. Pour les collaborateurs, c'est également un facteur d'engagement, de promotion sociale et d'employabilité accrue.

L'alternance est un pilier de cette politique de **formation**. Elle se développe de plus en plus à l'international avec un renforcement des dispositifs d'alternance en lien avec la gestion prévisionnelle des emplois et compétences afin d'accompagner l'évolution des métiers et répondre aux attentes des clients. En France, où le Pacte Alternance a été lancé avec l'objectif d'atteindre 2 500 alternants d'ici à 2021, le réseau des Campus propose 18 dispositifs de formation en alternance, tandis que le Royaume-Uni en compte déjà 16. Veolia au Maroc a lancé une école de l'apprentissage, et une école technique existe également en Argentine.

● **18 heures de formation par salarié en moyenne en 2019 / Objectif 23 heures en 2024**

En 2019, Veolia a incité des collaborateurs à participer au prix Altern'up 2019 des alternants créateurs d'entreprise. Un alternant du Groupe, en licence Manager des Services à l'Environnement (MSE), a été récompensé pour son projet « street cooling », qui vise à raccorder directement des brumisateurs aux bouches à incendie afin de rafraîchir les riverains et de lutter contre les îlots de chaleur urbains et le vandalisme en période de canicule.

La mixité et l'égalité professionnelle entre hommes et femmes sont pour Veolia des enjeux de performance, autant que de crédibilité et d'équité. Le Groupe se donne pour objectifs de développer une culture de mixité dans ses métiers et de féminiser la gouvernance et le management. Pour atteindre ces objectifs, Veolia a mis en place un ensemble d'actions concrètes, notamment :

● **Le réseau interne WEDO** compte aujourd'hui plus de 2 000 membres dans 48 pays. Il regroupe des femmes et des hommes de Veolia qui souhaitent promouvoir la mixité



Women in Leadership

DES TALENTS ÉCOUTÉS POUR ANTICIPER ET ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

et l'égalité professionnelle au sein du Groupe. Pour aller plus loin, des réseaux **WEDO** locaux ont été lancés dans les pays. Le Groupe en compte 22 à fin 2019.

● **WIL (Women in Leadership)**, créé en 2014 par Veolia en Amérique du Nord, se déploie aujourd'hui en Europe, en Afrique, au Moyen-Orient et en Amérique latine ainsi qu'en Asie avec un dispositif similaire Empow'Her. Ce programme de coaching à distance, d'une durée de 9 mois, permet de créer des opportunités d'évolution pour les femmes managers. WIL a par ailleurs été primé par les Initiatives RH 2019 (lire p. 38-39). En 2019, la nomination de femmes à des postes de haut niveau – à la Direction générale de l'activité Recyclage et Valorisation des déchets en France et à la tête de l'Italie, par exemple – a par ailleurs confirmé la volonté de féminiser le top management et d'inspirer les équipes sur les opportunités de carrière.

● **Retrouvez la vidéo WEDO sur YouTube**

Considérant les enquêtes auprès de ses collaborateurs comme un élément structurant de la conduite du changement, Veolia en a élargi considérablement le périmètre en 2019. Alors que depuis 2013 le panel était composé de 5 000 managers, l'enquête « **Voice of Resources** » 2019 s'est étendue aux salariés de 10 business units/pays – soit 80 000 interrogés en Allemagne, en Argentine, en Chine, aux États-Unis, en activité Recyclage et Valorisation des déchets et activité Eau en France, au Maroc, en Pologne, en République tchèque et au Royaume-Uni.

Le taux de participation s'est élevé à 58% sur le total du périmètre (dont des salariés non connectés) et à 82% sur le top 5 000. Un indice d'engagement a été consolidé au moyen de cinq questions (objectifs de travail clairs, utilité de l'activité, ambiance de travail, fierté de travailler chez Veolia, recommandation de l'employeur). Avec un taux d'engagement global de 84%, Veolia se place largement au-dessus des niveaux observés en entreprise. Le sentiment d'avoir une contribution utile enregistre également des scores exceptionnels, avec 92% de réponses positives pour le panel global.

La politique de prévention, santé et sécurité de Veolia s'appuie sur 10 standards mondiaux non négociables, élaborés à partir des 10 risques identifiés comme parmi les plus importants dans les métiers du Groupe. Plus que des processus, la prévention, la santé et la sécurité sont des priorités qui s'inscrivent dans les valeurs de Veolia, avec l'ambition de faire du « zéro accident » un choix. Aujourd'hui, le **taux de fréquence⁽¹⁾ des accidents du travail (TF)** adopte une courbe de baisse, régulière depuis des années, ce qui témoigne d'un ancrage des bons comportements dans tous les métiers et pays. En parallèle, la remontée des « presque accidents » croît de 25% à 30% par an, ce qui est autant un signe de confiance entre les équipes et le management, qu'une opportunité de dialogue et de progrès continu.

● **6,5** : objectif 2020 du TF

Un succès croissant de la Semaine internationale de la santé et de la sécurité

En septembre 2019, la 5^e édition de la Semaine internationale de la santé et de la sécurité au travail a réuni 171 000 collaborateurs dans 50 pays autour du thème « Agir pour un meilleur avenir ». Cet événement fédérateur rappelle en priorité les 10 standards du Groupe. Il a notamment permis de mettre en lumière les meilleures pratiques issues du terrain, de souligner l'importance de la vigilance et de la bienveillance vis-à-vis de son équipe. Cette édition 2019 a une nouvelle fois associé les enfants de salariés pour un concours de dessins sur le thème « Mon pari d'avenir », afin de rappeler qu'il n'y a pas de frontière entre la prévention des risques au travail et la vie personnelle.

De nouvelles formations qui mettent l'accent sur les comportements

De plus en plus, les **formations santé et sécurité** dispensées chez Veolia sont orientées sur les comportements afin de renforcer la culture collective de la prévention des risques. À titre d'exemple, certaines situations réelles de travail ont été reproduites au format 3D pour favoriser l'apprentissage et l'acquisition des gestes et réactions adaptés. De nouveaux outils de communication ont également été lancés en 2019 pour valoriser les bonnes pratiques : une communauté Google+ « OHS⁽²⁾ Best practices » et un magazine d'information mensuel accessible à l'ensemble des collaborateurs car la santé-sécurité est l'affaire de tous.

(1) Nombre d'accidents avec arrêt de travail par million d'heures travaillées.
(2) Occupational Health and Safety.

● **44%** des formations dispensées chez Veolia sont dédiées à la santé et à la sécurité

60% des collaborateurs ont bénéficié d'au moins une formation santé et sécurité en 2019 (d'une durée moyenne de **11 heures**)



...ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ...

DES VALEURS PARTAGÉES ET DES DISPOSITIFS RENFORCÉS



Veolia a fait le choix d'une approche complémentaire de l'éthique et de la conformité. Le comité d'éthique – organe collégial indépendant – veille au respect de la politique éthique du Groupe et dispose pour l'assister dans cette mission d'un réseau de correspondants que sont les directeurs pays ; il assure en outre l'application stricte par les collaborateurs des valeurs et principes énoncés dans le « Guide éthique » et instruit les manquements à ces valeurs en formulant des préconisations auprès de la Direction générale.

Conformément aux exigences de la loi Sapin II, une fonction conformité a été créée en 2018, directement rattachée au Président-directeur général. Son champ d'intervention englobe notamment des thématiques telles que la corruption, les sanctions internationales, le devoir de vigilance ou la protection

des données personnelles. Les missions de la direction de la conformité sont de plusieurs ordres : d'une part, renforcer la culture de conformité au sein du Groupe ; et, d'autre part, détecter les situations de non-conformité, les traiter de manière appropriée et proposer les éventuelles mesures correctrices visant au non-renouvellement de tels faits. 13 chief compliance officers appuyés de 31 collaborateurs sont en charge de veiller au bon déploiement de la politique de conformité à l'échelle de Veolia.

Afin de mieux traduire la complémentarité de l'éthique et de la conformité, un nouvel organe de coordination et de liaison a été créé en 2018 : le Comité Éthique et Conformité de Veolia (CECV). Placé sous l'autorité du Président du comité d'éthique, il réunit l'ensemble des directions fonctionnelles. Cette instance favorise les échanges informels ainsi

que la compréhension des enjeux éthiques et la coordination des actions qui traduisent la politique éthique du Groupe.

Un nouveau dispositif d'alerte éthique

Depuis janvier 2019, tous les collaborateurs peuvent signaler, sur une plate-forme en ligne sécurisée – administrée par les membres du comité d'éthique – les manquements aux valeurs du Groupe. Les signalements de tiers externes passent par la même plate-forme depuis janvier 2020. Une campagne de communication a été réalisée pour s'assurer d'une parfaite connaissance du dispositif tant par les collaborateurs que par les tiers. Plus d'une centaine d'alertes ont été remontées par ce nouveau dispositif en 2019, outre une trentaine par les canaux traditionnels.

Plan de conformité

En 2019, la mise en œuvre de la politique de conformité du Groupe a notamment conduit à l'actualisation de plusieurs procédures clés ainsi qu'à la réalisation de campagnes d'e-learning d'envergure en matière de lutte contre la corruption et de pratiques anticoncurrentielles.

...PRÉVENTION, SANTÉ ET SÉCURITÉ...

UNE PRIORITÉ QUI S'APPUIE SUR DES STANDARDS NON NÉGOCIABLES ET UN PARTAGE CONSTANT DES MEILLEURES PRATIQUES



Veolia respecte partout les lois et les règlements en vigueur. Elle applique en outre des règles d'ÉTHIQUE largement diffusées et...

SANTÉ et de sa SECURITE au travail, un sens à son activité, un engagement dans une démarche collective valorisante



4.

(..) « La prospérité de Veolia est fondée sur son utilité pour l'ensemble de ses parties

prenantes – **CLIENTS** ^{P.50}, actionnaires, salariés, fournisseurs, populations actuelles et générations futures – dans les différents **TERRITOIRES** ^{P.52} dans lesquels elle intervient. Sa **PERFORMANCE** ^{P.46} doit donc être évaluée selon plusieurs dimensions qui correspondent à ces différents publics. L'entreprise accorde un degré d'attention et d'exigence identique à chacune de ces dimensions. »

(...)

...PERFORMANCE PLURIELLE...

CRÉER DE LA VALEUR POUR L'ENSEMBLE DE NOS PARTIES PRENANTES

En 2019, Veolia a réalisé une solide performance, dépassant ses objectifs. Le chiffre d'affaires a augmenté de 4,3% à change constant pour s'établir à 27,2 milliards d'euros et l'EBITDA a franchi la barre des 4 milliards d'euros. Le Groupe aborde ainsi en position de force le plan stratégique 2020-2023. Plus que jamais, Veolia affirme son leadership pour répondre aux grands défis de la transformation écologique pour les entreprises, les collectivités et les citoyens.

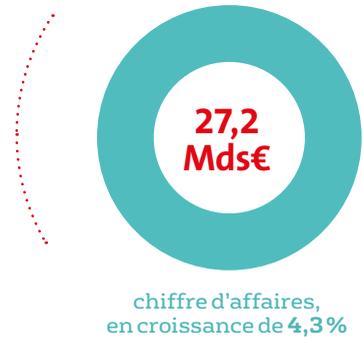
Depuis 2015, Veolia déploie sa feuille de route RSE autour de 9 engagements selon trois axes (pour la planète, pour les territoires, pour les femmes et les hommes de l'entreprise) accompagnés de 12 indicateurs à l'horizon 2020. Les engagements RSE de Veolia s'appliquent à l'ensemble des activités, dans tous les pays, et à tous les collaborateurs du Groupe. Chaque engagement bénéficie du soutien d'un sponsor, membre du comité exécutif. Leur pilotage est de la responsabilité des différentes instances de gouvernance, tandis que leur mise en œuvre relève des équipes opérationnelles.

Engagements RSE et indicateurs de la raison d'être

Pour l'année 2020, un double système de reporting va s'appliquer : les 9 engagements en matière de RSE (page 47) et le tableau de bord des objectifs de la performance plurielle (lire page 48). Le programme 2015-2020 des 9 engagements ne sera pas renouvelé après 2020, mais les objectifs demeurent :

- la plupart seront inclus (à l'identique ou selon un autre angle) dans le tableau de bord de la raison d'être ;

- les objectifs non inclus dans le tableau de bord continueront à être suivis en interne, par le biais des reporting RH et du plan d'objectifs environnement 2020-2023. En 2021, Veolia communiquera donc à la fois sur le bilan des engagements RSE 2015-2020, et sur l'année 1 des indicateurs de la raison d'être.



territoires dans lesquels elle intervient. Sa PERFORMANCE doit donc être évaluée selon plusieurs dimensions qui correspondent

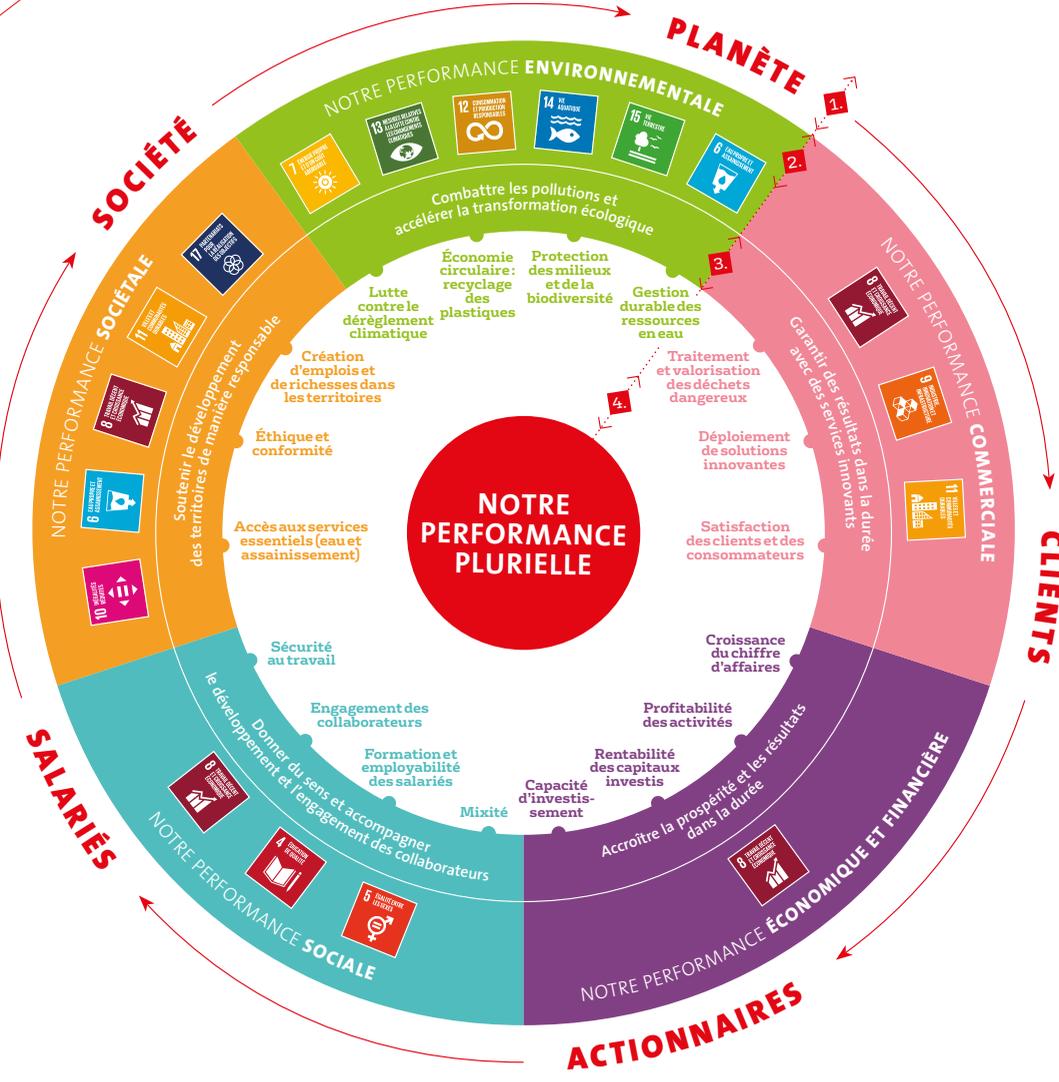
antes - clients, actionnaires, salariés, fournisseur

ENGAGEMENT	CIBLE 2020	PERFORMANCE 2019
Engagement transverse : piloter la performance environnementale	• Déployer notre système de management environnemental (SME) interne dans 100% de nos activités opérationnelles	90%
Gérer durablement les ressources naturelles en favorisant l'économie circulaire	• Réaliser 3,8 Mds€ de chiffre d'affaires liés à l'économie circulaire	5,2 Mds€
Contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique	• Capter plus de 60% de méthane des centres de stockage de déchets gérés ; • Cumuler 100 Mt eq. CO ₂ d'émissions réduites ; • Cumuler 50 Mt eq. CO ₂ d'émissions évitées	• 60,7% • 78,2 Mt eq. CO ₂ d'émissions réduites ; • 33,2 Mt eq. CO ₂ d'émissions évitées
Promouvoir une démarche écologique pour préserver la biodiversité	• Avoir réalisé un diagnostic et déployé un plan d'actions dans 100% des sites identifiés à fort enjeu biodiversité	71%
Construire de nouveaux modèles de relation et de création de valeur avec nos parties prenantes	• Avoir mis en place un partenariat majeur basé sur la création de valeur partagée sur chaque zone d'activité et chaque segment de croissance	41 partenariats dans 11 zones sur 11, couvrants 6 segments de croissance sur 7
Contribuer au développement et à l'attractivité des territoires	• Maintenir au-dessus de 80% le pourcentage de nos dépenses réinvesties sur les territoires	86,3%
Fournir et maintenir des services essentiels à la santé et au développement humain	• Contribuer aux objectifs de développement durable, à l'instar de notre contribution aux objectifs du millénaire pour le développement	10,7 millions de personnes raccordées en eau potable et 4,5 millions en assainissement dans les pays en déficit d'accès
Garantir un environnement de travail sain et sécurisé	• Atteindre un taux de fréquence des accidents du travail inférieur ou égal à 6,5	8,12%
Favoriser le développement professionnel et l'engagement de chaque salarié	• Délivrer chaque année une formation à plus de 75% des salariés	79,5%
	• Maintenir à plus de 80% le taux d'engagement des managers	92%
Garantir le respect des diversités et des droits humains et sociaux fondamentaux au sein de l'entreprise	• Couvrir 95% des salariés avec un dispositif de dialogue social	87,6%

Veolia s'engage sur une performance plurielle

Les performances économique et financière, commerciale, sociale, sociétale et environnementale relèvent du même niveau d'attention et d'exigence. Les 18 indicateurs, associés à des objectifs de progrès à l'horizon 2023, seront audités et mesurés chaque année par des organismes indépendants. Ils entreront dans le calcul de la rémunération variable des cadres supérieurs de Veolia.

PERFORMANCE doit donc être évaluée selon plus



- 1. Nos parties prenantes
- 2. Notre performance
- 3. Nos engagements
- 4. Nos objectifs

INDICATEUR	RÉFÉRENCE 2019	CIBLE 2023
Performance économique et financière <ul style="list-style-type: none"> ● Croissance du chiffre d'affaires Croissance annuelle du CA ● Profitabilité des activités Résultat net courant part du Groupe ● Rentabilité des capitaux investis ROCE après impôts ● Capacité d'investissement Free cash-flow (avant investissements discrétionnaires) 	27,2 Mds€	Cible annuelle
	760 M€	1 Md€
	8,4 % (avec IFRS 16)	Cible annuelle
	1 230 M€	Cible annuelle
Performance sociale <ul style="list-style-type: none"> ● Engagement des collaborateurs Taux d'engagement des collaborateurs, mesuré par une enquête indépendante ● Sécurité au travail Taux de fréquence des accidents du travail ● Formation et employabilité des salariés Nombre d'heures de formation moyen par salarié par an ● Mixité Proportion de femmes nommées entre 2020 et 2023 parmi les Top 500 des cadres supérieurs du Groupe 	84 %	≥ 80 %
	8,1	5
	18 h	23 h
	Non applicable	50 % de 2020 à 2023
Performance environnementale <ul style="list-style-type: none"> ● Lutte contre le dérèglement climatique <ul style="list-style-type: none"> • Réduction des émissions de GES : progression du plan d'investissements visant à éliminer le charbon en Europe d'ici à 2030 • Émissions évitées : contribution annuelle aux émissions de GES évitées (évaluées au regard de scénarios de référence) ● Économie circulaire : recyclage des plastiques Volumes de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia ● Protection des milieux et de la biodiversité Taux d'avancement des plans d'action visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles ● Gestion durable de la ressource en eau Rendement des réseaux d'eau potable⁽¹⁾ (volumes d'eau potable consommée/volumes d'eau potable produite) 	Non applicable	30 % des investissements totaux à réaliser ⁽²⁾
	Non applicable	15 Mt CO ₂ éq.
	350 kt	610 kt
	72,5 %	> 75 %
Performance commerciale <ul style="list-style-type: none"> ● Satisfaction des clients et des consommateurs Taux de satisfaction client via la méthodologie du Net Promoter Score ● Développement de solutions innovantes Nombre d'innovations incluses dans au moins 10 contrats signés par le Groupe ● Traitement et valorisation des déchets dangereux Chiffre d'affaires consolidé du segment « Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux » 	Non applicable	Cible définie au cours de l'année 2020 ⁽³⁾
	Non applicable	Cible définie au cours de l'année 2020 ⁽³⁾
	2,5 Mds€	> 4 Mds€
Performance sociétale <ul style="list-style-type: none"> ● Création d'emplois et de richesses dans les territoires Étude publiée annuellement pour mesurer l'impact global de Veolia en termes d'emplois soutenus et de richesses créées ● Éthique et conformité Pourcentage de réponses positives à la question : « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » de l'enquête d'engagement ● Accès aux services essentiels (eau et assainissement) Nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour accéder aux services d'eau ou d'assainissement dans le cadre de contrats Veolia 	Non applicable	Évaluation chaque année à partir de 2020 de l'impact de Veolia dans 45 pays
	92 % du Top 5000	Déterminée sur une plus large audience en 2020
	4,17 Mhab.	+ 12 % à périmètre constant

(1) Le montant total des investissements visant à éliminer le charbon sur le périmètre Europe d'ici à 2030 a été évalué à 1,2 Md€. (2) Pour les réseaux desservant plus de 50 000 habitants. (3) Référence non disponible ou en cours de détermination, la cible 2023 sera définie au cours de l'année 2020.

...CLIENTS...

POUR LES INDUSTRIELS, LES MUNICIPALITÉS
OU LES CONSOMMATEURS, VISER LA SATISFACTION
ET LA CRÉATION DE VALEUR

Avec la notion d'utilité au cœur de sa raison d'être, Veolia se concentre sur des solutions créatrices de valeur pour ses parties prenantes. Pour placer le client au centre, le digital est un levier essentiel.

Mesurer et accroître la satisfaction client

L'attention portée aux clients est l'un des axes majeurs du programme stratégique Impact 2023 (voir p. 18). Essentielle pour anticiper les évolutions nécessaires des offres et des pratiques, elle passe par une mesure régulière de la satisfaction client.

La méthode du Net Promoter Score (NPS) reflète la propension d'un client à recommander Veolia, et donc implicitement sa satisfaction. Elle permet donc un reporting fiable de la satisfaction et contribue à son amélioration continue, en identifiant précisément les points de friction lors des étapes du parcours client : contact commercial, réalisation de la prestation, délais... Il existe des indicateurs de satisfaction que l'on mesure parfois en parallèle (par exemple, le Customer Satisfaction Score, CSAT). L'approche de Veolia pour la mesure de la satisfaction client est à la fois pragmatique et décentralisée. Pragmatique, car chacun doit appréhender l'intérêt d'une telle démarche, en tant que levier d'amélioration continue des processus, des services et de création de valeur commerciale. Décentralisée, car la démarche n'a véritablement de sens qu'au niveau local – l'échelon le plus à même de comprendre le client, d'identifier ce qui a de la valeur pour lui, ses points de tension...

Pour les marchés de fourniture d'eau potable, la méthodologie a été adaptée afin d'évaluer également la satisfaction du consommateur final.

En 2019, la poursuite du déploiement de la méthodologie NPS a été engagée dans les 10 plus grandes business units de Veolia. À l'horizon 2023, une démarche globale d'amélioration du service client sera mise en œuvre. Le taux de satisfaction des clients (NPS) est l'un des indicateurs du tableau de bord de la performance plurielle dans le cadre du plan Impact 2023.

PLUSIEURS MODALITÉS D'ÉCOUTE DU CLIENT

Une fois par an, un sondage
« relationnel »

Plus fréquemment, et ciblés
sur certains moments
du parcours, des sondages
« transactionnels »

L'identification régulière des
détracteurs et promoteurs

Pour les détracteurs, un suivi
accentué pour comprendre
les racines des problèmes et
mettre en œuvre des actions
correctrices, en vue de
convertir ces détracteurs
en promoteurs (le suivi
du score NPS permettant
de mesurer l'évolution)

Pour les promoteurs, une
démarche plus qualitative
- par exemple via des
groupes de travail - afin
d'identifier ce qui fait pour
eux la valeur du service
Veolia



La prospérité de Veolia est fondée sur son utilité pour l'ensemble de ses parties prenantes - CLIENTS, actionnaires, salariés, fournisseurs

Créer de la valeur avec des solutions ajustées aux besoins

Certaines solutions de Veolia, à l'instar d'Aquavista™ (de la gamme Hubgrade) ont été structurellement conçues au plus près des besoins des clients.

Les progrès scientifiques et numériques des dernières décennies ont permis d'affiner les technologies dans des domaines sensibles tels que le traitement de l'eau potable, eaux de process (utilisée dans les installations industrielles pour le fonctionnement d'un procédé) et traitement des effluents. Veolia Water Technologies y a vu une opportunité de répondre aux attentes des municipalités et des industriels, désireux de contrôler la qualité de leur eau, d'en optimiser durablement les coûts de traitement récurrents (liés principalement à l'énergie et les produits chimiques) ainsi que de maximiser la disponibilité de leur outil de production.

Ainsi, Aquavista™ est une plate-forme de services digitaux qui permet de surveiller en temps réel le niveau de consommation de la ressource, le débit en sortie de circuit ou encore le niveau de pureté de l'eau. Et ce via une série de tableaux de bord, de rapports en ligne, d'outils de prédiction et de simulation ou encore d'optimisation en temps réel.

La suite Aquavista™ est composée de 4 « briques », directement issues de l'écoute des besoins clients et de co-développements :

Portal

Le point d'entrée unique pour accéder à toute l'information : données du contrat, contrôle à distance des infrastructures, rapport des techniciens de services sur le terrain, suivi en ligne de l'installation connectée... (module issu d'un co-développement avec les laboratoires Roche)

Plant

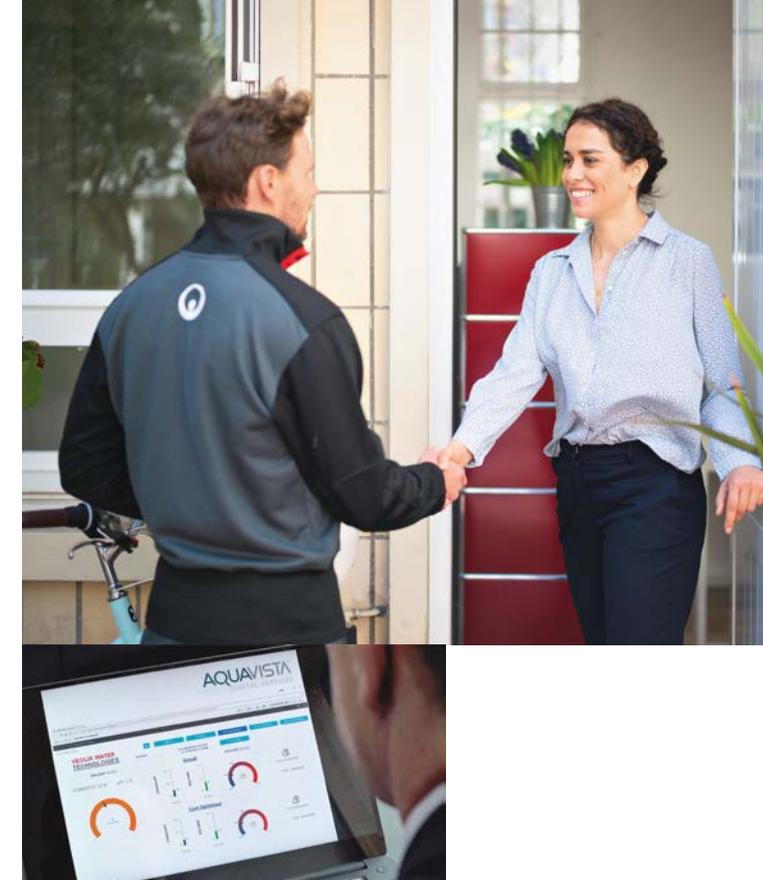
Solution d'optimisation en temps réel des performances des processus de traitement de l'eau (module issu d'un co-développement avec des municipalités danoises)

Insight

Dashboards d'aide à la décision pour les clients reposant sur un traitement intelligent de la donnée, via des outils d'analytique avancée et d'intelligence artificielle

Assist

Service d'assistance et de conseil, pour un accompagnement sur mesure des clients par des experts dans le monde entier



La remontée systématique des retours clients, via des plateformes automatisées, permet de documenter la valeur perçue d'Aquavista™ et de nourrir l'amélioration continue de l'offre.

Cette valeur perçue varie selon les secteurs :

- **les eaux dites « de process »** sont aisément valorisables car elles entrent dans la chaîne de création de valeur du client. Dans le secteur pétrolier, par exemple, l'enjeu est la conformité de l'eau par rapport à un cahier des charges mais aussi la haute disponibilité qui permet de produire le pétrole. Apprendre en continu de la donnée favorise la maintenance prédictive et apporte une forme de certitude dans l'exploitation ;
- **les eaux usées** sont à l'inverse perçues comme sources de coût. Pour le client, les enjeux sont principalement la réduction du coût de retraitement et la conformité environnementale.

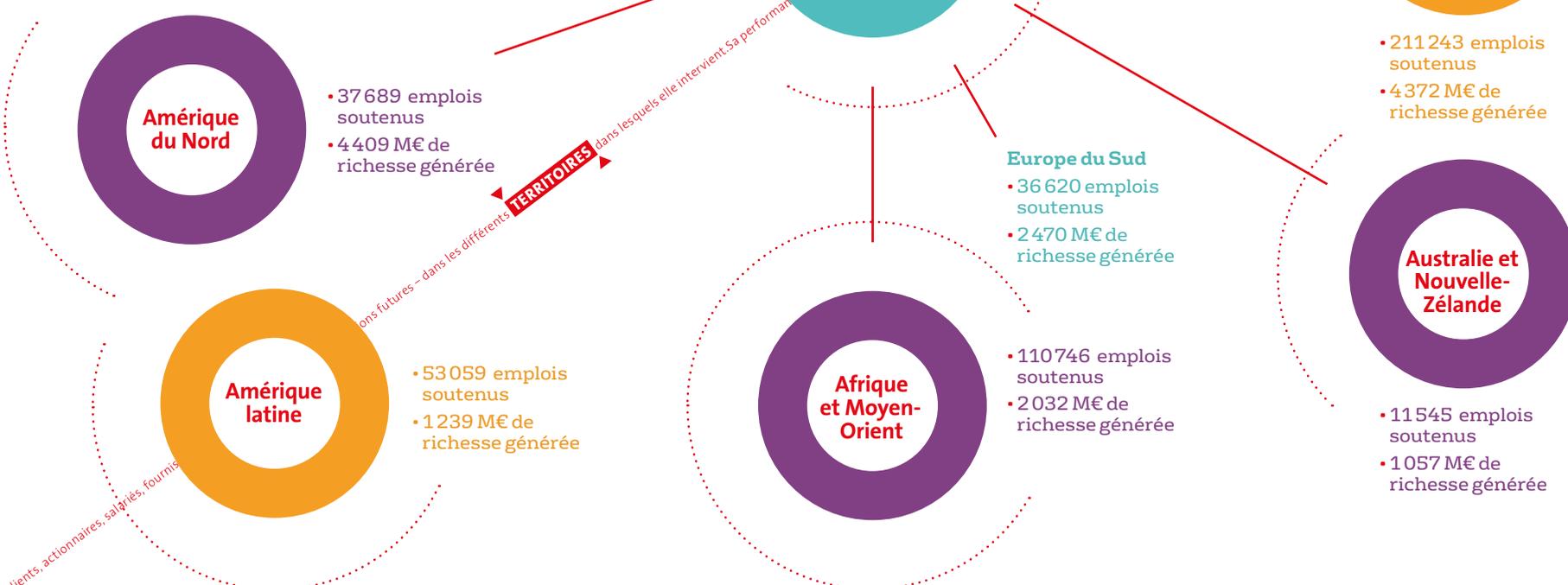
Par exemple, dans une station d'épuration, le traitement du biogaz issu de la valorisation des boues d'épuration ou l'activation des processus de traitement d'eau au moment où l'énergie est la moins chère pour l'usine permet de créer de la valeur environnementale autant que financière. La compréhension de l'univers du client et de ses enjeux, l'interopérabilité des solutions digitales, la disponibilité continue d'expertises mondiales, permettent à Veolia d'activer au mieux ces différents leviers de création de valeur.

...TERRITOIRES...

DES ACTIVITÉS ET UNE PROSPÉRITÉ
QUI BÉNÉFICIENT DIRECTEMENT ET INDIRECTEMENT
AUX TERRITOIRES OÙ NOUS SOMMES IMPLANTÉS

Empreinte socio-économique de Veolia

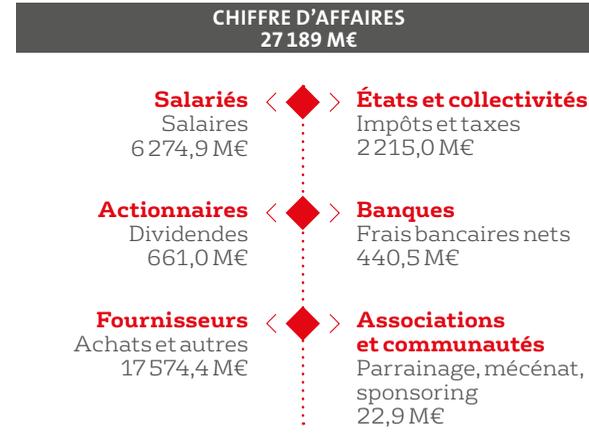
En évaluant son empreinte socio-économique, Veolia cherche à mieux comprendre les retombées de ses activités au-delà des impacts directs que sont les emplois et la valeur ajoutée du Groupe. Cet exercice a ainsi permis de quantifier les impacts indirects liés à la chaîne de fournisseurs, et ceux induits par la consommation des ménages et les dépenses des administrations publiques. En 2019, cette évaluation a été élargie aux implantations du Groupe dans le monde entier, en se basant sur les flux monétaires de 51 pays majeurs, représentant 99% de l'EBITDA en 2018. Réalisée par le cabinet Utopies, l'étude offre deux niveaux de lecture des impacts des activités de l'entreprise : les emplois soutenus et la richesse créée. Cette étude apporte une vision transparente du modèle économique de Veolia et permet de représenter la création de valeur du Groupe pour les économies régionales, via ses commandes fournisseurs, les dépenses de ses salariés ou les taxes et impôts versés.



- Europe**
 - 87 325 emplois soutenus
 - 8 584 M€ de richesse générée
- Europe du Nord**
 - 87 325 emplois soutenus
 - 8 584 M€ de richesse générée
- Royaume-Uni et Irlande**
 - 45 799 emplois soutenus
 - 3 648 M€ de richesse générée
- France**
 - 177 398 emplois soutenus
 - 12 750 M€ de richesse générée
- Europe centrale et de l'Est**
 - 149 281 emplois soutenus
 - 5 135 M€ de richesse générée
- Asie**
 - 211 243 emplois soutenus
 - 4 372 M€ de richesse générée
- Australie et Nouvelle-Zélande**
 - 11 545 emplois soutenus
 - 1 057 M€ de richesse générée
- Europe du Sud**
 - 36 620 emplois soutenus
 - 2 470 M€ de richesse générée
- Afrique et Moyen-Orient**
 - 110 746 emplois soutenus
 - 2 032 M€ de richesse générée
- Amérique du Nord**
 - 37 689 emplois soutenus
 - 4 409 M€ de richesse générée
- Amérique latine**
 - 53 059 emplois soutenus
 - 1 239 M€ de richesse générée

Redistribution du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires généré par Veolia crée de la valeur sur les territoires grâce à un ensemble de mécanismes redistributifs : salaires versés aux collaborateurs, fiscalité, dividendes versés aux actionnaires, achats réalisés auprès des fournisseurs, mécénat, etc.



LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE EN BREF

- 922 122 emplois** sont soutenus dans le monde par l'activité de Veolia
- 45 711 M€ de création de richesse** dans le monde (contribution au PIB)
- 54 778 4 emplois induits** par la consommation des ménages et les dépenses des administrations publiques = 59%
- 214 747 emplois indirects** dans la chaîne de fournisseurs = 23%
- 159 591 emplois directs** = 17%
- Principaux flux dans le monde en 2018**
 - Achats réalisés
 - Rémunération brute chargée
 - Fiscalité
 - Valeur ajoutée
- x 3,1**
1 € de valeur ajoutée génère 2,1 € de richesse supplémentaire dans l'économie mondiale
- x 5,8**
Pour 1 salarié de Veolia, 4,8 emplois supplémentaires sont soutenus dans l'économie mondiale

Politique fiscale

En termes de transparence, Veolia respecte son obligation de déposer auprès de l'administration fiscale française le « reporting pays par pays », qui concerne toutes ses entités légales établies partout dans le monde. Ce reporting est ensuite communiqué par la France aux autorités fiscales des autres pays dans le cadre des conventions applicables. Enfin, le groupe Veolia applique une politique fiscale, disponible sur son site Internet, qui consiste à :

- respecter toutes les lois et conventions fiscales internationales en vigueur ;
- payer l'impôt juste ;
- s'assurer que nous gérons le risque fiscal ;
- appliquer des choix fiscaux qui correspondent à la substance économique de nos activités ;
- avoir une démarche responsable avec les autorités fiscales.



(...)
« C'est ainsi que Veolia prépare le **FUTUR**^{P.58}, en protégeant

L'ENVIRONNEMENT^{P.60} tout en répondant aux besoins vitaux de l'humanité. »

50

L'entreprise accorde un degré d'attention et d'EXIGENCE identique à chacune de ces dimensions. C'est ainsi que Veolia prépare le futur.

...EXIGENCE...

UNE GOUVERNANCE ADAPTÉE, ENGAGÉE
ET OUVERTE SUR LA SOCIÉTÉ POUR GUIDER
LE GROUPE DANS SES CHOIX STRATÉGIQUES

Le conseil d'administration et le comité exécutif donnent conjointement le cap stratégique de Veolia, en s'assurant de l'ambition de celui-ci, de sa constance et de sa capacité à créer de la valeur. Le conseil d'administration détermine les orientations stratégiques de l'activité et veille à leur mise en œuvre, tandis que le comité exécutif a un rôle de réflexion, de concertation et de décision de politique générale visant à appliquer ces orientations.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET COMPÉTENCES CLÉS

Antoine Frérot

Président-directeur général



Louis Schweitzer

Vice-président



Jacques Aschenbroich

Administrateur



Maryse Aulagnon

Administratrice référente



Caisse des dépôts et consignations, représentée par Olivier Mareuse



Isabelle Courville

Administratrice



Clara Gaymard

Administratrice



Marion Guillou

Administratrice



Franck Le Roux

Administrateur représentant les salariés



Pavel Páša

Administrateur représentant les salariés



Nathalie Rachou

Administratrice



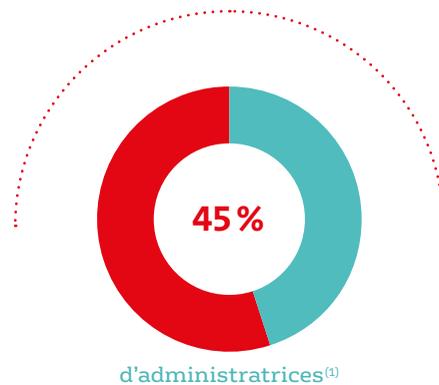
Paolo Scaroni

Administrateur



Guillaume Texier

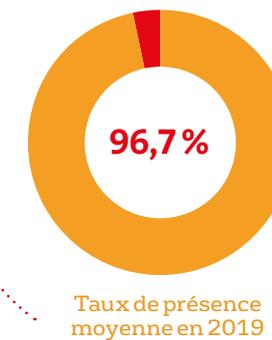
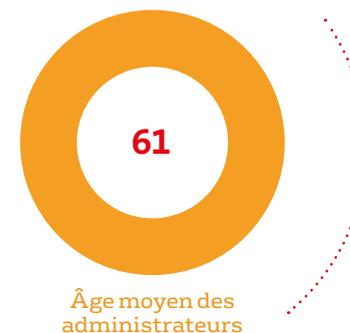
Administrateur



Matrice des compétences des administrateurs

- Expérience internationale
- Industrie
- Expériences des métiers de Veolia
- Digital
- Banque Finance
- RSE
- R&D
- Affaires publiques

(1) Hors administrateurs représentant les salariés (en application de l'article L.225-27-1 du Code de commerce.



Un comité dédié à l'innovation et au développement durable

Six membres du conseil d'administration de Veolia sont réunis trois fois par an en comité pour évaluer la stratégie et les politiques du Groupe en matière de recherche, d'innovation, et de développement durable. Ce comité, présidé par Jacques Aschenbroich, se prononce notamment sur les besoins, objectifs et priorités en matière de recherche et d'innovation ainsi que sur la stratégie environnementale et la politique de développement durable.

En 2019, le comité a spécifiquement examiné :

- le palmarès des notations extra-financières de Veolia ;
- le déploiement des outils de cybersécurité chez Veolia ;
- l'avancement du plan de réduction des gaz à effet de serre du Groupe incluant notamment une étude de sensibilité au prix du CO₂ ;
- les solutions de Veolia pour réduire les émissions de gaz à effet de serre de ses clients ;
- ainsi qu'une analyse prospective du tri des collectes sélectives en France.

COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF⁽¹⁾

Antoine Frérot

Président-directeur général de Veolia

Estelle Brachlianoff

Directrice générale adjointe, en charge des opérations

Régis Calmels

Directeur de la zone Asie

Olivier Brousse

Directeur de la stratégie et de l'innovation

Philippe Guitard

Directeur de la zone Europe centrale et orientale

Éric Haza

Directeur des affaires juridiques

Patrick Labat

Directeur de la zone Europe du Nord

Jean-Marie Lambert

Directeur des ressources humaines

Claude Laruelle

Directeur général adjoint, en charge des finances

Jean-François Nogrette

Directeur de Veolia Technologies et Contracting

Helman le Pas de Sécheval

Secrétaire général

(1) À la date de publication du présent document.

...FUTUR...

UNE VISION PROSPECTIVE ÉCLAIRÉE PAR DES INSTANCES
AUTONOMES QUI ANALYSENT ET ANTICIPENT
LES GRANDES MUTATIONS DU MONDE

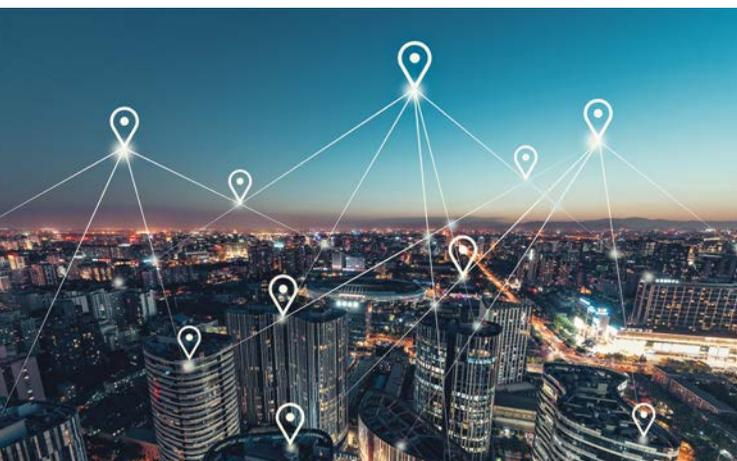
L'Institut Veolia, des regards croisés pour éclairer le futur

L'Institut Veolia est une plate-forme de prospective environnementale et sociétale au service du Groupe. Créé dès 2001 avec la conviction que les nouvelles pollutions, la qualité de l'air ou l'alimentation allaient devenir des questions fondamentales, l'Institut contribue à décrypter de nombreuses thématiques au carrefour de l'environnement et de la société. Il est guidé en cela par le comité de prospective, qui se prononce sur ses travaux et son développement à l'occasion de sa réunion annuelle. Espace autonome de réflexion collective et de débats, l'Institut mobilise un vaste réseau formé d'experts intellectuels ou scientifiques, d'ONG, d'organisations internationales, d'universités ou d'organismes de recherche dans le monde entier.

Parmi les sujets traités par l'Institut ces dernières années :

- **agriculture urbaine** : avec 80% de la nourriture qui sera consommée en ville en 2050, comment nourrir les populations urbaines ?
- **réinventer les plastiques** : comment accélérer la transition vers l'économie circulaire du plastique, alors que cette matière continue de s'accumuler et de polluer la nature, notamment les océans ?
- **villes résilientes** : face aux catastrophes naturelles, aux crises sanitaires, au déclin industriel ou au chômage, quels sont les leviers des villes pour poursuivre leur développement ?
- **IA et robotique dans la ville** : l'intelligence artificielle va-t-elle accélérer l'avènement de villes intelligentes qui bénéficieront au plus grand nombre ?

Ces sujets ont notamment fait l'objet de dossiers approfondis dans la revue de l'Institut Veolia, *FACTS Reports*. Cette publication internationale rassemble des expertises complémentaires pour aborder l'évolution des modes de vie urbains ainsi que des modes de production et consommation durables. Forum d'expression pluridisciplinaire, la revue apporte une pluralité de regards et d'opinions sur les grands enjeux de nos sociétés et met en lumière des bonnes pratiques expérimentées sur le terrain.



FUTUR, en protégeant l'environnement tout en répo...

L'entreprise accorde un degré d'attention et d'exigence identique à chacune de ces dimensions. C'est ainsi que Veolia prépare le...

Des « amis critiques » pour réagir, conseiller, aider à garder le cap

Le comité Critical Friends regroupe des personnalités issues des mondes associatif, institutionnel et académique, experts des problématiques sociales et environnementales. Il s'est renforcé en 2019 avec l'arrivée de deux partenaires de Veolia (client, fournisseur) et d'un membre d'une ONG de plaidoyer des jeunes générations pour le climat, afin d'intégrer d'autres points de vue. Depuis 7 ans, les Critical Friends constituent un espace de réflexion et d'expression unique en son genre, où la diversité des profils et expériences de la quinzaine de ses membres concourt à nourrir et accompagner la démarche de progrès continu du Groupe. Le comité, présidé par Jean-Michel Severino, président d'Investisseurs & Partenaires, se réunit une à deux fois par an autour de la direction générale pour débattre de sujets stratégiques en lien avec la responsabilité de Veolia. Dans ce cadre, il donne des avis pour le bon accomplissement de la raison d'être du Groupe, au sujet de laquelle il a été consulté depuis l'année 2018 (lire p. 10/11).



3 QUESTIONS À FRÉDÉRIC RODRIGUEZ,

PRÉSIDENT DE GREENFLEX

ET MEMBRE DES CRITICAL FRIENDS

Que reprenez-vous des travaux du comité des Critical Friends ?

J'ai rejoint le comité il y a un an et j'ai participé aux travaux sur la raison d'être en cours : les échanges ont été techniques et complexes ! Au-delà de la démarche pour proposer des indicateurs ambitieux et mesurables, je retiens la volonté d'aller plus loin et plus vite. Ce travail sert directement le positionnement stratégique de Veolia : l'entreprise ne cherche pas seulement à réduire son impact, mais à aller là où elle est le plus utile, en cohérence avec sa mission de « Ressourcer le monde ».

En tant que fournisseur, comment percevez-vous l'intégration des parties prenantes au sein de la raison d'être de Veolia ?

J'ai observé une volonté de repenser les frontières de l'entreprise avec ses parties prenantes. Le directeur des achats nous a présenté la façon dont Veolia intègre la notion d'usage et de coûts complets dans le choix des équipements,

pour en diminuer l'impact sur l'environnement. L'entreprise renforce son niveau de transparence ainsi que son ambition de collaborer et d'embarquer l'intégralité des parties prenantes.

Que vous apporte le fait de participer au comité Critical Friends ?

En étant « de l'autre côté », on se rend compte que ce dialogue avec les parties prenantes n'est pas évident. Il est difficile de toutes les satisfaire en même temps : elles ont leur vision, et ne considèrent pas forcément l'ensemble des aspects sociaux, économiques... À travers ce tableau de bord et ses indicateurs, c'est un parcours qui se met en place. Pour moi, l'impact ultime sera effectif le jour où la performance extra-financière sera autant valorisée par les marchés que la performance financière.



...ENVIRONNEMENT...

RÉPONDRE À L'ENJEU DU CHANGEMENT CLIMATIQUE
PAR UNE FEUILLE DE ROUTE OPTIMISTE ET PRAGMATIQUE

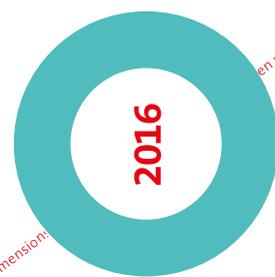
Pour Veolia, « préparer le futur » consiste notamment à explorer de manière à la fois optimiste et réaliste ce qu'il est possible de faire pour contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique. Cette approche se veut basée sur des faits concrets et des solutions éprouvées, qui montrent que l'on peut décarboner des pans entiers de l'économie et avoir un impact considérable sur la réduction des gaz à effet de serre (GES). Concrètement, le Groupe agit déjà dans de nombreux domaines pour limiter les dérèglements climatiques : diminution de ses propres émissions de GES, développement de l'économie circulaire et de solutions contribuant aux économies d'énergie... Il accompagne également ses clients, municipalités et industries, à s'adapter aux conséquences de ces changements, par exemple la raréfaction de l'eau ou les épisodes climatiques extrêmes.

Des solutions concrètes pour accompagner la transition climatique

Substituer la production de chaleur à base de charbon par des énergies moins émettrices

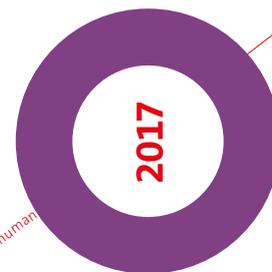
En France, un partenariat entre Veolia et Solvay a abouti à un projet industriel exemplaire de production d'énergies visant à remplacer le charbon. Sur le site de Dombasle, les chaudières seront alimentées par des combustibles solides de récupération (CSR). Les CSR sont des résidus non dangereux, issus des déchets d'activités économiques ou des ordures ménagères résiduelles, préparés pour devenir combustibles après recyclage et valorisation.

- Lancement des Objectifs de développement durable par l'ONU
- Plaidoyer : captage du méthane /taxe carbone
- Engagement 2020 :
 - économie circulaire
 - climat
 - biodiversité

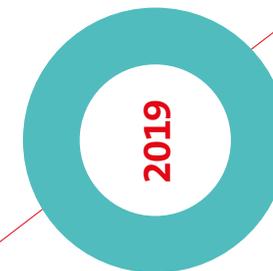


- Intégration dans la A List du CDP
- Fixation d'un prix interne du carbone
- Mise en place d'une Task Force Stratégie & Climat (pilotage comité exécutif)

- Intégration dans les indices DJSI World et Europe
- Soutient les recommandations de la TCFD
- Engagement dans l'initiative Science-Based Targets
- Réponse aux exigences de la réglementation française sur la stratégie climat (art. 173)



- Offres déployées auprès des clients collectifs et industriels intégrant les enjeux climatiques
- Le conseil d'administration met Veolia sur la voie de sortie du charbon thermique
- GreenPath : plate-forme interne d'évaluation d'empreinte environnementale des offres et contrats



- Engagement SBTi validé
- Veolia se dote d'une raison d'être visant la « réduction de notre empreinte environnementale et celle de nos clients »
- Digital Roadmap incluant une démarche de sobriété numérique

VEOLIA un leader de la transition bas carbone (réduction des émissions) et de la résilience (adaptation)

Capter et valoriser le biogaz issu du stockage des déchets

Veolia déploie partout dans le monde son expertise d'exploitation de centres de déchets pour générer du méthane, pouvant être soit vendu, soit valorisé en production de chaleur ou d'électricité. Cette activité connaît une croissance particulièrement forte en Amérique latine, confortée par l'acquisition de Grupo Sala en Colombie en 2018 – et la progression du chiffre d'affaires du Groupe en Amérique latine de près de 30% au premier trimestre 2019.

Transformer les déchets en ressources

Au Maroc, Veolia permet à l'usine Renault de Tanger de couvrir 100% de ses besoins thermiques. Grâce à une chaudière biomasse alimentée par des grignons d'olives, l'usine fonctionne sans rejet de CO₂ dans l'atmosphère. Avec l'utilisation d'un procédé de recyclage de l'eau en boucle fermée, l'installation a également divisé par deux sa consommation d'eau par véhicule produit.

Aider les villes et les industries à s'adapter à la nouvelle donne climatique

Face au phénomène des îlots de chaleur urbains, Veolia développe via sa filiale 2EI des solutions spécifiques : rafraîchissement des chaussées grâce à un dispositif d'humidification automatique, mise en place de pavés « évaporatifs » alimentés par les eaux pluviales... Ces solutions, testées notamment à Lyon, à Nice, à Toulouse ou à Milan, ont prouvé leur efficacité lors de pics de chaleur estivaux, permettant une baisse de 5 °C à 8 °C de la température ressentie. Aux États-Unis, 2EI Veolia a accompagné le Milwaukee Metropolitan Sewerage District (MMSD) dans sa stratégie régionale de résilience, sur les volets risques et stratégie de territoire. Au Danemark, le Groupe a développé, en collaboration avec l'Institut national météorologique, un système de gestion et de pilotage en temps réel des installations d'assainissement afin de se prémunir contre les inondations. À Durban, en Afrique du Sud, afin de limiter le stress hydrique, Veolia recycle 98% des eaux usées pour alimenter les procédés de production des industriels locaux.



Contribuer à la réflexion sur les stratégies bas carbone

En 2019, Veolia a cofinancé l'étude réalisée par le Shift Project pour l'Afep (Association française des entreprises privées) sur l'utilisation des scénarios énergie-climat par les entreprises. Cette étude recense les scénarios et fait des recommandations pour faciliter leur intégration dans les stratégies des entreprises. Dans un contexte où les investisseurs interrogent les entreprises sur leur alignement avec les objectifs de l'accord de Paris, la mise en œuvre de méthodes objectives pour penser différents futurs possibles contribue à créer la confiance nécessaire pour imaginer et financer aujourd'hui les solutions de demain. Veolia utilise déjà des scénarios de risques physiques pour évaluer l'impact du changement climatique sur ses business models. Le Groupe travaille aujourd'hui sur ces scénarios à partir des risques estimés comme matériels, afin de mettre en place une stratégie d'ici 2 ans. Au Royaume-Uni, Veolia a conduit un projet de recherche⁽¹⁾ avec l'Imperial College sur la contribution que le secteur de la gestion des déchets pourrait apporter à la réduction

du bilan carbone du pays. À ce jour, le Royaume-Uni n'est pas en position d'atteindre son objectif de 80% de réduction des GES par rapport aux niveaux de 1990. L'étude montre que, entre 2023 et 2032, ce secteur pourrait à lui seul permettre d'éviter l'émission de 23 millions de tonnes éq. CO₂ – dont 8 millions assurées par Veolia. En France, Veolia a également contribué en 2019 à l'étude ZEN 2050, lancée par Entreprises pour l'Environnement (EpE). Cette étude a mobilisé un groupe d'entreprises de tous les secteurs pour explorer la faisabilité de la neutralité carbone de la France en 2050 – au sens de l'équilibre entre les émissions de GES du territoire français métropolitain et les absorptions par ses puits de carbone. ZEN 2050 propose des actions à engager à court terme pour que cette transformation reste économiquement et socialement faisable.

(1) « An exploration of the resource sector's greenhouse gas emissions in the UK, and its potential to reduce the carbon shortfall in the UK 4th and 5th carbon budgets. »

Et demain ? Les métiers de Veolia et le potentiel d'évitement des émissions de GES

Au rythme actuel, les émissions de GES devraient atteindre 66 Gt éq. CO₂ en 2050, alors que les études de référence montrent qu'il faudrait en émettre au maximum 26 Gt pour viser un réchauffement planétaire bien en dessous de +2 °C. Dans le cadre d'une étude réalisée pour Veolia en 2019, le cabinet Roland Berger a analysé comment les acteurs des secteurs de l'énergie et de l'environnement pourraient contribuer à cet objectif de réduction d'émissions. Selon cette étude, les solutions portées par ces industries couvrent aujourd'hui 5 des 7 secteurs les plus émetteurs, représentant environ un tiers du total des émissions actuelles. L'étude se penche également sur 13 solutions en particulier qui, déployées à grande échelle, pourraient permettre d'éviter l'émission de 12 Gt éq. de GES en 2050. Ces solutions concernent notamment l'efficacité énergétique des bâtiments et de l'industrie, le recyclage des déchets ou la valorisation énergétique des eaux usées.



DEUX QUESTIONS À PATRICK LABAT, DIRECTEUR DE LA ZONE EUROPE DU NORD ET SPONSOR DE L'ENGAGEMENT CLIMAT DE VEOLIA

Quelle stratégie climat pour Veolia dans les prochaines années ?

Depuis 20 ans, Veolia est engagé dans la réduction de ses émissions de GES et celles de ses clients. En 2019, l'initiative Science-Based Targets a validé notre engagement sur une trajectoire conforme à l'accord de Paris, autour de trois axes :

- substituer la production de chaleur, à base de charbon, pour les réseaux de chaleur urbains que nous gérons par des combustibles moins émetteurs ;
- mieux capter et valoriser le biogaz issu des centres de stockage des déchets ;
- favoriser l'achat d'électricité moins carbonée.

Ce travail a également permis l'émergence d'une véritable communauté climat au sein du Groupe, regroupant les directions développement durable, métier, stratégie et finances.

Comment la raison d'être renforce-t-elle la prise en compte de ces enjeux ?

La raison d'être de Veolia place l'amélioration de notre empreinte environnementale et de celle de nos clients au cœur de notre modèle économique.

Nous travaillons sur la prise en compte de scénarios énergie-climat sur notre chaîne de valeur et les différents futurs possibles : d'une hausse des températures limitée à 1,5 °C, à des scénarios plus extrêmes. Nous accompagnons le développement des territoires dans la logique d'une transition bas carbone en proposant des solutions qui permettent d'éviter des émissions. Nous contribuons ainsi pleinement à la stratégie neutralité carbone des territoires et aidons nos clients en matière de résilience aux stress et aux chocs.

une de ces dimensions. C'est ainsi que Veolia prépare le futur, en protégeant l'ENVIRONNEMENT tout en répondant aux besoins vitaux de l'humanité.

Nos publications 2019 • 2020



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT
UNIVERSEL



NOTRE RAISON D'ÊTRE



L'ESSENTIEL



DONNÉES CLÉS



Dans le cadre du dispositif
Solidarité Climat,
la production du présent
rapport a fait l'objet
d'une compensation
carbone, qui permet
de soutenir des projets
de conservation
et d'agroforesterie
en France et au Pérou,
opérés par Pur Projet.

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

L'équipe du projet rapport intégré 2019-2020 :

- **Sponsor** : secrétaire général du Groupe
- **Co-pilotage** : direction de la communication et direction du développement durable
- **Comité de réflexion intégrée et contributeurs** :
 - direction développement innovation et marchés ;
 - direction technique et performance ;
 - direction des ressources humaines ;
 - direction juridique ;
 - direction financière ;
 - direction des risques, assurances et coordination du contrôle interne ;
 - direction de la conformité.

Directeur de la communication : Laurent Obadia.

Direction éditoriale et coordination : Tania Kieffer, Armelle Perrin-Guinot, Arthur Thoux.

Traduction : Alto International.

Iconographie : Gilles Hureau.

Crédits photo : Mediathèque Veolia : Christophe Daguet, Alexandre Dupeyron, Rodolphe Escher, Hugo Infante/Polaris/Interlinks Image, Stéphane Lavoué, Christophe Majani d'Inguibert, Chris George, Olivier Guerrin, Jonathan Robert, Christel Sasso/Capa Pictures, Gilles Vidal/MAD Production, Danone, Getty Images/Digital Vision, Getty Images/E+, Getty Images/EyeEm, Getty Images/Hero Images, Getty Images/iStockphoto, Getty Images/The Image Bank RF, Getty Images/Johner RF, Getty Images/Maskot, Getty Images/Moment RF, Patrice Normand/ Leextra, Uber, Nicolas Vercellino/Sarpi.

Création et réalisation : HAVAS PARIS

Impression : STIPA.



Dans le souci du respect de l'environnement, le présent document est réalisé par un imprimeur Imprim'Vert® sur un papier Symbol Matt Plus, ce produit est composé de matériaux issus de forêts bien gérées certifiées FSC® et d'autres sources contrôlées.

Ressourcer le monde

Veolia

30, rue Madeleine-Vionnet - 93300 Aubervilliers - France

Tél. : +33 (0)1 85 57 70 00

www.veolia.com