



Le Président-directeur général

Monsieur Philippe Varin,
Président du Conseil d'administration
SUEZ
Tour CB21
16 place de l'Iris
92040 Paris-La Défense

Paris, le 7 janvier 2021

Monsieur le Président, cher Philippe,

Depuis près de deux mois, vous déplorez que, dans la mise en œuvre de son projet industriel de création du champion mondial français de la transformation écologique, Veolia n'aie jusqu'à présent formulé qu'une intention d'offre publique d'achat sur Suez. Selon vous, « intention n'est pas offre ». J'en prends acte. Comme vous le savez, Veolia ne peut pas aujourd'hui formellement déposer une telle offre. Mais cette incapacité étant temporaire, pour aller dans votre sens, je vous transmets ci-dessous la proposition d'offre publique sur Suez que je déposerai auprès de l'AMF lorsque cela sera possible. Cette proposition rassemble les éléments que nous avons communiqués depuis le 30 août sur notre projet.

Cette proposition résume le projet d'offre publique détaillé dans le projet de note d'information joint mais évoque également les points complémentaires de dialogue que je suis prêt à intégrer dans la finalisation de cette offre. Je suis pour cela disposé à vous rencontrer, vous ou votre conseil d'administration au complet.

La proposition est claire : rapprocher Suez et Veolia en achetant la totalité du capital de Suez. Comme établi dans l'intention d'offre publiée le 5 octobre 2020 en application de l'article L.233-7 du code de commerce, Veolia a l'intention de lancer une offre publique d'achat volontaire sur la participation qu'elle ne détient pas encore dans le capital de Suez (70,1 %) dès que possible. Ce rapprochement sera l'opportunité historique pour notre pays de constituer un leader mondial durable de la transformation écologique, français de nationalité et européen de culture, opportunité qui répond de manière forte aux enjeux climatiques et environnementaux partagés par la vaste majorité de nos concitoyens et des responsables scientifiques, entrepreneuriaux et politiques de notre planète. Il est conforme aux raisons d'être des deux groupes, qui, quoiqu'exprimées de manière légèrement différente, ont des contenus très convergents : Suez est « centré sur la préservation de l'essentiel : l'eau, la terre et l'air » ; Veolia affiche sa volonté de « contribuer au progrès humain afin de parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous ».

1. Le Projet Industriel

Le rapprochement de Veolia et de Suez renforcerait considérablement la position de premier acteur mondial de la gestion de l'eau et du traitement des déchets du nouveau groupe ainsi formé, qui, avec l'apport de la compétence énergie de Veolia, composante clé de la transformation écologique, disposerait d'une étendue unique de solutions et de technologies. À ce jour, le marché industriel de la transformation écologique reste extraordinairement fragmenté : dans des marchés globaux estimés à 625 milliards € pour l'eau et 360 milliards € pour les déchets, Veolia est, actuellement, le leader mondial avec seulement 2 ou 3 % des parts de marché et Suez son challenger avec environ 2 % de parts de marché. La consolidation du secteur

apparaît inévitable et a en fait déjà débuté avec, par exemple, le rachat de Viridor par KKR ou celui d'Urbaser par China Tianying. Elle est en effet nécessaire pour faire face, notamment, aux enjeux du financement des efforts croissants de Recherche & Développement indispensables au développement des nouvelles technologies au service de l'environnement, de la mobilisation des capitaux nécessaires au lancement d'opérations exemplaires dans le domaine du traitement des déchets dangereux ou de la protection des ressources en eau, secteurs à forte croissance, ou de l'élaboration de solution permettant aux industriels de répondre aux normes environnementales, qui ne vont cesser de se renforcer au cours des prochaines décennies.

Du fait de leur excellente complémentarité géographique, notamment en Europe (Veolia est très implantée en Europe centrale et orientale et au Royaume-Uni, tandis que les territoires historiques de Suez se trouvent en Europe du Nord et en Espagne), mais aussi hors d'Europe, le rapprochement des deux groupes donnera naissance au premier acteur mondial de la gestion de l'eau et du traitement des déchets. Ce groupe Veolia - Suez disposera d'une offre unique en termes de services et de performance tant pour les collectivités territoriales, que pour les clients industriels. Cette complémentarité sera également très forte sur des segments stratégiques de croissance future et sur les savoir-faire, notamment sur le digital.

Cette opération reviendrait à créer un véritable bras armé durablement français sur le front de la transformation écologique, qui serait capable de s'engager sur des objectifs et des résultats tangibles et mesurables, tant auprès des collectivités locales, qu'auprès des industriels et du monde agricole, et ce dans des délais rapides.

Le rapprochement de Suez et Veolia sera fortement créateur de valeur, au bénéfice de toutes ses parties prenantes :

- les actionnaires bénéficieront de l'augmentation du résultat net liée aux synergies opérationnelles,
- les clients des deux groupes auront accès à un réseau mondial élargi, à une gamme d'offres et de technologies plus étendue et à une capacité d'innovation accélérée par une capacité d'amortissement sur une base de clientèle plus large, leur permettant d'atteindre beaucoup plus rapidement leurs propres objectifs environnementaux,
- la protection de la planète est au cœur de ce rapprochement puisque la transformation écologique en est le fondement même (offres élargies et complémentarités géographiques),
- les collaborateurs des deux groupes gagneront des perspectives de développement professionnel et de mobilité élargies et une visibilité et une attractivité renforcée de leurs métiers,
- les territoires, enfin, bénéficieront d'un dynamisme plus important des filières de fournisseurs et sous-traitants et d'une contribution à la formation et à l'emploi augmentée.

Enfin, ce rapprochement s'inscrit parfaitement dans la constitution d'une Europe du *Green Deal* plus puissante et souveraine, susceptible d'exporter un modèle alternatif aux blocs chinois – particulièrement actifs ces dernières années et particulièrement ambitieux pour l'avenir sur les métiers de la transition écologique – et américain. Il peut devenir un vrai atout dans la mise en œuvre du *Green Deal* et du plan de relance européen, et est idéalement compatible avec les ambitions de la Commission européenne.

Pour toutes ces raisons, cette solution française pour Suez, fondée sur le temps long et une logique industrielle me paraît la meilleure pour nos groupes et pour l'industrie française.

Il a beaucoup été question récemment de potentielles offres alternatives pour Suez, qui pourraient notamment être soumises par des consortiums de partenaires financiers. Un consortium signifie - on le sait trop bien - potentiellement des intérêts divergents qui pourraient nuire à Suez et tirer le groupe "à hue et à dia". De plus, une offre par des partenaires financiers, qui ont mécaniquement des attentes de retour sur capitaux investis à la fois plus élevées et plus rapides que celles des industriels, se traduira tôt ou tard pour Suez par une dette plus importante, davantage de cessions d'actifs et des dividendes exceptionnels pour "dérisquer" et "booster" les retours de ces investisseurs. Il n'y a pas d'exception à cette règle, qui mettra forcément en danger la stabilité et l'intégrité de Suez. Par ailleurs, l'inévitable désengagement dans le temps des différents actionnaires représente dès le départ la négation de la pérennité du groupe et entraînera une potentielle fragmentation de ses actifs par des ventes successives d'activités dont une partie importante se fera, par la force des choses, à des intérêts étrangers. Une scission des activités eau ou déchet serait préjudiciable aux intérêts des clients dont les besoins en matière de transformation écologique se situent souvent à la frontière ou dans le cumul de ces métiers, sans parler de celui de l'énergie.

Pour toutes ces raisons, je vois difficilement comment une telle offre alternative pourrait être aussi attractive qu'une approche industrielle cohérente, permanente et française, telle que présentée ci-avant.

2. Le Projet Social

Ce nouveau groupe Veolia - Suez sera résolument ancré en France. Il sera non seulement l'assurance que les emplois d'aujourd'hui seront préservés (dans les conditions détaillées plus bas), mais aussi que c'est en France que l'on inventera les emplois de demain. Le projet est en effet d'investir en France de manière significative, notamment en R&D (à travers des filières technologiques d'excellence clé pour le monde d'après).

Concrètement, Veolia s'engage à ce que l'opération de rapprochement n'ait pas d'impact négatif sur l'emploi en France : l'ensemble de l'effectif exerçant son activité salariée en France de Suez et de ses filiales contrôlées conserveront leur emploi, ainsi que leurs avantages sociaux. L'acquisition en cours d'Osis, issue de Suez, en apporte d'ailleurs une démonstration concrète, saluée par les syndicats d'Osis eux-mêmes. Cet engagement sera valable au minimum jusqu'au second semestre 2023, donc d'ores et déjà pour les deux ans après la concrétisation de ce rapprochement, ce qui en matière sociale représente un engagement très fort. Mais l'ambition pour ce nouveau groupe va bien au-delà, elle est d'avoir un impact net durablement positif sur l'emploi en France.

L'historique des relations sociales chez Veolia plaide en faveur du respect des engagements pris. Mais Veolia est prêt à prendre des engagements de suivi devant la représentation nationale assortis de sanctions pour en « garantir » solennellement la réalisation. La combinaison de ces engagements, le *track record* de Veolia et la possibilité de sanctions valent mieux que le silence assourdissant de tous les partenaires éventuels d'offres alternatives. Je suis impatient de pouvoir l'évoquer avec les salariés de Suez.

Veolia s'engage également, en ce qui concerne les activités en France qui devront être cédées pour obtenir les autorisations réglementaires, à ce que les repreneurs choisis prennent les mêmes engagements en matière d'emploi concernant les salariés exerçant leur activité en France des sociétés reprises, le prix n'étant que le dernier des critères de choix pour la cession de ces activités. Meridiam a d'ores et déjà pris les mêmes engagements sur le périmètre qu'il reprendrait et même à recruter dès la première année plus de 1 000 apprentis.

Il est proposé de créer un comité paritaire avec des représentants de Suez et de Veolia, y compris des représentants des salariés, qui veillera au respect de ces engagements dans le processus de sélection des repreneurs.

Les synergies chiffrées à 500 M€ par an, sur lesquelles Veolia a communiqué, concernent des mesures d'efficacité opérationnelle (notamment l'amélioration du rendement d'usines et la diminution de la consommation d'électricité des stations d'épuration) ainsi que des économies apportées par le regroupement en matière d'achats, et sont donc parfaitement cohérentes et compatibles avec les engagements pris en matière d'emploi figurant au présent courrier.

De même, nos intentions sur l'emploi des salariés du siège de Suez, qui compte environ 750 personnes, sont parfaitement compatibles avec nos engagements. Concrètement, nous envisageons à date, sur la base de nos informations, qu'entre 100 et 200 salariés, dont l'activité est principalement liée à l'Eau France, rejoignent cette activité. Les salariés restants correspondent, pour une part, à des postes dont Veolia a absolument besoin (chercheurs, ingénieurs, juristes, etc). Pour l'autre part, qui pourrait concerner 300 personnes, Veolia s'engage à construire pour elles un parcours professionnel adéquat, et motivant au sein d'un groupe qui présentera des opportunités sans précédent grâce à sa taille nouvelle.

Sur le rapprochement des équipes dirigeantes pour constituer le nouveau groupe, nous nous engageons à intégrer des cadres exécutifs de Suez dans les instances dirigeantes dans un esprit d'équilibre et sur des critères de compétences. Dans cet esprit, Veolia s'engage à faire évaluer de manière indépendante les candidats aux postes d'encadrement du nouveau groupe pour attribuer les responsabilités d'une manière objective entre les professionnels issus des deux entreprises. Pour garantir l'objectivité de l'attribution des postes d'encadrement, lorsque cela sera nécessaire au moins pour le top 100, Veolia mettra en place un système d'évaluation des compétences et de sélection impartiale des meilleurs profils et s'appuiera sur une expertise externe pour assurer l'indépendance de l'évaluation et retenir les meilleurs candidats, qu'ils viennent de chez Veolia ou de chez Suez.

Suite à cette démarche d'évaluation objective, Veolia pourrait intégrer à son comité exécutif quatre ou cinq dirigeants venant de Suez sur la douzaine de membres qui constitueront l'instance. De la même manière, de l'ordre de quinze à vingt responsables de pays seraient issus des effectifs de Suez sur la quarantaine de pays dans lesquels le groupe combiné sera représenté au sortir de l'opération.

In fine pour les salariés de Suez, il n'y aura rien à perdre mais tout à gagner avec de nouvelles opportunités dans le groupe élargi, encore plus innovant et international. Il s'agit de construire ensemble le champion français mondial de la transformation écologique, un projet enthousiasmant et mobilisateur pour tous.

Le climat social de Veolia, la philosophie humaniste qui guide notre entreprise, l'importance que j'attache personnellement à ces sujets, et la réalité de la gestion sociale de notre groupe, sont une garantie de leur respect, et du succès du projet que nous souhaitons bâtir avec Suez et l'ensemble de ses salariés.

3. Termes de l'Offre

Pour l'acquisition des actions non détenues par Veolia dans Suez (environ 70,1 %), Veolia propose un prix en numéraire de 18 € par action apportée, coupon attaché sans intérêt et sous déduction de toute retenue à la source qui serait applicable. L'offre publique d'achat sera conditionnée à la bonne fin des procédures de concurrence et à la préservation de l'intégrité et de la cohérence des actifs stratégiques de votre groupe.

Ce prix sera réduit de toute autre distribution ou ajusté pour tenir compte de toute opération sur le capital (par exemple, division ou regroupement d'actions, augmentation de capital, réduction de capital, rachat d'actions, fusion, scission ou apport...), décidée d'ici la date de règlement-livraison des actions acquises.

Les éléments suivants ont été notamment pris en compte par Veolia pour la détermination du prix par action :

- Références de marché :
 - analyse du cours de bourse historique de Suez au 30 juillet 2020
 - objectif de cours de bourse des analystes financiers
 - prix de rachat de 29,9 % de Suez à Engie en octobre 2020
- Valorisation intrinsèque :
 - actualisation des flux de trésorerie disponibles futurs
- Valorisation relative :
 - multiples des sociétés comparables cotées.

A été de surcroît prise en compte l'information financière de Suez disponible au titre des comptes annuels et intermédiaires, des présentations et rapports d'analystes financiers, des rapports de communication financière et des communiqués de presse.

Ce prix de 18 € par action est extrêmement attractif et représente :

- une prime de 75 % sur le cours de Suez non affecté par l'annonce des intentions d'Engie le 31 juillet 2020 de 10,3 € ;
- une prime de 73 % sur la moyenne pondérée des 3 mois précédents le 31 juillet 2020 de 10,4 € ;
- une prime de 57 % par rapport à la moyenne des cours-cibles de l'action Suez publiés entre le 3 juin 2020 et le 31 juillet 2020 de 11,0 € ;
- une prime sur la totalité des cours de clôture de Suez depuis novembre 2015, soit plus de cinq ans.

Le dépôt de l'Offre Publique d'Acquisition sera soumis aux conditions suspensives de l'obtention des autorisations réglementaires nécessaires. Nous espérons obtenir une approbation dès la phase 1. Nos analyses concluent que nous devrions être amenés à notifier dans 20 juridictions, dont l'Union Européenne. Des contacts ont déjà été pris, notamment avec l'UE, et les premières pré-notifications ont été réalisées mi-novembre.

Hors l'Eau France mentionnée plus bas, un certain nombre de désinvestissements devront être opérés dans le secteur des déchets en France, que nous aurons à cœur de soigneusement sélectionner et à la reprise desquels de nombreux acteurs, industriels ou financiers, seront certainement candidats. Pour ce qui concerne l'international, les cessions à envisager devraient être globalement très limitées et concerner peu d'actifs, essentiellement en Australie et peut être au Royaume-Uni.

Veolia dispose des fonds nécessaires à la réalisation de l'offre et son paiement n'est soumis à aucune condition de financement. Le financement de l'Offre est assuré par un crédit-relais conclu avec un syndicat bancaire. Il est prévu que ce crédit soit refinancé en partie par le produit des cessions exigées par les autorités de la concurrence et par l'émission de dette obligataire hybride et l'émission de titres de capital ou donnant accès au capital, en vue de préserver une notation de crédit correspondant à un solide rating *investment grade*.

L'offre de Veolia n'inclura aucune clause de type Seuil de Renonciation ou Absence d'événement défavorable significatif d'ici sa date de clôture.

4. Points ouverts pour une discussion dans le cadre d'un accord de votre Conseil.

J'ai soigneusement analysé les conditions d'exécution du rapprochement Veolia-Suez afin d'en anticiper les difficultés et les maîtriser, de manière qu'elles n'aient pas d'impact défavorable, ni pour Veolia, ni pour Suez. Depuis l'annonce publique de notre projet le 30 août 2020, nous avons pu affiner notre projet et même proposer des avancées et des engagements concrets qui, je le pense, répondent à l'ensemble des craintes que ce projet ambitieux a pu légitimement générer.

Le Conseil d'Administration de Veolia m'autorise à entamer immédiatement des discussions avec vous pour autant que ce soit de bonne foi aux fins de déboucher sur un accord, qui pourrait prendre la forme d'un Accord de Rapprochement.

Je suis prêt à ouvrir ces discussions sur trois points principaux :

o **Les modalités de l'Offre :**

- Je suis prêt à discuter de l'introduction, le moment venu, en complément de l'offre principale en numéraire, d'une offre subsidiaire en titres, limitée en pourcentage, qui bénéficierait notamment à nos nombreux actionnaires communs et à tous ceux qui perçoivent clairement la valeur de notre projet industriel. Les modalités en seraient définies le moment venu, avant l'ouverture de l'offre. Bien entendu, les actionnaires préférant le numéraire pourront bénéficier sans limite de l'offre principale.

o **La cession de l'Eau France de Suez**

- Je souhaite une solution offrant une vraie concurrence sur le marché français pour les collectivités locales et ceci sur le long terme. Pour la France, le principal sujet concerne l'ensemble des activités Eau de Suez. J'ai pris l'initiative de sécuriser un accord de partenariat et une offre sur cet actif de la part de Meridiam, entreprise française de gestion d'infrastructures très réputée, qui s'est engagée, sous réserve de l'obtention des autorisations requises au titre du contrôle des concentrations, à acquérir l'ensemble des activités de Suez Eau France et de ses filiales, y compris les activités de conception/construction d'installations de traitement de l'eau en France (Degrémont France) et de R&D (Centre International de Recherche sur l'Eau et l'Environnement (CIRSEE)) liées à ce pôle qui ne seraient pas détenues par Suez Eau France.
- Les services publics locaux sont en effet au cœur du projet industriel de Meridiam depuis sa création en 2005. Les fonds gérés par Meridiam le sont pour une durée minimale de 25 ans et il peut donc s'engager sans aucune obligation de sortie. Société à mission, Meridiam travaille étroitement avec les territoires français par le biais de projets concrets, répartis à travers les territoires, tels que de grandes infrastructures structurantes en matière de transport, d'infrastructures sociales de proximité ou d'infrastructures clés de la transition énergétique. Meridiam souhaite développer un projet de plateforme de l'eau et, autour d'une reprise de l'investissement, et s'est en effet engagée à investir 800 millions d'euros dans les 5 à 7 ans qui viennent.
- Dans le cadre d'un accord, nous pourrions trouver une solution permettant d'avoir également une composante internationale pour l'ensemble ainsi cédé, sous réserve que cela ne remette pas en cause la logique industrielle du projet que nous proposons : par exemple, une présence dans deux ou trois pays et un chiffre d'affaires international équivalent au chiffre d'affaires en France.

o **Les engagements sociaux**

- Malgré les incertitudes liées au contexte sanitaire et économique actuels, j'ai pris des engagements concrets exemplaires en matière d'emploi. Ces engagements porteraient jusqu'au second semestre 2023 dans le cadre de l'intégration des deux groupes. J'ai proposé un suivi public de ces engagements, ce qui serait une première en France, via un dispositif parlementaire, sur une base pluriannuelle, avec, le cas échéant, des sanctions s'ils ne sont pas respectés. Nous pourrions évoquer ces engagements en détail lors de notre dialogue. Je souhaite aussi réserver au management de Suez une place et un rôle exemplaire dans la conduite de cette opération tant au niveau du comex que des directions pays. Les conditions d'instruction de ces engagements pourront également être discutées.
- Le comité paritaire pour le respect des critères de choix des désinvestissements pourra également être évoqué.
- Enfin, la participation de certains administrateurs de Suez au conseil d'administration de Veolia, dont un administrateur salarié, pourra également être envisagée.

Je souhaite en parallèle que les trois contreparties suivantes de la part de Suez soient évoquées :

- La désactivation effective du dispositif d'inaliénabilité de Suez Eau France et de ses filiales et actifs ;
- Un engagement de gérer le groupe Suez SA dans le cours ordinaire des affaires, en bon père de famille, notamment du point de vue de sa liquidité et en particulier un engagement de ne pas céder d'actifs autres que ceux qui sont nécessaires à l'obtention des autorisations réglementaires, avec une liste limitée d'actifs stratégiques qui ne pourraient pas être cédés par Suez durant la validité de l'Accord de Rapprochement : activités de Suez en Espagne, au Chili, aux États-Unis dans l'eau, au Royaume-Uni et en Australie dans les déchets ;
- Les clauses de coopération usuelles notamment dans le process antitrust.

Le Conseil d'Administration de Veolia soutient unanimement cette lettre et le projet qu'elle décrit. Une réalisation de l'opération envisagée ne nécessitera pas l'approbation des actionnaires de Veolia. Cette proposition établit la réalité des éléments constitutifs du projet de Veolia. Je souhaite qu'elle permette de rouvrir une discussion entre nos deux groupes qui avait été esquissée au début du mois d'octobre. En cas de nouveau refus de dialogue, je ne pourrai qu'en tirer les conséquences quant à nos intentions relatives à la conduite de l'offre.

5. Frais

Chacune des parties supportera les frais et honoraires qu'elle engagera pour les discussions évoquées dans cette lettre ainsi que pour la préparation et la réalisation des accords qui y sont mentionnés.

6. Loi applicable et compétence

La présente lettre est soumise au droit français. Tous différends nés ou à naître à l'occasion de la présente lettre seront de la compétence exclusive des tribunaux du ressort de la Cour d'Appel de Paris, même en cas de pluralité de défendeurs, de connexité ou de demande en garantie ou en intervention. Cette lettre est indicative et ne crée aucun engagement pour Veolia autre que ceux qui seraient pris dans un accord définitif avec Suez.

Telle est donc résumée notre proposition aux parties prenantes de Suez et sa traduction en termes d'Offre à l'ensemble des actionnaires de Suez, à qui la décision finale sur cette offre revient légitimement. Je vous prie de bien vouloir la transmettre à chacun des membres de votre conseil d'administration ainsi qu'aux instances représentatives du personnel concernées.

Dans l'attente de votre réponse et, je l'espère, du dialogue permettant de formaliser un accord, veuillez agréer, Monsieur le Président, cher Philippe, l'expression de mes sentiments distingués.



Antoine Frérot