

**Objet : courrier de Mme Maryse Aulagnon, Administratrice référente et présidente du comité des rémunérations aux actionnaires de Veolia.**

Cher actionnaire,

Dans le cadre de la campagne d'engagement actionnariale engagée cette année, je souhaite vous apporter un éclairage spécifique sur les éléments clés sous-jacents aux **résolutions 12** (vote « ex post » sur la rémunération versée ou attribuée à M. Antoine Frérot, Président-directeur général au titre de l'exercice 2020), **9, 10 et 11** (modification du critère de performance économique des plans d'attribution d'actions de performance 2018-2019 et 2020) qui vous sont proposées. Les éléments clés sous-jacents à ces projets de résolutions visent, si nécessaire, à clarifier les décisions qui ont été prises par le conseil d'administration sur la proposition de son comité des rémunérations :

**1. La rémunération variable 2020 du Président-directeur général et son lien avec la performance de l'entreprise :**

- **Rappel du contexte :** la survenance de la crise sanitaire exceptionnelle du Covid-19 a contraint la société à suspendre ses objectifs financiers début avril 2020. Dès lors, le Conseil a décidé qu'il serait procédé à une révision du budget 2020 lors de l'arrêté des comptes du 1<sup>er</sup> semestre et que la part quantitative financière du bonus 2020 du PDG et des cadres dirigeants sera déterminée sur la base de nouveaux objectifs actualisés. A l'issue de sa séance du 29 juillet 2020 et dans le contexte d'incertitude entourant le développement de cette crise, le conseil a communiqué au marché des orientations 2020 ambitieuses en annonçant un « retour à des performances opérationnelles à un niveau équivalent à 2019 au T4 2020 et un démarrage de l'exercice 2021 en ayant effacé les stigmates de la crise sanitaire ».
- **Les performances de Veolia à relever au second semestre 2020 sont notamment les suivantes :**
  - a) **performance commerciale**
    - Les services essentiels ont été maintenus partout dans le Monde, y compris pendant les périodes de confinement strict telles qu'en a connu l'ensemble des géographies (Veolia a été la "seconde ligne")
    - l'activité industrielle perdue au premier semestre a pu être rattrapée par un rebond de l'activité au second semestre grâce notamment à des opérations de développement.
  - b) **performance économique**
    - Le plan d'économies annuelles récurrent de 250 M€/an a été maintenu et, en dépit de la crise, a été complété par un plan d'économies supplémentaires ("Recover and Adapt") de 250 M€ sur les 7 derniers mois de l'exercice 2020. L'objectif de ces plans a été finalement dépassé (total de 550 M€)
    - Les objectifs budgétaires fixés fin juillet 2020 par le conseil d'administration traduisait une ambition forte avec des hypothèses qui ne prenaient pas en compte une seconde vague d'épidémie
    - les objectifs économiques de ce budget ont été atteints voire dépassés malgré la seconde vague d'épidémie intervenue au second semestre. Les résultats annoncés au marché le 25 février 2021 ont, en effet, montré des résultats du 4<sup>ème</sup> trimestre supérieurs à 2019 avec un dépassement des objectifs annoncés fin juillet 2020.
  - c) **performance sociale**
    - Il est rappelé que Veolia n'a procédé à aucun plan de départs du fait de cette crise sanitaire. De plus, des mesures d'accompagnement exemplaires ont été prises afin de compenser ou de limiter ses impacts. Ces mesures ont été adaptées en fonction des dispositifs nationaux prévus par les autorités gouvernementales des divers pays concernés : ainsi en France, le chômage partiel a été indemnisé à 100 % pour les salariés avec des allocations de prime de terrain.

- Des mesures fortes ont été prises pour préserver la santé des salariés avec notamment la mise en place systématique de dispositifs de tests, protections individuelles et protocoles sanitaires. Il est à noter que Les résultats 2020 de l'indicateur « sécurité au travail » de la « performance plurielle » de Veolia ressortent en amélioration par rapport à ceux de 2019 (taux de 6,6 versus 8,12).
- L'enquête d'engagement des collaborateurs du groupe réalisée par un organisme indépendant (société Ipsos) montre des résultats de satisfaction exceptionnellement élevés qui traduisent une cohésion sociale qui a été renforcée dans le cadre de cette crise sanitaire.
- Le taux de souscription à l'opération d'actionnariat salarié 2020 a atteint un niveau historiquement haut et le pourcentage de participation des salariés dans le capital de la Société a doublé et est passé de 2% à 4% du capital.

**d) performance plurielle et programme stratégique « Impact 2023 »**

- les objectifs de la performance plurielle de Veolia liés à sa "raison d'être" qui avaient été annoncés dans le cadre du plan stratégique Impact 2023 n'ont pas été modifiés du fait de la crise sanitaire. Il est rappelé que ces objectifs sont intégrés dans le calcul de la rémunération variable court terme et long terme du PDG et des cadres dirigeants.
- le niveau d'ambition a été conservé, aussi bien pour les objectifs de long terme que pour ceux de court terme, à l'exception du critère formation, dont l'atteinte en 2020 ressort à un niveau inférieur à 2019, du fait de l'absence de nombreux salariés à leur poste de travail (confinement et télétravail) mais la cible ambitieuse de 2023 demeure sans changement.

**e) Performance stratégique**

Le 2<sup>ème</sup> semestre 2020 a vu l'acquisition par Veolia d'un bloc de 29,9 % du capital de la société Suez auprès d'Engie qui s'est poursuivie le 8 février 2021 par le lancement d'une offre publique d'achat sur le capital de la société Suez, concrétisant un projet stratégique majeur de rapprochement avec ce concurrent.

- Dans ce contexte, le Conseil lors de sa séance du 9 mars 2021, a déterminé comme suit les taux d'atteinte des critères du bonus :

**Tableau récapitulatif de la détermination de la rémunération variable 2020**

<b>Critères</b>	<b>Poids</b>	<b>Pourcentage de versement de la Base bonus cible</b>	<b>Montant (en euros)</b>
Quantifiable financière (1)	50 %	143,41 %	702 709 (*)
Quantifiable non-financière (1)	30 %	122,74 %	360 841
Qualitatifs	20 %	160,00 %	313 600
<b>TOTAL DE LA REMUNERATION VARIABLE 2020</b>	<b>100 %</b>	<b>140,52 %</b>	<b>1 377 150 (*)</b>

(1) Le détail des taux de versement des parts quantifiables financières et non financières figurent en section 3.4.1.1.2 du Document d'Enregistrement Universel 2020 (p. 148).

(\*) Part quantifiable financière réduite à 491.896 € et total de la rémunération variable 2020 réduite à 1.166.337 € après renonciation par le PDG à 30% de la part quantifiable financière.

Le conseil a estimé que ce taux d'atteinte reflète la performance globale de l'entreprise dans les conditions difficiles de cette crise sanitaire ainsi que l'implication déterminante du Président Directeur Général et de ses équipes dirigeantes dans le redressement spectaculaire et encourageant qui a été constaté lors du second semestre. Il est rappelé que le conseil d'administration lors de sa séance du 29 juillet 2020 avait décidé, sur la proposition de son comité des rémunérations, que la rémunération variable 2020 du PDG ne pourrait, en tout état de cause, excéder le montant de sa rémunération variable 2019, soit 1 206 684 euros. En dépit de l'atteinte et du dépassement des objectifs ambitieux du budget 2020 tel que révisé par le conseil d'administration du 29 juillet 2020, M. Antoine Frérot a unilatéralement décidé de renoncer à 30 % de la part quantitative financière de son bonus 2020 afin de s'inscrire dans une démarche d'alignement avec les efforts demandés aux parties prenantes du Groupe et notamment ses actionnaires. Par conséquent et après prise

en compte de cette décision unilatérale de M. Antoine Frérot, sa rémunération variable totale (parts quantifiables et qualitative) est donc réduite à 1 166 137 euros au lieu de 1 377 150 au titre de l'exercice 2020.

A noter que le ratio d'équité du PDG ressort en baisse par rapport à celui de 2019 (médiane France 2020 de 65 versus 66 en 2019)

## **2. La rémunération variable 2020 du Président-directeur général et son lien avec le projet de rapprochement avec Suez**

La rémunération 2020 de M. Antoine Frérot, Président-directeur général, ne prend pas spécifiquement en compte le lancement du projet de rapprochement avec Suez intervenu à compter du mois d'août 2020 et le lancement de ce projet majeur est une simple composante de la part qualitative du bonus 2020. Ce projet majeur et difficile a entraîné une très grande mobilisation de M. Antoine Frérot et de ses équipes dirigeantes. Il convient de noter, par conséquent, qu'il n'est pas prévu ni pour 2020, ni dans la politique de rémunération 2021 une rémunération exceptionnelle ou particulière au titre de la réalisation de ce projet, créateur de valeur pour les actionnaires de Veolia. Ainsi, le communiqué de presse du 12 avril 2021 annonçant la conclusion d'un accord de principe sur les principaux termes et conditions d'un rapprochement entre les deux groupes a été vivement saluée par le marché et le cours de bourse de Veolia s'est apprécié à cette occasion de 9%.

## **3. Les ajustements apportés aux plans d'action de performance 2018-2019 et 2020**

*Le conseil propose à l'assemblée générale des actionnaires du 22 avril 2021 par les résolutions 9, 10 et 11 d'approuver l'ajustement du critère de performance économique (résultat net courant part du Groupe ou « RNCPG ») des plans d'actions de performance 2018, 2019 et 2020 (« LTIP ») ainsi qu'une réduction corrélative du nombre d'actions de performance attribuées au président-directeur général et applicable également aux autres bénéficiaires de ces plans. Les autres critères de performance au titre de ces plans restent sans changement.*

Figure en annexe de ce courrier, le tableau de synthèse résumant les ajustements apportés aux objectifs financiers du critère de performance économique des plans 2018, 2019 et 2020 dont le poids relatif est décroissant (100 % en 2018, 50 % en 2019 et 25 % en 2020). Les détails s'y rapportant figurent, par ailleurs, dans la section 3.4.3.1 du DEU 2020 de la Société (p. 160 et svts.)

Concernant le LTIP 2018, il est rappelé que ce plan est entièrement soumis à une condition unique fondée sur la progression du **RNCPG** et l'ajustement de l'objectif financier de ce plan avait donné lieu à une communication au marché le 1er avril 2020. Le conseil d'administration du 1er avril 2020 a décidé, sur les recommandations du comité des rémunérations afin de prendre en compte le contexte exceptionnel induit par l'épidémie de la Covid-19, de modifier cet objectif de performance économique en neutralisant l'exercice 2020 et en réduisant d'un tiers le nombre de droits à actions attribués. Après cet ajustement, le nombre initial d'actions de performance attribué est ainsi réduit à 1 154 303 dont 32 865 actions au président-directeur général. La date d'échéance du plan reste sans changement (2 mai 2021).

Concernant les LTIP 2019 et 2020, l'ajustement ne porte que sur le seul critère financier (les objectifs et poids des autres critères restant inchangés), et le poids relatif de ce critère dans l'attribution totale est décroissant (50% et 25%, respectivement). Comme pour le plan 2018, l'objectif de cet ajustement est de garder l'ensemble des équipes motivé dans un environnement qui reste incertain et difficile, tout en reflétant l'impact de la crise : en contrepartie, la taille de l'attribution au titre de ce critère est réduite d'un tiers pour chacun de ces plans. Après ces ajustements, le nombre initial d'actions de performance attribué au titre des LTIP 2019 et 2020 sont ainsi réduits, pour le plan 2019 à 942 764 dont 39 518 actions au président-directeur général et pour le plan 2020, à 1 016 987 dont 47 662 actions au président-directeur général.

Concernant le projet de LTIP 2021 et afin d'éviter tout effet d'aubaine, qui permettrait de tirer profit de l'impact de la crise sanitaire sur les résultats en 2020 et rendrait les objectifs à atteindre moins exigeants, le Conseil a décidé, sur les recommandations de son comité des rémunérations, de prendre l'année 2019 (et non l'année 2020) comme base de référence dans la fixation des objectifs de performance.

**Conclusion :** dans le contexte exceptionnel induit par l'épidémie de la Covid-19, le Conseil, sur la proposition de son comité des rémunérations, a considéré que les éléments relatifs à l'exercice 2020 n'étaient pas représentatifs de la performance globale du Groupe sur la période de référence de ces plans et auraient un impact disproportionné en conduisant à la perte de la totalité des droits au titre de ce critère pour l'ensemble

des bénéficiaires fortement sollicités pour la sortie de la crise sanitaire et le rebond de la performance de l'entreprise.

Par conséquent, sur la proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration du 9 mars 2021 a décidé de procéder à la **neutralisation de l'exercice 2020** dans le calcul de l'atteinte du seul critère de performance économique de l'entreprise et de **réduire, dans la même proportion au titre de ce critère, c'est-à-dire d'un tiers**, le nombre des droits à actions en cours d'acquisition au titre de ce critère économique (soit une réduction de 16,66% pour le plan d'actions de performance 2019 et de 8,33% pour le plan d'actions de performance 2020). Cet ajustement vise à aligner les intérêts des actionnaires avec ceux des bénéficiaires de ces plans fortement engagés dans le rebond de la performance de l'entreprise post crise sanitaire. **Cette décision d'ajustement de ces plans prise par le conseil, sur la proposition de son comité des rémunérations, lui est apparue équilibrée en contrepartie d'objectifs et de résultats financiers ambitieux visant à revenir et à dépasser la performance de l'entreprise telle qu'elle s'établissait « avant crise » en 2019.**

Ces ajustements sont également en ligne avec les objectifs suivants que Veolia s'est fixé pour 2021 (à change constant) :

- Un chiffre d'affaires supérieur à 2019 grâce à une croissance organique soutenue ;
- Un EBITDA supérieur à 4 milliards d'euros ;
- Une dette financière nette inférieure à 12 milliards d'euros et leverage ratio inférieur à 3x ;
- Un objectif de retour à la politique de distribution de dividendes pré-crise dès l'exercice 2021.

En résumé, ces ajustements ont eu pour objectif de trouver un juste équilibre entre motivation, fidélisation, et exigence, tout en reflétant l'impact de la crise sur les taux d'acquisition.

Outre le lien entre la performance financière et opérationnelle de l'entreprise dans le cadre de la gestion de la « sortie » de la crise sanitaire exceptionnelle du Covid-19, le montant du bonus 2020 du Président-directeur général doit être également considéré au regard du lancement fin août 2020 du projet stratégique majeure de rapprochement avec Suez qui est une opération de long terme, créatrice de valeur pour les actionnaires de Veolia. Enfin, il convient également de rappeler la stabilité et le niveau équilibré de la rémunération du Président-directeur général classée au 31<sup>ème</sup> rang de celle des présidents exécutifs des sociétés du CAC 40 (source : rapport 2020 Proxinvest sur la rémunération 2019 des dirigeants des sociétés cotées).

#### **4. Démocratie actionnariale : transparence et résolutions ad hoc soumises à l'Assemblée Générale**

- Le Conseil a souhaité dès le début de la crise faire preuve de la plus grande transparence dans les modifications apportées et s'assurer de l'accord de ses actionnaires sur celles-ci. Pour cette raison les ajustements envisagés font l'objet de résolutions dédiées pour chacun des plans d'actions de performance ajustés et sont présentés en détail dans les documents de la société.
- Le conseil et son comité des rémunérations ont à cœur de s'assurer de l'aval des actionnaires de la Société et ils les invitent au dialogue si certains ont besoin de plus d'explications. Veolia compte sur leur soutien.

\*\*\*\*\*

#### **PJ Annexe : synthèse des ajustements apportés aux objectifs financiers du critère de performance économique des plans 2018, 2019 et 2020**

## Annexe

### Synthèse des ajustements apportés aux objectifs financiers du critère de performance économique des plans 2018, 2019 et 2020 et impact de la révision de cet objectif financier dont le poids relatif est décroissant depuis 2018 (100 % en 2018, 50 % en 2019 et 25 % en 2020) :

Rappel des critères de performance économique et ajustements proposés	Pondération du critère économique avant neutralisation de l'année 2020	Pourcentage de diminution de l'attribution globale après neutralisation de l'année 2020
<p><b>Plan 2018</b> (Plan n° 1)</p> <p>Décision du conseil d'administration du 2 mai 2018</p> <p>Environ 700 bénéficiaires</p> <p>1 731 368 actions attribuées dont 49 296 au président-directeur général</p> <p>Après ajustement, réduction du nombre d'actions attribuées initialement à 1 154 303 dont 32 865 actions au président-directeur général</p> <p><b>(résolution 9)</b></p>	<p><b>Critère initial de performance économique interne</b> Progression moyenne annuelle du résultat net courant part du Groupe (RNCPG) par action sur les exercices 2018, 2019 et 2020 :</p> <p>progression moyenne &gt; ou = à 10 % par an : 100 % des actions de performance acquises ;</p> <p>progression moyenne &lt; à 5 % par an : aucune action de performance acquise.</p> <p>Entre 5 % et 10 %, une règle de proportionnalité est appliquée.</p> <p>Base de référence RNCPG 2017.</p> <p>Avant neutralisation de l'année 2020, la progression moyenne du RNCPG sur la base des comptes de l'exercice 2017 est inférieure à 5 % et ne donnerait droit, par conséquent, à l'attribution d'aucune action.</p> <p><b>Ajustements proposés :</b> neutralisation de l'année 2020 et réduction d'un tiers du nombre de droits à actions.</p>	<p>100 %</p> <p>33,33 %</p>
<p><b>Plan 2019</b> (Plan n° 2)</p> <p>Décision du conseil d'administration du 30 avril 2019</p> <p>Environ 450 bénéficiaires</p> <p>1 131 227 actions attribuées dont 47 418 au président-directeur général</p> <p>Après ajustement, réduction du nombre d'actions attribuées initialement à 942 764 dont 39 518 actions au président-directeur général</p> <p><b>(résolution 10)</b></p>	<p><b>Critère initial de performance économique interne</b> Progression moyenne annuelle du RNCPG par action sur les exercices 2019, 2020 et 2021 :</p> <p>progression moyenne &gt; ou = à 10 % par an : 100 % des actions de performance acquises ;</p> <p>progression moyenne &lt; à 5 % par an : aucune action de performance acquise.</p> <p>Entre 5 % et 10 %, une règle de proportionnalité est appliquée.</p> <p>Base de référence 2018 : 654,6 M€.</p> <p>En raison de la forte baisse du RNCPG par action 2020 comparé à 2019 (-46 %), la progression moyenne du RNCPG sur la période de référence initiale du plan serait inférieure à 5 % et ne pourrait donner droit, par conséquent, à l'attribution d'aucune action sur ce critère.</p> <p><b>Ajustements proposés :</b> neutralisation de l'année 2020 et réduction d'un tiers du nombre de droits à actions sur ce critère.</p> <p>Ajustement du critère de performance économique comme suit : Progression moyenne annuelle du RNCPG sur les exercices 2019 et 2021 (neutralisation 2020) :</p> <p>progression moyenne &gt; ou = à 10 % par an soit un RNCPG 2021 de 792,1 M€ : 100 % des actions de performance acquises ;</p> <p>progression moyenne &lt; à 5 % par an : aucune action de performance acquise en deçà d'un RNCPG 2021 de 721,7 M€.</p> <p>Entre 5 % et 10 %, une règle de proportionnalité est appliquée.</p> <p>Base de référence RNCPG 2018.</p> <p><b>Les autres critères de performance boursière et RSE demeurent inchangés.</b></p>	<p>50 %</p> <p>16,66 %</p>

Rappel des critères de performance et ajustements proposés		Pondération du critère économique avant neutralisation de l'année 2020	Pourcentage de diminution de l'attribution globale après neutralisation de l'année 2020
<p><b>Plan 2020</b> (Plan n° 3)            Décision du conseil d'administration du 5 mai 2020            Environ 450 bénéficiaires            1 109 400 actions attribuées dont 51 993 au président-directeur général            Après ajustement, réduction du nombre d'actions attribuées initialement à 1 016 987 dont 47 662 actions au président-directeur général  <b>(résolution 11)</b></p>	<p><b>Critère initial de performance économique interne</b>            Progression moyenne annuelle de 7 % du résultat net courant part du Groupe (RNCPG) sur les exercices 2020, 2021 et 2022 :            si le RNCPG calculé au 31 décembre 2022 est &lt; ou = à 768 M€ (847 M€ avant neutralisation de l'année 2020), aucune action de performance n'est acquise au titre de cet indicateur ;            si le RNCPG calculé au 31 décembre 2022 est &gt; ou = à 845 M€ (931 M€ avant neutralisation de l'année 2020), la totalité de l'enveloppe des actions de performance est acquise au titre de cet indicateur.            Entre ces deux bornes, il est fait application d'une règle de proportionnalité.            Base de référence 2019 : 738,4 M€.  <b>Ajustements proposés :</b> neutralisation de l'année 2020 et réduction d'un tiers du nombre de droits à actions sur ce critère.            Ajustement du critère de performance économique comme suit :            Progression moyenne annuelle du RNCPG sur les exercices 2021 et 2022 (neutralisation 2020) :            progression moyenne &gt; ou = à 7 % par an soit un RNCPG 2022 de 845 M€ : 100 % des actions de performance acquises ;            progression moyenne &lt; à 10 % de cet objectif : aucune action de performance acquise en deçà d'un RNCPG 2022 de 768 M€.            Entre ces 2 bornes, une règle de proportionnalité est appliquée.            Base de référence RNCPG 2019 (au lieu de 2020).  <b>Les autres critères de performance boursière et RSE demeurent inchangés.</b></p>	25 %	8,33 %